

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»  
ПВНЗ «МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІНАНСІВ»



ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ТА МАРКЕТИНГУ



КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ



СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ

Збірник тез доповідей  
VII Всеукраїнської науково-практичної конференції  
з міжнародною участю

28 квітня 2016 року

Київ 2016

УДК 658:005](06)  
ББК 65.290-2я431  
С91

С91 **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:** Збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 28 квітня 2016 р. – К: Вид-во «Політехніка», 2016. – 104 с.

ISBN 978-966-622-754-9

Рекомендовано Вченою Радою  
факультету менеджменту та маркетингу  
Протокол №8 від 28.03.2016 р.

*У збірнику тез доповідей учасників VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством» з міжнародною участю представлено результати науково-дослідницької роботи з питань теоретичних та прикладних засад формування та розвитку конкурентоспроможності сучасного бізнесу; утворення та взаємозв'язку інноваційних, інформаційних та інвестиційних складових сучасних підходів до управління підприємством; макроекономічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в контексті міжнародної інтеграції.*

*Для викладачів вищих навчальних закладів, наукових працівників, аспірантів та студентів економічних, технічних та гуманітарних спеціальностей.*

#### Редакційна колегія

<i>Співголови редколегії:</i>	Гавриш О.А.	д.т.н., професор, НТУУ «КПІ»;
	Дергачова В.В.	д.е.н., професор, НТУУ «КПІ».
<i>Члени редколегії:</i>	Артеменко Л.П.	к.е.н., доцент, НТУУ «КПІ»;
	Бояринова К.О.	к.е.н., доцент, НТУУ «КПІ»;
	Гальперіна Л.П.	к.е.н., професор, ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»;
	Довгань Л.Є.	к.е.н., професор, НТУУ «КПІ»;
	Ляшенко О.М.	д.е.н., професор, Національний інститут стратегічних досліджень при Президентіві України.
	Морозов О.Ф.	д.т.н., професор, НТУУ «КПІ»;
	Тупкало В.М.	д.е.н., професор, Державний університет телекомунікацій;
	Чужиков В.І.	д.е.н., професор, ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»;
<i>Відповідальний секретар:</i>	Шульгіна Л.М.	д.е.н., професор, НТУУ «КПІ».
	Мохонько Г.А.	к.е.н., доцент, НТУУ «КПІ».
<i>Укладачі:</i>	Шкробот М.В.	доцент, к.е.н., НТУУ «КПІ»;
	Колешня Я.О.	аспірант, НТУУ «КПІ».

**Науковий комітет**  
**VII Всеукраїнської науково-практичної конференції**  
**«Сучасні підходи до управління підприємством»**  
**з міжнародною участю**

**Голова наукового комітету:**

Згуровський М.З., академік НАНУ, д.т.н., професор, ректор НТУУ «КПІ»

**Заступники голови наукового комітету:**

Ільченко М.Ю., академік НАНУ, д.т.н., професор,  
проректор НТУУ «КПІ» з наукової роботи

Гавриш О.А., д.т.н., професор, декан факультету менеджменту та маркетингу,  
завідувач кафедри міжнародної економіки НТУУ «КПІ»

**Члени наукового комітету:**

1. Дергачова В.В., д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ».
2. Довгань Л.Є., к.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ».
3. Крачунов Х.А., д.інж.н., проф. Технічного університету Варна (м. Варна, Болгарія).
4. Ляшенко О.М., д.е.н., проф., Вчений секретар Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України.
5. Махнітко А.Є., д.інж.н., професор, керівник професорської групи «Управління енергосистемами», Рижський технічний університет (м. Рига, Латвія).
6. Морозов О.Ф., заслужений діяч науки і техніки України, д.т.н., проф., професор кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ» (м. Київ).
7. Огороков В.Р., д.е.н., проф., Засл. діяч науки РФ, дійсний член РАПН, професор Санкт-Петербурзького політехнічного університету Петра Великого (м. Санкт-Петербург, Росія).
8. Смоляр Л.Г., к.е.н., проф., ректор ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів» (м. Київ).
9. Тупкало В.М., д.т.н., проф., завідувач кафедри менеджменту та бізнес-модельовання, Державний університет телекомунікацій (м.Київ).
10. Чужиков В.І., д.е.н., професор, завідувач кафедри європейської інтеграції, проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана». (м. Київ).
11. Шульгіна Л.М., д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ».

**Організаційний комітет**  
**VII Всеукраїнської науково-практичної конференції**  
**«Сучасні підходи до управління підприємством»**  
**з міжнародною участю**

***Голова організаційного комітету:***

Гавриш О.А., д.т.н., професор, декан факультету менеджменту та маркетингу,  
завідувач кафедри міжнародної економіки НТУУ «КПІ»

***Заступник голови організаційного комітету:***

Дергачова В.В. д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ»

***Члени оргкомітету:***

1. Артеменко Л.П., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ»;
2. Бояринова К.О., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ»;
3. Кравченко М.О., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ»;
4. Коцко Т.А., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ»;
5. Пічугіна М.А., к.е.н., доцент кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ»;
6. Мохонько Г.А., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ»;
7. Дунська А.Р., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ»;
8. Давиденко В.В., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ»;
9. Луценко І.С., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ»;
10. Гук О.В., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ»;
11. Савицька О.М., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ»;
12. Жигалкевич Ж.М., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ»;
13. Шкробот М.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ»;
14. Манаєнко І.М., к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ»;
15. Кузнецова К.О., асистент кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ»;
16. Черняк А.М., асистент кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ»;
17. Копішинська К.О., аспірант кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ»;
18. Колешня Я.О., аспірант кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ»;
19. Омельченко Г.І., аспірант кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ».

## *Шановні учасники!*

Характерною рисою сучасного кризового стану економіки України і українських підприємств є те, що підприємства, як системи, як бізнес-структури, все більше перебувають у постійному русі зміни власників і форм власності, в умовах зростання складнощів взаємодії з зовнішнім середовищем, вимушені переробляти все більші потоки та обсяги інформації й шукати рішення нагальних проблем, здійснюючи зворотний зв'язок, реагуючи на динаміку важких соціально-економічних подій. Зараз стадії динамічного спокою перемирюються зі стадіями настільки складними, що призводять, іноді, враження повного і непередбачуваного хаосу. Разом з тим, відомо, що «Порядок» народжується з «Безладдя» тільки в процесі самоорганізації, але й в певний момент «ослаблене» стабільністю підприємство знову може створювати умови народження хаосу.

Саме такий Порядок, що постійно народжується та зникає, досліджували учасники Сьомої Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю 2016 року «Сучасні підходи до управління підприємством». Такою була й логіка та зміст виступів та доповідей, питань та дискусій щодо результатів наукових досліджень в інноваційних, інформаційних, інвестиційних складових сучасних підходів до управління підприємством.

Головною позитивною науковою тенденцією і помітною методологічною особливістю матеріалів цієї конференції стало те, що в сучасних економічних і управлінських дослідженнях учасників конференції намітився суттєвий перехід від методології «редукціонізму», коли учені розбивали економічну систему на частини і вивчали ці частини для того, щоб зрозуміти діяльність підприємства в цілому, до методології «холізму», який передбачає, що система – це щось більше, ніж сума складових її частин.

Дійсно, «редукціонізм» випускає з уваги складні процеси взаємодії між частинами, а саме у цих процесах і полягає сенс існування і самих частин, а на відміну «холізм» дає можливість ученим вивчати і частини системи підприємств, але, що важливіше, «холізм» дає підстави зрозуміти, яку роль ці частини відіграють у функціонуванні підприємства-системи як бізнес-структури. Саме тому, революційні перетворення вимусили українських учених-економістів все більше і більше звертати свою увагу на холістичний погляд на економічний розвиток та суспільне життя: єдність і боротьба протилежностей, ланцюжок «теза – антитеза – синтез», розвиток по спіралі з повторенням на новому витку вже пройденого етапу.

Отже, шановні читачі, ці матеріали конференції, що пропонує Вашій увазі збірник «Сучасні підходи до управління підприємством», вказує на таке. Ми повинні брати до уваги той факт, що загальних поглядів на світ може бути безліч залежно від наборів припущень, які ми сприймаємо як аксіому. Єдиний спосіб зрозуміти принципи таких соціальних систем як підприємство полягає в умінні прийняти поряд із своїми й чужі аксіоми і поглянути на світ з точки зору людей, які керуються цими аксіомами. Разом з тим, учасники конференції визнали необхідність продовження погляду на системні проблеми підприємств в цілому. Більша кількість учасників впевнені, що у процесі вирішення наукових та практичних проблем у майбутньому, кожен з них привнесе своє ставлення до проблеми і свій погляд на світ.

Таким чином, узагальнюючи основні ідеї конференції, необхідно акцентувати увагу на наступних проблемах управління підприємствами, які доцільно взяти до уваги в науково-практичних дослідженнях: 1) підприємства і українське середовище перебувають у процесі постійних - швидких чи повільних - взаємних змін; 2) навіть невеликі зміни, привнесені в підприємство, можуть докорінно змінити результат; 3) довгострокові результати діяльності підприємств зараз непередбачувані по своїй суті, однак існують «дивні атрактори економічного українського часу», які можуть надати підприємствам новий імпульс розвитку і послугувати орієнтирами для новітніх напрямів управління підприємством.

*З повагою,*

*Оргкомітет конференції*

## ЗМІСТ

### ІННОВАЦІЙНІ, ІНФОРМАЦІЙНІ, ІНВЕСТИЦІЙНІ СКЛАДОВІ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

<b>Біленко О.К.</b> Інноваційна діяльність при управлінні підприємством	11
<b>Бояринова К.О.</b> Інновації як континуум економічної функціональності в прогресивному розвитку підприємства	12
<b>Вашяк-Понятовські Є., Жалдак Г.П.</b> Основні ресурси інноваційного розвитку	13
<b>Вещицька І.І.</b> Комерціалізація інновацій в Україні	14
<b>Вовк О. А.</b> Підходи до формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності на підприємстві	15
<b>Гарбовська Н.І.</b> Стан та перспективи інвестиційного клімату України	16
<b>Головська П.В.</b> Проблематика управління комунікаціями підприємства	17
<b>Грибюк Д.В.</b> Проектно-орієнтоване управління авіабудівними підприємствами	18
<b>Гук О.В., Цвіркун А.С.</b> Впровадження інноваційного продукту у виробництво підприємств	19
<b>Дейнека О.С.</b> Інноваційний потенціал, як головна рушійна сила успішної діяльності виробничого підприємства	20
<b>Драчук Ю.З., Косарєв В.В.</b> Складові адаптивного управління при промислових випробуваннях нової гірничої техніки	21
<b>Дуда Н.І.</b> Комерціалізації інновацій: економічний зміст та значущість для підприємства	22
<b>Жигалкевич Ж.М., Онопко А.С.</b> Інформаційні технології в управлінні підприємством	23
<b>Зубко Т.Л.</b> Оцінка інноваційного потенціалу підприємства як основа його стратегії розвитку	24
<b>Ігнатенко І.В.</b> Бізнес-план як основний інструмент побудови управління інноваційною діяльністю підприємства	25
<b>Калина О.М.</b> Впровадження інноваційних проектів з енергозберігаючих технологій у соціальній сфері в Україні	26
<b>Каризська А.Р.</b> Соціально-психологічні бар'єри просування інноваційного продукту на ринок	27
<b>Карпенко Л.М.</b> Сінергетичні моделі прийняття інвестиційних рішень на підприємствах	28
<b>Климчук М.М., Климчук С.А.</b> Формування кластеру альтернативної енергетики як один з напрямів енергозбереження	29
<b>Korishynska K.O.</b> Innovation hubs as the driving force of enterprises innovative development	30
<b>Косматов Э.М., Овчарова Е.Э., Савосин Г.Ф.</b> Разработка системы мотивации, направленной на обеспечение реализации стратегии инновационно-инвестиционного развития производственного предприятия	31
<b>Кравченко М.О., Ветрова М.С.</b> Шляхи залучення прямих іноземних інвестицій для вітчизняних промислових підприємств	32
<b>Лавренчук Н.М.</b> Використання сучасних технологічних трендів як фактор розвитку підприємства	33

<b>Лексін Р.І.</b> Процес реалізації інноваційних стратегій на підприємствах	34
<b>Марченко В.В.</b> Роль бізнес-моделі підприємства в стратегічному управлінні машинобудівних підприємств України	35
<b>Миرونюк М.О.</b> Процесний підхід в управлінні інноваційними проектами	36
<b>Морозов О.Ф.</b> Нові підходи до формування динамічної стратегії інноваційних систем як бізнес-структур	37
<b>Мохонько Г.А., Муштай І.А.</b> Підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств молочної промисловості	38
<b>Омельченко А.І.</b> Пріоритетні напрями інноваційного розвитку в сучасних умовах господарювання	39
<b>Смолярек М., Бриксіна В.О., Шульгіна Л.М.</b> Сутність та роль модернізації виробничої діяльності на вітчизняних підприємствах	40
<b>Тупкало В.М., Колошко І.В.</b> Підхід до формування процесно-структурованого контролінгового механізму управління підприємством	41
<b>Ушкаренко Ю.В.</b> Державна підтримка інноваційного розвитку сільськогосподарських кооперативів	42
<b>Хлевицька Т.Б.</b> Розвиваючий підхід як сучасний підхід до управління підприємством	43
<b>Черняк Г.М.</b> Сучасні підходи до стратегій економічної безпеки енергетичних підприємств	44
<b>Чужиков В.І.</b> Креативізація підприємницької активності в ЄС	45
<b>Шеховцова І.А., Пімонова К.А.</b> Особливості впровадження франчайзингу в Україні	46
<b>Шилова В.В.</b> Креативні технології в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю	47

## **МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

<b>Анікіна М.Ю.</b> Організаційно-економічні аспекти здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах України	49
<b>Артеменко О.Т.</b> Інноваційний рейтинг країн: досвід ЄС	50
<b>Бойко О.В.</b> Розвиток експортного потенціалу вітчизняних фармацевтичних підприємств	51
<b>Гальперіна Л.П.</b> Оцінка перспектив регіональної конвергенції ЄС як аспект управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств	52
<b>Голюк В.Я., Баула О.В.</b> Роль монетарних чинників у стимулюванні економічного розвитку держави	53
<b>Гужовська Т.В.</b> Можливості розширення імпорту з країн Сходу для українських торговельних посередників	54
<b>Давиденко В.В., Іванкевич-Рак Б.</b> Секторальне управління регіональним потенціалом	55
<b>Диндар А.С.</b> Роль креативного партнерства у розвитку ефективного економічного середовища в умовах глобалізації	56
<b>Дунська А.Р., Усачова І.Д.</b> Проблеми здійснення експортної діяльності України	57

на ринку ЄС	
<b>Зимогляд А.С.</b> Митно-тарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності	58
<b>Клісінський Я., Манасенко І. М.</b> Розвиток високотехнологічного промислового виробництва: вітчизняний та світовий досвід	59
<b>Макогон Ю.В.</b> Причини та фактори економічної кризи 2013-2015 рр. в Україні в умовах воєнно-політичної кризи на сході	60
<b>Одінцева С.В.</b> Маркетингові комунікації – як стратегія розвитку підприємства	61
<b>Пашенко М.С.</b> Оптимізація бізнес-процесів експортно орієнтованих підприємств	62
<b>Пермінова С.О., Федчик В.В.</b> Методика аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства	63
<b>Федірко Г.А.</b> Шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	64
<b>Чікмарьов К.В.</b> Напрями розвитку експортоорієнтованої діяльності українських виробників	65
<b>Чужиков А.В.</b> Напрями кластеризації сучасних медіа	66

## **ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ**

<b>Авдієнко К.О.</b> Взаємозв'язок стратегії розвитку та конкурентоспроможність підприємства	68
<b>Артеменко Л.П., Демченко П.О.</b> Проблеми застосування бенчмаркінгу в Україні	69
<b>Баранчук А.О.</b> Стратегічні напрями забезпечення стійкого розвитку фармацевтичного підприємства	70
<b>Бешинський Д.Ю.</b> Антикризове управління: економічний зміст та методи реалізації	71
<b>Ведуга Л.Л., Рухайло В.В.</b> Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності персоналу підприємства	72
<b>Войтко С.В., Мяло Н.С.</b> Тенденції розвитку малого бізнесу в Україні	73
<b>Годована А.С.</b> Роль коучингу в підвищенні конкурентоспроможності підприємств	74
<b>Гончар В.О.</b> Стратегії розвитку персоналу підприємства	75
<b>Григорська Н.М.</b> Рекурсивна модель управлінського процесу як методичний базис забезпечення економічної стійкості підприємства	76
<b>Дергачова В.В., Волков О.І.</b> Засоби антикризового управління підприємством в сучасних умовах	77
<b>Довгань Л.Є., Мазур О.В.</b> Ефективне управління персоналом як запорука конкурентоспроможності організації	78
<b>Занора В.О.</b> Антикризове управління економічним потенціалом промислових підприємств	79
<b>Заплотинський Б.А.</b> Нова редакція стандарту ISO 9001:2015: особливості і відмінності на концептуальному рівні	80
<b>Коба М.О.</b> Підходи до формування стійких конкурентних переваг підприємства	81
<b>Козинець А.В.</b> Глобалізація та стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства	82
<b>Колешня Я.О.</b> Вплив інтернет-технологій на конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу	83



<b>Корнілова Н.В., Корнілова В.В.</b> Створення спільного турпродукту як фактор підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу України	<b>84</b>
<b>Коцко Т.А., Бучков С.Е.</b> Розвиток конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища	<b>85</b>
<b>Кузнєцова К.О.</b> Теоретичні основи ресурсного забезпечення потенціалу конкурентоспроможності енергогенеруючого підприємства	<b>86</b>
<b>Лазоренко Т.В., Чуй М.І.</b> Формування конкурентних переваг підприємств легкої промисловості України	<b>87</b>
<b>Луценко І.С.</b> Метод авс/авм як інструмент оптимізації витрат, якості та продуктивності логістичних систем	<b>88</b>
<b>Ляшенко О.М.</b> Підготовка управлінських кадрів у сфері економічної безпеки	<b>89</b>
<b>Малик І.П.</b> Формування моделі корпоративного управління в Україні	<b>90</b>
<b>Окренгліцка М., Пічугіна М.А.</b> Актуалізація розвитку гнучкого потенціалу малого підприємства	<b>91</b>
<b>Савицька О.М., Скляр А.Ю.</b> Передумови формування антикризового контролінгу промислового підприємства	<b>92</b>
<b>Салоїд С.В., Волошин А.С.</b> Сутність технологічної конкурентоспроможності підприємства	<b>93</b>
<b>Ситник Н.І.</b> Компоненти інфраструктурного забезпечення менеджменту знань в сучасній організації: ресурсний підхід	<b>94</b>
<b>Ткачук М.А.</b> Особливості управління логістичною системою на промисловому підприємстві	<b>95</b>
<b>Фісенко Е.С.</b> Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства	<b>96</b>
<b>Фортуненко М.І.</b> Фактори конкурентоспроможності закладів швидкого харчування	<b>97</b>
<b>Ченуша О.С.</b> Економічна безпека підприємства як фактор його сталого розвитку	<b>98</b>
<b>Чорній В.В.</b> Проблеми інвестування підприємств газової промисловості України	<b>99</b>
<b>Чупріна М.О., Андрійчук Б.М.</b> Місце стратегічних змін у процесі стратегічного управління підприємством	<b>100</b>
<b>Шиян Д.В., Ульянченко Н.В.</b> Окремі аспекти формування конкурентоспроможного виробництва в аграрному секторі	<b>101</b>
<b>Шкробот М.В., Ткач В.В.</b> Аутсорсинг – шлях удосконалення кадрової політики підприємства	<b>102</b>

---

**ІННОВАЦІЙНІ, ІНФОРМАЦІЙНІ,  
ІНВЕСТИЦІЙНІ СКЛАДОВІ  
СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ  
ДО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

### ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПРИ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

В даний час, інноваційна та інвестиційна діяльність підприємства неймовірно важлива для нашої країни. Для того, щоб мати можливість конкурувати, компанія повинна мати високий рівень автоматизація продукту, мати добре скоординовану організаційну систему, виробниче поліпшення. Всі ці фактори дають можливість для досягнення успіху. Інноваційний процес являє собою процес, який поєднує в собі науку, техніку, економіку, підприємництво і управління з метою гарантувати нових результатів досягнення, щоб мати комерційний успіх. Вона включає в себе цілий ряд заходів, від ідей і технологій розробки до кінцевого виробництва продуктів, обмін і споживання. Ми можемо побачити ці інновації в народному господарстві конкурентоспроможних переваг і в зростанні продуктивності праці, структурному економічному оновленні, маркетинг розширенні за рахунок високої якості продукції. Конкурентні переваги і загальна конкурентоспроможність країни багато в чому залежить від вибору інноваційної стратегії. В процесі інноваційна реалізація глобальних товарів, технологічний, капіталу і ринки праці створені в США витрачає не менше 4% від ВВП на науку і технічні галузі [1].

Всі розвинуті країни проводять принаймні 8-10% ВВП на освіту. В останні роки Україна зробила серйозні кроки щодо збільшення фінансування в галузі освіти і дослідженні галузей. Таким чином, в 2015 році з усіх джерел фінансування країни було виділено близько 10% ВВП на освіту та було витрачено 1,7% ВВП на науку. У 2014-2015 роках загальне фінансування в області науки і техніки в поточних цінах в порівнянні з попереднім періоду збільшився на 19% і 30% відповідно в Україні національна правове поле представлено безліччю різних державних нормативних актів. Проте, якість законодавства, на думку фахівців, залишає бажати кращого. Відсутність адекватних правових механізмів, часті зміни в законодавстві, що часто призводить до адміністративних та податкових умов погіршення не створюють позитивну динаміку інноваційних процесів. На закінчення можна сказати, що для домовленості про реалізацію інноваційних моделей економічного розвитку необхідно створити реальну інтелектуальну продукцію на ринку, а також розвивати передачу технології механізму, які можуть бути готові до використання, правовий захист на інтелектуальну власність прав. Всі ці механізми є ключовими компонентами національної економіки зростання, котрі можуть поліпшити міжнародний науково-технічний обмін. Наша держава повинна взяти на себе відповідальність за інноваційні сфери країни, щоб проаналізувати помилки, які були зроблені в попередніх роках, використовувати успішний досвід інших країн, розробити і здійснити заходи, які зможуть поліпшити інвестиційний та інноваційний клімат на території нашої країни. Загальний обсяг витрат становить 11,8 млн.грн у 2015р. Майже 80% витрачається на придбання машин та обладнання, програмного забезпечення. Придбання науково-дослідних розробок як бачимо має більшу популярність ніж власні розробки, що значно відзначається на економіці країни. Більш детальну класифікацію витрат подано на рис. 1 [1 с.1].

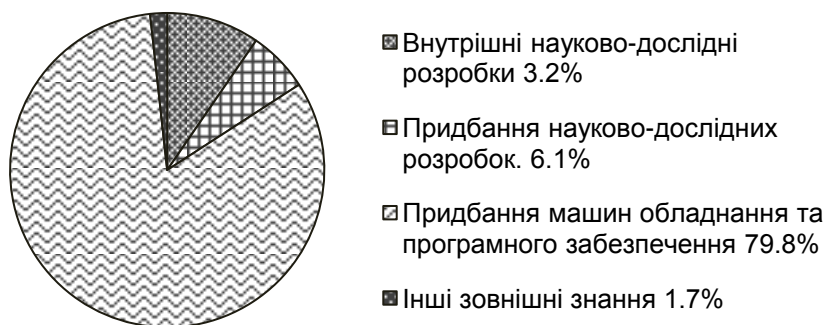


Рис 1. Загальний обсяг витрат інноваційної діяльності за 2015р.

Отже, проаналізувавши показники інноваційної діяльності підприємств можна сказати, що Україна знаходиться в нестабільному середовищі. Витрати на інноваційну діяльність є майже нестабільними особливо у порівнянні з попередніми роками. Значно погіршує ситуацію відсутність державної підтримки, надзвичайно мале фінансування з боку держави, привласнення коштів держслужбовцями.

#### Література:

1. Зайцева Л.О. Особливості розвитку інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості України / Л.О. Зайцева // Бізнес інформ. – 2014 - №5 – С. 150-154.

Науковий керівник: д.е.н., професор Касьянова Н.В.

## **ІННОВАЦІЇ ЯК КОНТИНУУМ ЕКОНОМІЧНОЇ ФУНКЦІОНАЛЬНОСТІ В ПРОГРЕСИВНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Економічна функціональність в прогресивному розвитку ґрунтується на застосуванні розширеного та інноваційного відтворення ресурсів, потенціалу, здатностей та досвіду функціонування підприємства як динамічної виробничо-економічної системи функціональних середовищ.

Питання трактування інновації в дослідженнях не є однозначним, оскільки науковці розглядають його з різних точок зору: як процес (Й. Шумпетер, Б. Твіс, Б. Санто, В. Кінгстон) та результат (О. Фоломьев, Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс), або їх інтеграція, а також як рушій розвитку завдяки комбінації факторів та заходів (Й. Шумпетер, Ф. Ніксон, П. Друкер).

Інновація як рушій трактується як суспільно-економічна закономірність, рушій і спонукальний мотив прогресу суспільства, що спрямована на підвищення результативності завдяки новій ідеї та матеріального втілення інновації [1]. З точки зору результату, інновацію трактують як форму прояву: інновація є формою прояву науково-технічного прогресу, результат науково-технічного прогресу, результат творчого інтелектуальної праці людини, пов'язаний з оновленням всіх сфер діяльності людини [2]. Як процес – визначається суспільно-технічно-економічним процесом, який в кінцевому випадку призводить до створення унікальних або кращих за технічними властивостями виробів або технологій, якщо новація орієнтована на прибуток, тобто реалізація приносить додатний дохід [3]. Відповідно до окреслених трактувань класиків теорії інновацій, будь-яке визначення інновації є фундацією прогресивного розвитку з точки зору як безпосередньо процесу досягнення якісних і кількісних змін, так і з кінцевого досягнутого результату чи рушійних сил, які запускають економічну систему до змін чи трансформації.

Сучасне трактування інновації є комплексним та передбачає управлінські дії, бізнес-мотиви, бізнесову діяльність та здатність інновації приносити як цінність так і комерційний ефект для підприємства. Враховуючи економічну спрямованість визнання новації інновацією через спроможність до комерціалізації, науковці та практики звертають увагу на нові аспекти. Як зазначає А.Ю. Соолятте, в межах державного сектору в трактуванні інновації відсутні такі зміни як віддача на вкладення в інновації та комерціалізація інновацій, і переважає оцінювання за витратами, а в ринковому сегменті, крім компонент та технологій, присутні інновації в сфері послуг, процесів та бізнес-моделей компаній під час створення або покращення продуктів розробники використовують досвід споживачів [4]. П. Лубуж, А. Ованесов, Ю. Мефтахутдинова підкреслюють, що об'єднуючим визначенням інновації є корисне нововведення, спрямоване на створення цінності для компанії [5]. Тобто інновацією стає продукт, послуга, бізнес-рішення тощо, якщо вони є функціональними для підприємства. Таким чином, розглядаючи підприємства, доречним є використання бізнес-орієнтованих трактувань інновації, а традиційне її розуміння притаманне сферам науково-технічної діяльності, дослідницьким інституціям.

З огляду на економічну систему чи динамічну виробничо-економічну систему, якою за змістом є промислове підприємство, його функціональність у сукупності можна трактувати як економічну функціональність, тобто стан його дієздатності за функціональним призначенням. Відповідно експлікації теоретичного підґрунтя інновацією доречно вважати континуум функціонування підприємства в прогресивному розвитку, що формує його потужність для трансформації в новий стан на основі реалізації інноваційних процесів, використання потенціалу, застосування інноваційних бізнес-моделей діяльності, формування інноваційної спроможності та здатностей через процесні чи продуктові форми та забезпечує економічну функціональність.

### **Література:**

1. Кудашов В. И. Генезис теории инновационного развития / В. И. Кудашов, М.М. Шоломицкая // Экономика и управление. – 2011. – № 3. – С. 58-65
2. Фоломьев А.Н. Национальная промышленность и научно-техническая политика России и их влияние на решение экологических проблем / А.Н. Фоломьев // Материалы Морозовского проекта «Экологический менеджмент». – М.: РАГС, 1995. – С. 14-19.
3. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто; пер. с венг.; общ. ред. и вступ. ст. Б.В. Сазонова. — М.: Прогресс, 1990. — 295 с.
4. Соолятте А.Ю. Бизнес-модель — ключ к развитию бизнеса на основе инноваций / А.Ю. Соолятте // Менеджмент инноваций. – 2010. –№ 01(09). – С. 6-15
5. Лубуж П. 6 ключевых элементов программы инновационного развития / П. Лубуж, А. Ованесов, Ю. Мефтахутдинова //Ежеквартальное издание компании Strategy.ru.– 2011-2012. – С.18-25.

### ОСНОВНІ РЕСУРСИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Реформування економічних відносин та інноваційна орієнтованість вітчизняних підприємств зумовлює потребу у визначенні основних ресурсів інноваційного розвитку. Аналіз сучасних теорій інноваційного розвитку та врахування сутнісних ознак інноваційно орієнтованих підприємств надав можливість визначити ті ресурси інноваційного розвитку, які є визначальними на даному етапі розвитку вітчизняної економіки та представлені на рис. 1.

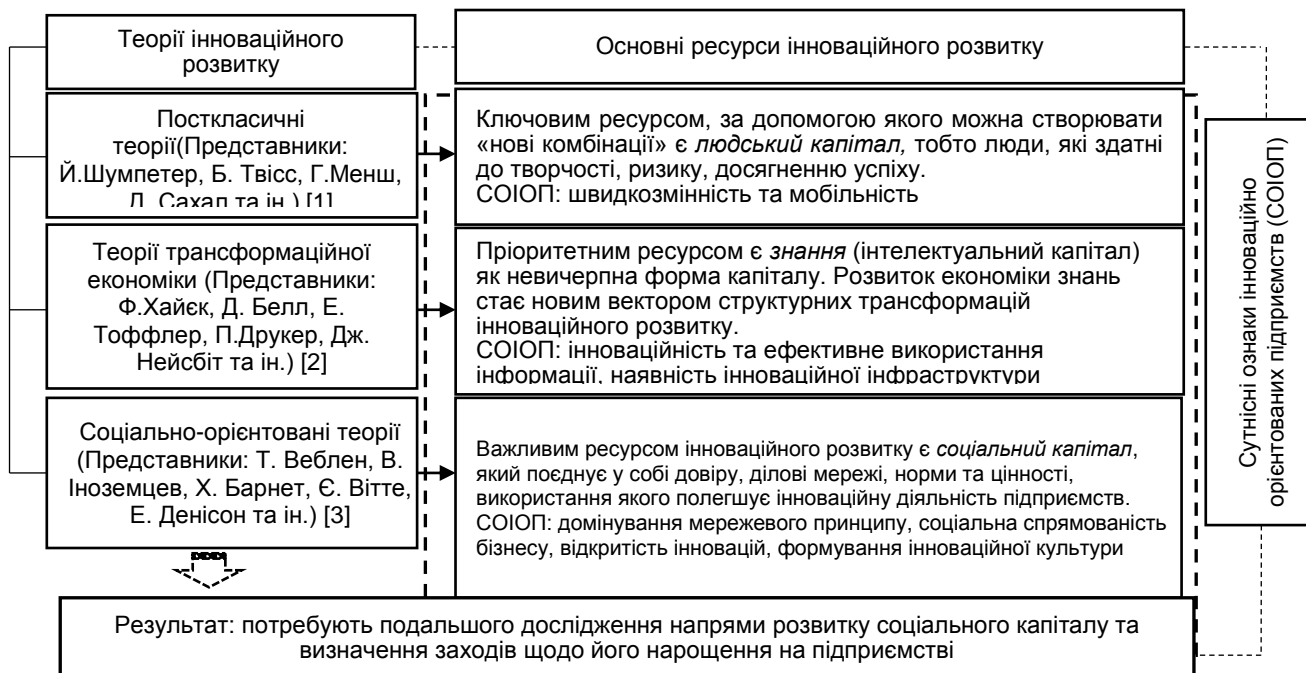


Рис. 1. Основні ресурси інноваційного розвитку

На основі аналізу теоретичних доробок вчених щодо теорій інноваційного розвитку та виокремленні напрямів використання різних видів капіталу у таких теоріях, нами визначено, що:

–по-перше, у більшості сучасних теорій інноваційного розвитку існують соціально-економічні аспекти, що зумовлюють розвиток соціально спрямованої інноваційної діяльності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності за рахунок використання у якості ресурсу соціального капіталу;

–по-друге, все більша значимість інновацій у діяльності підприємств приводить до того, що успішними є ті, хто надає споживачам унікальний товар, налагодивши ефективну систему комунікаційних відносин, соціальних і ділових зв'язків з усіма контрагентами;

–по-третє, ознаки інноваційно орієнтованих підприємств перш за все характеризуються «інтелектуалізацією» кадрового потенціалу в економічному, соціальному та інноваційному напрямках. Це означає першорядність налагодження довірчих відносин, формування системи норм та принципів ведення бізнесу, нарощення продовольчої та ресурсної баз, другорядність – насичення ринку товарами і послугами. Отже, тільки за умови розумної інтеграції у систему існуючих соціально-економічних відносин через розвиток визначених ресурсів, підприємство зможе покращити позиції на ринку та значною мірою знизити трансакційні витрати суб'єктів господарювання.

#### Література:

1. Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер; [Воспроизведено по изданию: – М.: Прогресс. – 1982. Пер. В.С. Автономов и др.]. – М.: ДиректмедиаПублишинг. – 2008. – 403 с.

2. Селигмен Б. Уточненная разработка теорий австрийской школы / Б. Селигмен, Ф. Хайек // [Електронний ресурс] . – Режим доступу : [http://gallery.economicus.ru/cgi-bin/frame\\_rightn.pl?type=school&links=/school/austria/lectures/austria\\_13.txt&name=austria&img=lectures\\_small.jpg](http://gallery.economicus.ru/cgi-bin/frame_rightn.pl?type=school&links=/school/austria/lectures/austria_13.txt&name=austria&img=lectures_small.jpg)

3. Соціально-психологічний інституціоналізм Т. Веблена [Електронний ресурс] . – Режим доступу : <http://library.if.ua/book/39/2912.html>

### **КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ**

На сьогодні проблема комерціалізації результатів наукових досліджень є актуальною і перебуває в полі зору суспільства, уряду, парламенту, приватного бізнесу, самих науковців – оскільки саме вона визначає конкурентоздатність товарів і, в остаточному підсумку, рівень життя населення.

Комерціалізація технологій – найважливіший елемент інноваційного процесу, оскільки вона за своєю сутністю є процесом перетворення результатів науково-технічної діяльності на товари і подальшу їх ефективну реалізацію у промислових масштабах [1].

Комерціалізованість інноваційних товарів і послуг визначається інвестиційним попитом на них, тобто попитом на нововведення, та прибутковістю з урахуванням фактору ризику.

Як ми знаємо, в інноваційній діяльності ризику – це досить розповсюджене поняття, адже все нове завжди лякало людство. Ризик в інноваційній діяльності – це вірогідність втрат, що можуть виникнути під час інвестування у виробництво нових товарів чи послуг, якщо ті не принесуть очікуваного прибутку.

Велике значення під час комерціалізації результатів інноваційної діяльності має встановлення ціни на вироблені товари чи послуги. З цією метою проводиться регулярний аналіз показників збуту, частки ринку, рівня витрат та рентабельності. Позитивний вплив має також організація взаємодії інноваційних суб'єктів різних організаційних форм.

Ефективність комерціалізації інновацій залежить від комунікативної підтримки інновації, головним завданням якої є забезпечення поінформованості та налагодження зв'язків. Для визначення найбільш доцільних комунікаційних інструментів на підтримку інновації необхідно проводити маркетингові дослідження, що в свою чергу допоможуть у комерціалізації інновацій. Маркетингові дослідження включають: вивчення характеристик ринку, аналіз розподілу часток ринку між підприємствами, аналіз збуту, вивчення товарів конкурентів, визначення реакції на новий товар і його потенціалу, вивчення ціноутворення у галузі та довгострокове прогнозування.

Проведення маркетингових досліджень допоможе оцінити потенційні можливості підприємства та ринкові вимоги, а на основі результатів цієї оцінки – розробити відповідну методику комерціалізації інновацій відповідно до етапу життєвого циклу товару чи послуги.

Відомо, що попит на результати інноваційної діяльності промисловості в Україні відстає від можливостей науково-технічного прогресу. Причинами, що підштовхують підприємства саме до комерціалізації інновацій є скорочення життєвого циклу товарів, оскільки постійно з'являється щось нове, посилення конкуренції на цільових ринках збуту, виникнення нових ринків при мінливих потребах покупців. В свою чергу, комерціалізація інновацій дозволяє збільшити ймовірність успіху на ринку та підвищити конкурентоспроможність інноваційних товарів чи послуг.

Ключову роль у стимулюванні комерціалізації інновацій має відігравати держава. Проте сьогодні в Україні відсутні необхідні умови для комерціалізації інтелектуальної власності, практично відсутній механізм державної підтримки просування вітчизняних об'єктів інтелектуальної власності на закордонні ринки, не унормовано захист прав на ці об'єкти, обмежене фінансування, низький рівень економічних знань новаторів, про що свідчить зменшення питомої ваги підприємств, організацій, які здійснюють розробку та використання нововведень. Політика держави щодо прискорення процесів комерціалізації результатів досліджень та інноваційної діяльності підприємств вимагає системного перегляду економічних і правових відносин у сфері інтелектуальної власності та оптимізації організаційно-фінансових питань діяльності науково-технологічного комплексу України, які є вирішальним чинником в інноваційному розвитку економіки держави [2].

В Україні для удосконалення організації використання результатів наукових праць і розробок прийнятий ряд законів, щодо інноваційної діяльності, у тому числі закон України «Про інноваційну діяльність». У зазначеному Законі метою інноваційної діяльності виступає перетворення досягнень науково-технічного прогресу на виробництво й соціальну сферу.

Виходячи із зазначеного, можемо сказати, що комерціалізація інновацій в Україні є відкритим питанням, що вирішується, завдяки встановленню Законів та співробітництву підприємств з науково-дослідницькими центрами, що є позитивною динамікою у його вирішенні.

#### **Література:**

1. Дежинов І. Механізми стимулювання комерціалізації досліджень і розробок [Текст] / І. Дежинов, Б. Салтыков // Общество и экономика. – 2004. – № 7/8. – С. 188–248.
2. Станіславик О.В. Комерціалізація результатів інноваційної діяльності [Текст] / О.В. Станіславик, К.В. Ковтуненко // Праці Одеського політехнічного університету. – 2011. – № 2(36). – С. 301–306.

**Науковий керівник: д.е.н., професор Шулзьгіна Л.М.**

## **ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Доведено, що в сучасних умовах для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняним промисловим підприємствам необхідно здійснити перехід до інноваційного типу відтворення. Необхідною умовою при цьому є розробка та запровадження на підприємстві організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності.

Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності можна визначити як взаємопов'язану сукупність економічних відносин, принципів, методів і форм організації створення, промислового впровадження та комерціалізації нововведень [1].

Механізм являє собою динамічну відкриту систему, що враховує вплив на інноваційну діяльність багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, а також охоплює всі її види. Один з підходів до їх класифікації полягає у виділенні таких груп факторів: продуктові (нові або поліпшені види продукції); технологічні (нові або поліпшені технології); процесні (нові або поліпшені виробничі, трудові, маркетингові процеси); управлінські (нові або поліпшені системи, методи, структури, механізми управління); соціальні (нові змінені соціальні відносини) [2].

На думку дослідників, організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності підприємства повинен виконувати наступні функції: забезпечення збалансованості та внутрішньовиробничої пропорційності між структурними підрозділами на інноваційній основі; реалізація потенціалу, закладеного у кожній формі власності та господарювання, забезпечення конкуренції та співпраці між ними; додержання стійких стимулів підприємців, менеджерів, працівників і колективів у створенні якісно нових технологій, форм організації виробництва, маркетингового обслуговування, реалізації кваліфікації та творчого потенціалу всіх суб'єктів; створення рівних економічних умов для реалізації соціально-економічного потенціалу кожного підприємства в організації ефективного інноваційного процесу [3].

Серед принципів, на основі яких повинен будуватися організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності підприємств, виділяють: системність, цілісність, адаптивність, рівноважність.

Структура організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності на промисловому підприємстві в загальному вигляді може бути подана як ряд етапів [4]. На першому етапі на основі аналізу поточних та перспективних планів розвитку підприємства відбувається визначення цілей інноваційної діяльності. На другому етапі оцінюється наявний інноваційний потенціал підприємства, що представлений сукупністю трудових, природних, матеріальних та нематеріальних, ресурсів, залучених в процес виробництва (або з певних причин не залучених, але таких, що володіють реальною можливістю брати в ньому участь). Метою третього етапу є виявлення загроз та можливостей зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін внутрішнього середовища. Виходячи з проведеного на окреслених етапах аналізу, на наступному, четвертому, етапі формується множина альтернативних інноваційних стратегій та здійснюється вибір оптимальної [4]. Така послідовність дозволяє на підставі отриманих результатів сформулювати обґрунтований збалансований комплекс заходів для реалізації обраної стратегії. Подальша увага, перед тим, як перейти до реалізації механізму, повинна бути зосереджена на виборі інструментарію реалізації інноваційних заходів, доборі учасників, визначенні джерел фінансування та оптимізації їх структури.

### **Література:**

1. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу [Текст] / С. О. Тульчинська // Стратегічні пріоритети. – 2008. – №1(6). – С. 89-95.
2. Славута О. Ю. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю підприємств з виробництва курячого м'яса [Текст] / О. Ю. Славута // Економіка харчової промисловості. – 2014. – № 1(21). – С. 94-97.
3. Мірошніченко О. Ю. Етапи формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / О. Ю. Мірошніченко, В. І. Карюк // Ефективна економіка. – 2012. – №2. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=932>.
4. Чучіна І. М. Формування організаційно економічного механізму інноваційного потенціалу підприємства [Текст] / І. М. Чучіна, С. М. Іванова // Вісник КДПУ ім. М. Остроградського. – 2009. – №2(55). – Ч.1. – С. 117-120.

**Науковий керівник: к.е.н., доцент Кравченко М.О.**

## СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ УКРАЇНИ

Одним з важливих факторів забезпечення сталого розвитку країни та регіонів є залучення та ефективне використання інвестиційних ресурсів. Створення сприятливого інвестиційного клімату є однією з умов ефективного залучення інвестицій в країну. Для України це питання є досить актуальним.

Інвестиційний клімат – це узагальнена характеристика сукупності соціальних, економічних, організаційних, правових, політичних, соціокультурних передумов, що зумовлює привабливість і доцільність інвестування в ту або іншу господарську систему. Виділяють 3 основні причини, які обумовлюють необхідність інвестицій в Україні [1, с.165]:

- відновлення наявної матеріально-технічної бази;
- нарощування обсягів виробничої діяльності;
- освоєння нових видів діяльності.

В 2015 році інвестори відзначили низку негативних тенденцій, які сьогодні спостерігаються в економіці України: корупція (15%); недосконале правове середовище (11%); непрозорість судової системи (5%); технічні бар'єри в процесі митного оформлення (13%); 5% респондентів зіткнулися з проблемами під час отримання банківських кредитів і позик [2]. Активна інвестиційна діяльність підсилює динамізм розвитку економіки, а отже веде до збільшення кількості інвестиційних функцій держави, сприяє розширенню масштабів її втручання, а також підвищенню рівня централізації ресурсів. Обсяг залучених з початку 2015 року прямих іноземних інвестицій в економіку України на 31 грудня 2015 р. становив 43371,4 млн. дол. США. У 2015 році інвестиції надходили зі 133 країн світу. Із країн ЄС із початку року внесено 33154,9 млн. дол. інвестицій (77,4% загального обсягу акціонерного капіталу), з інших країн світу – 9696,4 млн. дол. (22,6%). До десятки основних країн-інвесторів, на які припадає більше 83% загального обсягу прямих інвестицій, входять: Кіпр – 11 744,9 млн. дол., Німеччина – 5414,3 млн. дол., Нідерланди – 5610,7 млн. дол., Російська Федерація – 3392,1 млн. дол., Австрія – 2402,4 млн. дол., Велика Британія – 1852,5 млн. дол., Британські Віргінські Острови – 1798,9 млн. дол., Франція – 1528,1 млн. дол., Швейцарія – 1364,2 млн. дол. та Італія – 972,4 млн. дол. [3].

При цьому, обсяг прямих інвестицій з України в економіку країн світу на 31 грудня 2015 р. становив 6254,4 млн. дол., у т.ч. у країни ЄС – 6015,4 млн. дол. (96,2% загального обсягу), в інші країни світу – 239,0 млн. дол. (3,8%). Прямі інвестиції з України здійснювались до 46 країн світу, переважна частка яких була спрямована до Кіпру (93,0%). Вимоги українських прямих інвесторів за борговими інструментами до підприємств прямого інвестування за кордоном на 1 липня 2015 р. становили 218,0 млн. дол. Загальний обсяг прямих інвестицій (акціонерного капіталу та боргових інструментів) в економіку країн світу становив 6472,4 млн. дол. США [3].

Протягом 2014-2015 років Урядом України вжито комплекс заходів зі створення якісно нових умов ведення бізнесу, що мають забезпечити відбудову економіки України та її стабільний розвиток. Завдяки цьому, у рейтингу Світового банку «Doing Business 2015» Україна за показником легкості ведення бізнесу займає 96 місце серед 189 країн світу (у 2014 році - 112 місце) [4].

Необхідно провести ряд заходів для покращення інвестиційного клімату України. Важливим етапом є розробка інвестиційної стратегії країни для залучення іноземних інвестицій, з урахуванням національних цілей та пріоритетів, яка буде включати в себе план дій, які дозволять покращити інвестиційну привабливість як окремих регіонів так і країни в цілому; сформувати стабільну державну політику у сфері іноземного інвестування, яка буде розрахована на довгострокову перспективу; провести реформи відповідно до міжнародних стандартів, рейтингів та новітніх практик, розвивати ринкову інфраструктуру. Дані фактори значно вплинуть на приплив іноземних інвестицій, а також збільшать інвестиційний клімат та інвестиційну привабливість вітчизняної економіки на міжнародному ринку капіталу й прискорить процес відтворення її потенціалу в складних політико-економічних умовах.

### Література:

1. Третяк Н.М. Фактори формування інвестиційного клімату в Україні / Н.М. Третяк // Фінансовий простір. – №3 (11). – 2013. – С. 165-170.
2. Основні показники інвестиційної привабливості країн світу / Офіційний сайт European Business Association [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eba.com.ua/uk>
3. Економічна статистика / Інвестиції зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] : /Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Міністерство закордонних справ України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mfa.gov.ua/ua/about-ukraine/economic-cooperation/invest-climat>

Науковий керівник: к.е.н., доцент Голюк В.Я.



### **ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективні комунікації є необхідною передумовою успішного досягнення цілей, що стоять перед підприємством. Існує декілька підходів до трактування та визначення сутності поняття «комунікація підприємства». Аналіз результатів сучасних досліджень дозволяє виділити основні з них [1, 2]:

- системний – комунікація розглядається як система взаємодіючих елементів, що забезпечують функціонування підприємства;
- управлінський – комунікація розглядається як функція управління, тобто передача розпоряджень і роз'яснення виконуваних процедур і операцій;
- культурологічний – комунікація розглядається як спосіб вираження організаційної культури;
- гуманістичний – комунікація трактується як фактор розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Під управлінням організаційними комунікаціями розуміється сукупність безперервних цілеспрямованих управлінських впливів на внутрішні та зовнішні процеси інформаційного обміну та взаємодій, що забезпечують задоволення комунікаційних потреб і реалізацію довгострокових інтересів розвитку підприємства [2]. Важливою опосередкованою функцією управління комунікаціями, на яку стали більше уваги звертати дослідники та практики, є те, що цей процес надає змогу підприємству накопичувати, формалізувати, узагальнювати та структурувати знання і досвід кожного працівника в єдиному інформаційному середовищі.

Як процес комунікація представляє особливу форму взаємодії персоналу з обміну інформацією всередині організації та за її межами, спрямовану на досягнення цілей організації, а також на розвиток персоналу. Процес комунікації підлягає значному впливу з боку керівників та (або) неформальних лідерів колективу підприємства. Фактори впливу можна класифікувати за різними ознаками, зокрема: фактори, пов'язані зі змістом управлінської діяльності керівника (рівнем компетентності, організаторськими здібностями тощо); обумовлені особливостями виконання керівником управлінських обов'язків; викликані стилем спілкування керівника з іншими учасниками управлінської взаємодії тощо [1].

Отже, на кожному з етапів інноваційний комунікаційний процес може зазнавати певних перетворень, які негативно впливають на загальну ефективність обміну інформацією і це, в свою чергу, спричиняє зниження ефективності управління діяльністю всього підприємства. Для ідентифікації комунікаційних проблем зазвичай використовується циклічна модель, запропонована м М. Х. Месконом, М. Альбертом та Ф. Хедоурі, що дозволяє досліджувати різні типи проблем, ґрунтуючись на структурі моделі та зв'язках між її елементами. Таким чином можна виділити наступні групи перешкод: ті, що пов'язані з комунікатором або комунікантом; ті, що стосуються повідомлення, його кодування (декодування); реакції (проблеми пошуку ідентичності); каналів прямого і зворотного зв'язку [3].

Відповідно виділяють шість типів проблем, що знижують ефективність комунікації на підприємстві: дискомфорт фізичного середовища, в умовах якої сприймається повідомлення; інерція включення; антипатія до чужих думок, стереотипне мислення, амбітність; мовний бар'єр; професійне несприйняття; неприйняття іміджу комунікатора [4].

На підставі вищевикладеного, а також власного дослідження, проведеного нами на промисловому підприємстві, можна провести більш точне розмежування типів бар'єрів за кожним з етапів передачі інформації у схемі організації інноваційного процесу підприємства, що надасть змогу розробити механізм управління інноваційними комунікаційними процесами на підприємстві. Результати цього дослідження будуть покладені в основу розроблення уточненої схеми інноваційного комунікаційного процесу та механізму управління ним на підприємстві.

#### **Література:**

1. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств : монографія [Текст] / Н. О. Шпак. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 328 с.
2. Суровцева Е. С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями [Текст] / Е. С. Суровцева // Вестник ТГУ. Серия: Гуманитарные науки. – 2008. – №2. – С. 125-128.
3. Морозова Н. А. Управление коммуникациями в организации [Текст] / Н. А. Морозова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. – 2010. – №2. – С.173-181.
4. Шепель В. М. Коммуникационный менеджмент [Текст] / В. М. Шепель. – М. : Гардарики, 2004. – 352 с.

**Науковий керівник:** *к.е.н., доцент Кравченко М. О.*

### **ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ АВІАБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Україна – одна з небагатьох країн світу, що має виробництво літаків з повним циклом. Авіабудування є однією з найважливіших галузей економіки України, оскільки здатне забезпечити високий рівень доходів держави у вигляді податків і зборів та створити значну кількість висококваліфікованих робочих місць.

Проте, вітчизняна літакобудівна галузь довгий час залишається у системному кризовому стані, спостерігається зниження науково-технічного та технологічного потенціалу, зростає науково-технологічна відсталість від розвинених держав. Для підприємств галузі характерним є високий рівень зношеності основних фондів (більше 70%), дефіцит молодого покоління кваліфікованих кадрів, відсутність механізму державної підтримки, а також системи стимулювання продажів виробленої продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках [1].

У сучасних умовах функціонування авіабудівні підприємства все частіше стикаються з проблемами функціональної взаємодії як між підрозділами фірми, так і між дочірніми підприємствами. Це пояснюється певними причинами: переважання вертикальної структури управління з низьким рівнем комунікацій між підрозділами; відсутність концентрації необхідних ресурсів по конкретному продуктовому напрямку в одному місці; низька якість планування етапів створення кінцевого продукту в умовах великої кількості наявних продуктових напрямів; важкість планування бюджету тощо [2].

Вирішенням зазначених проблем може стати застосування проектно-орієнтованого управління підприємством в цілому, а також окремими його програмами та напрямками.

Проектно-орієнтоване управління – це управлінський підхід, при якому окремо взяті замовлення і завдання, що вирішуються в рамках діяльності організації чи підприємства, розглядаються як окремі проекти, до яких застосовуються принципи та методи управління проектами [3].

Проектно-орієнтоване управління застосовується до організацій, діяльність яких здійснюється у вигляді неперервного виконання великої кількості проектів, якими є більшість авіабудівних підприємств. Так, для розробки кожного окремого літака збирається команда конструкторів, розробників та інших спеціалістів, що спільно працюють над досягненням мети та користуються виділеними на це ресурсами. Окремим проектами також є модифікації існуючих літаків, створення комплектуючих та сервісне обслуговування. Тому, проектно-орієнтоване управління для авіабудівних підприємств є необхідністю.

Наразі на підприємствах авіабудівної галузі України усі проекти реалізуються безпосередньо шляхом виконання конкретних функцій усіма підрозділами, що не завжди є ефективним і доцільним. Тому необхідно здійснити перехід до проектно-орієнтованого управління з функціональною підтримкою проектів усіма необхідними підрозділами. Застосування проектно-орієнтованого управління дозволить авіабудівному підприємству досягти певних результатів:

- виготовлення літаків, деталей та комплектуючих відповідної якості згідно з потребами замовника;
- зниження витрат на виробництво, шляхом ведення бюджету кожного проекту і його виконання;
- концентрація і координація ресурсів всередині кожного окремого проекту;
- вдосконалення процесів виробництва тощо.

Як бачимо, управління проектами на авіабудівному підприємстві є необхідним і виправданим заходом, що дозволить мати з цього багато переваг. Це дозволить забезпечити реальну орієнтацію на задоволення потреб замовника, організаційну гнучкість, децентралізацію відповідальності між керівниками окремих проектів тощо.

#### **Література:**

1. Огляд авіабудівної галузі за I півріччя 2014 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.credit-rating.ua>
2. Бродська А.О. Використання інформаційних технологій в управлінні проектами підприємства / А.Л. Бродська // Управління розвитком складних систем. – 2013. – № 13. – С. 8–11.
3. Проектно-ориентированное управление [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://wiki.vspu.ru/workroom/pi51/частьлекции\\_222222](http://wiki.vspu.ru/workroom/pi51/частьлекции_222222)
4. Проектный менеджмент для проектно-ориентированных компаний [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pmpofy.ru/content/rus/66/663-article.asp>

**Науковий керівник: к.е.н., доцент Мохонько Г.А.**

**Гук О.В.**  
к.е.н., доцент;  
**Цвіркун А.С.**  
студент  
Національний технічний університет України «КПІ»,  
м. Київ, Україна

### ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ У ВИРОБНИЦТВО ПІДПРИЄМСТВ

На сучасному етапі розвитку для України важливим є перехід на інноваційний шлях розвитку. Без використання інновацій ефективність існування підприємства зводиться до мінімуму і створення конкурентоздатного продукту стає неможливим. З цією метою в умовах подолання економічної кризи, впровадження інновацій є найефективнішим засобом для конкурентної боротьби, оскільки інновації сприяють скороченню витрат виробництва та залученню нових інвестицій.

Впровадження інновацій на вітчизняних підприємствах супроводжується активною участю співробітників та відповідними заходами, що стимулюють інноваційну діяльність та збільшують престиж працівників-новаторів у колективі. У свою чергу, це зумовить розвиток необхідних процесів щодо удосконалення інноваційної діяльності серед персоналу підприємства.

Для забезпечення вдалої реалізації інноваційного проекту і впровадження у виробництво нового продукту необхідно використовувати провідні технології та сучасне програмне забезпечення, яке є невід'ємною складовою для вдалої інноваційної діяльності.

Сьогодні Україна знаходиться в умовах стагфляції, що не сприяє розвитку малого та середнього бізнесу, крім того відсутня державна підтримка, що в цілому створює перешкоди на шляху інноваційного розвитку підприємств: додаткові ризики, неможливість формування стратегічних планів, зниження конкурентоспроможності продукції, недостатній рівень кваліфікації персоналу.

Під поняттям «продуктова інновація» прийнято розуміти покращення і вдосконалення характеристик вже існуючого товару, чи створення зовсім нового, невідомого товару [1].

Розподіл повноважень з організації інноваційної діяльності (див. табл. 1) повинен базуватися на такій схемі підпорядкування: відповідальний за інновації, а саме за інноваційний продукт, начальник дільниці інноваційного проекту, підпорядковується начальнику технічного управління, а той в свою чергу директору.

Таблиця 1

**Розподіл повноважень з організації інноваційної діяльності**

№	Підрозділ	Відповідальна особа	Повноваження
1	Технічного управління	1.1. Начальник проектно-конструкторського відділу	Розробка нової продукції
		1.2. Інженер контрольно-вимірвальних приладів	Метрологічне забезпечення
		1.3. Начальник дільниці інноваційного проекту	Слідкує за однозначністю ідентифікації та простежуваністю будь-якого напівфабрикату чи продукції
		1.4. Начальник відділу інформаційних технологій та розвитку виробництва	Доводить до відома співробітників необхідні вимоги до роботи та продукції
		1.5. Начальник відділу технічного контролю	Контролює якість виготовленої інновації, та придатність до роботи
2	Матеріально-технічне постачання	2.1. Начальник відділу МТП	Оцінює постачальників, та укладає договори на купівлю сировини необхідної для вироблення інноваційних продуктів. Складування та зберігання готової інноваційної продукції

*Джерело: Складено авторами на основі [2]*

На даний час значно зменшується життєвий цикл інноваційного продукту, що пояснюється наявністю бар'єрів на шляху впровадження інновацій, а наявність нових технологій, постійний інформаційний потік зумовлюють зміну одного товару на інший.

Таким чином, стимулювання інноваційної діяльності, подолання перешкод, які виникають в процесі виходу на ринок інноваційної продукції повинні стати передумовою сучасного розвитку економіки України.

#### **Література:**

1. Сумець О.М. Товарна інноваційна політика [Електронний ресурс] / О.М. Сумець, Є.М. Ігнатова // Навчальний посібник – Режим доступу [http://pidruchniki.com/1365122850422/marketing/klasifikatsiya\\_innovatsiy\\_zhittyevyi\\_tsikl\\_innovatsiy](http://pidruchniki.com/1365122850422/marketing/klasifikatsiya_innovatsiy_zhittyevyi_tsikl_innovatsiy)
2. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / укладач: Н.В. Краснокутська – Київ : КНЕУ, 2003. – 504 с.

## ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЯК ГОЛОВНА РУШІЙНА СИЛА УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Кожне виробниче підприємство у своїй діяльності повинно прагнути до формування конкурентного на ринку, інноваційного потенціалу, а саме: впроваджувати нові технології, забезпечувати свою виробничу діяльність новою технікою та бути спроможними випускати нові товари.

Отже, інноваційний потенціал виробничого підприємства – це сукупність виробничих, наукових, фінансових, маркетингових, інформаційних, кадрових складових, організаційних ресурсів і можливостей, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати інноваційну діяльність [1, с. 346].

Враховуючи важливість розвитку кожної складової для успішної діяльності виробництва, можна графічно зобразити дію кожного з них на формування інноваційного потенціалу виробничого підприємства (рис. 1).

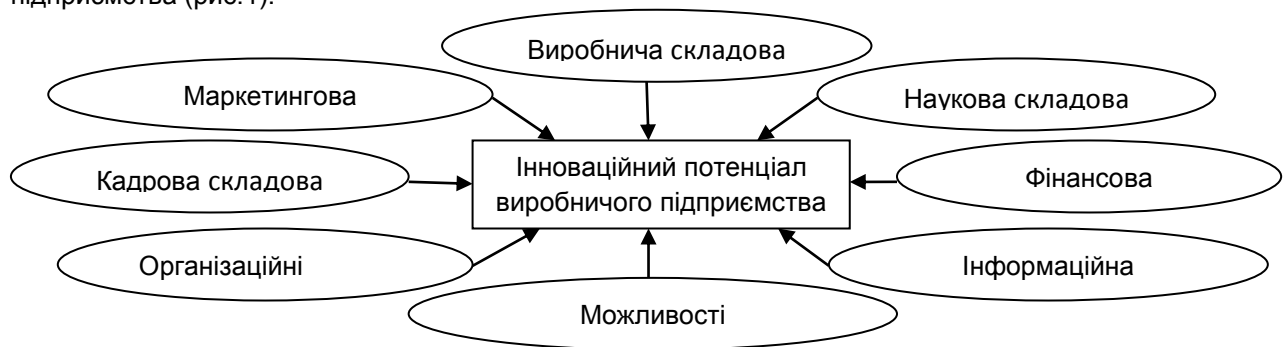


Рис.1. Складові інноваційного потенціалу виробничого підприємства

*Джерело: складено автором на основі [1]*

Для постійного посилення інноваційного потенціалу підприємства потрібно безперервно здійснювати аналіз інноваційної діяльності як в межах підприємства, так і на рівні галузі, регіону, країни тощо.

На шляху розвитку інноваційного потенціалу з боку зовнішнього середовища виникають різні бар'єри.

На думку економіста Богми О.С. на інноваційний потенціал здійснюють вплив різні зовнішні фактори, які формують інноваційний клімат [2, с. 14]:

- можливість виробництва інноваційних або удосконалення існуючих видів та послуг;
- можливість кадрових інновацій на підприємстві;
- можливість розробки інноваційних методів управління;
- можливість створення інноваційних механізмів виходу продукції на ринок;
- можливість придбання ноу-хау, патентів;
- законодавча база, низька ставка рефінансування, пільгове оподаткування, тощо.

Що стосується внутрішніх факторів та їх впливу на інноваційний потенціал виробничого підприємства, то доцільно зазначити, що вони залежать від інноваційної культури самого підприємства.

Складовими інноваційної культури виробничого підприємства є: адаптивність підприємства до змін, досвід впровадження нових технологій та проектів, політика менеджменту в області інновацій та відношення персоналу до інновацій.

Таким чином, для успішної діяльності виробничого підприємства потрібно звернути особливу увагу на його інноваційний потенціал, а саме: постійно відслідковувати зміни інноваційного клімату, а також систематично працювати над формуванням та вдосконаленням власної інноваційної культури.

### Література:

1. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. – 2-ге видання. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.

2. Богма О.С. Сутність інноваційного потенціалу / О.С. Богма // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №1. – С. 12-15.

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

**Драчук Ю.З.**  
д.е.н., професор;  
**Косарєв В.В.**  
пошукач

*Інститут економіки промисловості НАН України  
м. Київ, Україна*

## **СКЛАДОВІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРОМИСЛОВИХ ВИПРОБУВАННЯХ НОВОЇ ГІРНИЧОЇ ТЕХНІКИ**

У сучасних умовах розвитку національної економіки актуальним є повноцінне використання інноваційного та наукового потенціалу при технічній й технологічній модернізації вітчизняного виробництва, що й передбачено стратегією сталого розвитку «Україна–2020», де наша країна має стати державою з сильною економікою та передовими інноваціями [1].

В ринковій економіці відбуваються швидкі зміни навколишнього середовища, що призводить до необхідності зміни як організаційних структур, так і принципів і методів управління. І умовою виживання підприємств в такій ситуації є дієва адаптація управління.

Важливим питанням на сьогодні є відновлення Донбасу, невід'ємної ланки економіки України. Як відзначається в роботі [2], значна частина шахт припинила виробничу діяльність внаслідок військових дій у Донбасі у 2014 році. Урядом розпочато підготовку плану відновлення і зростання на 2014–2016 роки промислового потенціалу Східних районів країни, і в першу чергу паливно-енергетичного комплексу Донбасу. Ураховуючи загальний стан вугільної промисловості, виокремлено напрямки, як зазначено спеціалістами Інституту економіки промисловості НАН України, щодо радикальної організаційно-економічної та техніко-технологічної модернізації. А у сфері техніко-технологічної модернізації вугільної промисловості має не тільки впроваджуватися існуюча сучасна високопродуктивна техніка і передові технології, але й створюватися й використовуватися нові засоби виймання вугілля в унікальних за складністю умовах українських родовищ.

Впровадження інновацій потребує перебудови сформованого виробництва, перепідготовки працівників, капітальних витрат і одночасно пов'язано з ризиком не отримати необхідний результат і зазнати збитків. Як би ретельно не проводилися НДР у науково-дослідних організаціях, все-таки вони не можуть всебічно врахувати різні фактори, що діють в умовах виробництва. Тому наукові проробки й уточнення на першому етапі впровадження нової техніки вимагають дослідної перевірки у виробничих умовах. Дослідження провідних учених і практиків [3,4,5] можуть слугувати науковим підґрунтям для подальшої розробки принципів управління при промислових випробуваннях нової техніки, особливо вугільної, де важливим у процесах модернізації вугільної промисловості й оснащення галузі високопродуктивною гірничою технікою є визначення та врахування економічних ризиків при проведенні промислових випробувань нової гірничої техніки. Досвід приймальних випробувань дослідних зразків нової гірничої техніки показує, що випробування досягають результатів при обґрунтованому врахуванні ряду положень адаптивного управління: належної підготовки персоналу для випробувань, вибору місця та організації випробувань, відповідної інфраструктури шахти, ступеня складності та рівня новизни техніки [5]. Практичне впровадження нових підходів адаптивного управління потребує обґрунтованого аналізу виробничої діяльності підприємства, методів збору, обробки й аналізу інформації, що дасть змогу визначити оцінку рівня адаптації управління, що стоять перед підприємствами вугільного машинобудування.

### **Література:**

1. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015/print1443640573621204>. – Назва з екрану.
2. Драчук Ю.З. Визначення та врахування економічних ризиків при промислових випробуваннях нової гірничої техніки / Ю.З. Драчук, В.В. Косарєв // Науковий вісник Донбаської Державної Машинобудівної Академії. – 2014. – № 3(15Е). – С. 190–194.
3. Кабанов А.І. Мотиваційні аспекти промислових випробувань нового гірничошахтного обладнання / А.І. Кабанов, Л.Л. Стариченко, Ю.З. Драчук // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2009. – Т. II. – № 3 (17). – С. 94-97.
4. Антипов И.В. Опыт реструктуризации угольной отрасли и деятельность фирм горного машиностроения в Европе / И.В. Антипов // Глюкауф (на русском языке). – 2006. – № 4. – С. 70-72.
5. Косарєв В.В. Удосконалення системи оцінки складності нового гірничошахтного устаткування очисних вибоїв / В.В. Косарєв // Економіка пром-сті. — 2013. — № 1-2 (61-62). — С. 62-67. — Бібліогр.: 17 назв. — укр.

## КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙ: ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ТА ЗНАЧУЩІСТЬ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

У час створення глобального інноваційного простору, необхідно забезпечувати розвиток інноваційного-інтелектуальної моделі національної економіки. Інноваційний ресурс стає не тільки активним елементом інноваційного потенціалу, забезпечення конкурентоспроможності, але й причиною-наслідком функціонування підприємств. Процес генерації інноваційної складової в діяльності організацій дає поштовх створенню потужного потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності продукції. З огляду на таку спрямованість підприємства гостро постає питання механізму комерціалізації результатів досліджень.

У науковій літературі поняття комерціалізації інновацій є достатньо висвітленим та детально розглядається з різних позицій, узагальнено комерціалізацію продукції можна представити як процес виведення інноваційного продукту на ринок з метою отримання економічної вигоди [1]. Забезпечуючи ефективність підприємства комерціалізація повинна бути безперервною, та починатися ще до початку закінчення інноваційних розробок.

Процес розповсюдження інновацій здійснюється в двох видах: 1) комерційний продаж – процес передачі прав на інновацію шляхом укладення договору купівлі-продажу, а також інших видів договорів, що здійснюють повну чи часткову передачу прав; 2) не комерційне розповсюдження інновації відбувається у вигляді організації масових заходів.

В узагальненому виді процес комерціалізації інновацій має такі етапи: 1) планування та проведення маркетингу інновацій, проектування, оцінка ризиків, формування інноваційного бюджету, програми інноваційного розвитку та дорожніх карт інноваційного розвитку; 2) виробництво та реалізація інноваційної продукції (послуг), отримання економічної вигоди (прибутку), розподіл та захист прав на інтелектуальну власність; 3) оцінювання ефективності інновацій, формування звітів щодо реалізації окремих проектів; 4) коригування статей бюджету, актуалізація програми інноваційного розвитку та дорожніх карт [2. с. 53-54]. Оцінювання ступеню комерціалізованості розробки здійснюється на основі ризиків її реалізації, а також за ступенем інвестиційної привабливості.

Стійкий інноваційний розвиток передбачає створення механізму результатів інноваційної діяльності, що дасть змогу створити необхідні економічні, організаційні та правові умови.

Для стимулювання процесу комерціалізації інновацій необхідно зменшити негативний вплив зовнішніх факторів, для цього можна здійснити такі дії: зменшити ставку оподаткування на інноваційні розробки або запровадити практику надання податкових канікул для підприємств що створюють або купують інновацію; фінансування різних інноваційних програм на конкурсній основі; надання субсидій та консультацій які зможуть допомогти в процесі комерціалізації; створення системи державного замовлення на інновації; пільгове кредитування підприємств; розвиток інформаційної інфраструктури; спрощення процесу комерціалізації інновацій.

Недосконалість зовнішнього середовища створює перешкоди для підприємства в процесі комерціалізації інновацій, таким чином діяльність керівників повинна бути спрямована на своєчасне виявлення перешкод процесу реалізації інновацій а також своєчасне та ефективне вирішення проблем, що склалися. Комерціалізація інновацій не тільки приносить прибуток власникам підприємств, але й фінансово забезпечити наступні інноваційні розробки.

### Література:

1. Косцик Р.С. Комерціалізація інноваційної продукції: сутність, значення та принципи здійснення [Електронний ресурс] / Р.С. Косцик // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – №727 – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/2012\\_727/47.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/2012_727/47.pdf).
2. Ганечко І. Г. Комерціалізація інновацій: зміст та етапи процесу [Електронний ресурс] / І.Г. Ганечко, К. М. Афанасьєва/ Праці Одеського університету. – 2015. – №2. – Режим доступу до ресурсу: <https://knteu.kiev.ua/file/MTc=/1e8a62d3ca6647b78fd23992ec0eb32d.pdf>.
3. Станіславик О. В. Комерціалізація інноваційної діяльності / О. В. Станіславик, К.В. Ковтуненко // Праці Одеського університету.– 2011. – №2. – С. 301–305.
4. Мацелюк Н. П. Фінансування та стимулювання комерціалізації інновацій в Україні / Н.П. Мацелюк, Г. В. Дем'ячук. // Наука та інновації. – 2014. – №3 – С. 69–79.

**Науковий керівник:** к.е.н., доцент Бояринова К. О.

**Жигалкевич Ж.М.**

*к.е.н., доцент;*

**Онопко А.С.**

*студент*

*Національний технічний університет України «КПІ»,*

*м. Київ, Україна*

## **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Інформаційні технології є частиною сучасного життя не тільки людини, а й бізнес-процесів. Використання інформаційних технологій в управлінні підприємством здійснюється з метою ефективною та оперативною комп'ютерною обробки інформаційних ресурсів, зберігання великих обсягів економічно важливої інформації та передачі її на будь-які відстані в мінімальні терміни. Тобто основним завданням є оптимізація діяльності підприємства на основі застосування інформаційних технологій.

Інформаційна технологія (ІТ) – система методів і способів збору, передачі, накопичення, обробки, зберігання, подання і використання інформації. Інформаційні технології реалізуються в автоматизованому і традиційному (паперовому) видах. Обсяг автоматизації та тип і характер використання технічних засобів залежить від характеру конкретної технології [1, с. 8].

До основних переваг використання інформаційних технологій в управлінні підприємством можна віднести:

- Підвищується керованість;
- Знижується вплив людського фактора;
- скорочується паперова робота;
- підвищується оперативність і достовірність інформації, важливої для прийняття ключових рішень;
- знижуються витрати.

Інформаційні технології на підприємствах існують у вигляді різноманітних інформаційних систем і інформаційних комплексів та використовуються в різних сегментах управлінської системи.

Так, наприклад, у сфері управління взаємовідносинами з партнерами і клієнтами використовуються CRM і SCM-технології. Вони зорієнтовані на: зростання продажів, зниження витрат, підвищення лояльності клієнтів і контрагентів, поліпшення якості обслуговування. В цілому ці програмні продукти підвищують конкурентоспроможність продукції підприємства.

В управлінні бізнес-процесами та підвищенні ефективності економічної діяльності підприємства застосовуються інформаційні технології: BPR і ERP. Такі продукти сприяють координації інновацій, мінімізації ризиків, підвищенню масштабованості і гнучкості, зниженню витрат. В цілому, підвищують економічну безпеку підприємства.

У системі управління персоналом застосовують програмний продукт — HR, що сприяє ефективному використанню кадрових ресурсів. А в системі управління матеріальними ресурсами MRP-технологію, що сприяє раціональному накопичення та використання матеріальних ресурсів. Обидві системи підвищують операційну ефективність компаній і ресурсоефективність.

Підвищення ефективності господарської діяльності відбувається на основі застосування ERP, MIS і BI-технологій. Використання їх сприяє: досягнення синергетичного ефекту; автоматизації та узгодження дії всіх відділів підприємства; успішної реалізації стратегічних програм; підвищення конкурентних переваг [2].

Для захисту даних підприємства використовують IBM Spectrum Protect (Tivoli Storage Manager). Ця платформа дозволяє централізувати контроль і адміністрування резервного копіювання та відновлення даних, захищає дані організації від апаратних збоїв та інших помилок, зберігаючи резервні і архівні копії даних в автономних сховищах [3].

Таким чином, роль інформаційних технологій в управлінні підприємством безперечно велика. Використання сучасних програмних продуктів — шлях до ефективною діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Зазначена проблема вимагає подальших наукових досліджень.

### **Література:**

1. Гергенов А.С. Информационные технологии в управлении: Учебное пособие / А.С/ Гергенов // – Улан –Удэ: Изд –во ВСГТУ - 2005. – 72 с.
2. Каюченко А.В. Информационные технологии управления предприятием как современный фактор конкурентоспособности предприятия / Каюченко А.В. // Креативная экономика. – № 10 (34), 2009. – С. 71-76.
3. Матеріал з сайту: <http://www.ibm.com/developerworks/ru>.

### ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЙОГО СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

Високий рівень мінливості ринкового середовища зумовлюють провідне значення проблем розробки стратегічних рішень промислових підприємств на основі системного підходу. Це визначено тим, що стратегія підприємства являє собою систему заходів з оптимізації його діяльності, отже, найважливішим фактором виживання є стратегічне управління. Питання обґрунтування і вибору стратегії діяльності фірми постійно постає перед її керівним складом. На цей час не існує готових рецептів прийняття рішень, і жодний підхід не є універсальним. [1-4] Вибір і обґрунтування стратегічних рішень – складний процес дій. Необхідно врахувати фактичний стан підприємства, його перспективи розвитку, визначити найбільш вразливі місця, знайти можливі виходи із існуючого стану. Алгоритм обґрунтування стратегічних рішень наведено в [1, С. 32] та на наступному рисунку.



Рис. 1. Етапи прийняття стратегічних рішень (вдосконалено за [1])

Отже, як бачимо зі схеми, збільшення інноваційного потенціалу є основним засобом для кращого пристосування підприємства до невизначеності і мінливості зовнішнього середовища підприємства. У подальших дослідженнях доцільно продовжувати дослідження стосовно оцінки інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням міжнародного досвіду у сфері інновацій.

#### Література:

1. Зубко Т.Л. Алгоритм обґрунтування стратегічних рішень процесів розвитку // Т.Л. Зубко / Бизнес-Информ. – 2010. – №4(2). – С.31-35.
2. Нижник І.В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення [Текст] : [монографія] / І. В. Нижник; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М.П. Войнаренка. – Хмельницький : ХНУ, 2012. – 218 с.
3. Павлова В.А. Інноваційний розвиток підприємства: організація, оцінка потенціалу, ефективність [Текст] : монографія / В. А. Павлова, В. В. Татарінов, А. Г. Жукова; Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. – Д. : [б. в.], 2013. – 199 с.
4. Шкарлет С.М. Системно-універсальна діяльність підприємств: технологія формування інноваційного потенціалу [Текст]: монографія / Шкарлет С. М., Ладонько Л. С.; Черніг. нац. технол. ун-т. - Чернігів; Херсон: Вишемирський В. С., 2015. – 145 с.



## **БІЗНЕС-ПЛАН ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПОБУДОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах ринкової економіки діяльність будь-якого підприємства пов'язана з господарським ризиком. Значна частина підприємств виходить з ринку через те, що має недостатню кількість знань і навичок в роботі. Це є ознакою незадовільного управління. Тому створення нової фірми, залучення інвестицій, впровадження нової технології або нового продукту потребує ретельної підготовки до реалізації цих проектів. Наскільки правильно буде виконана підготовча робота, настільки успішно реалізується задумана ідея. Саме для цього необхідно вже на початку роботи розробити обґрунтований бізнес-план.

У науковій і навчальній літературі бізнес-план визначається як документ внутрішньо-фірмового планування, який формулює всі основні аспекти планування виробничої і комерційної діяльності підприємства, аналізує проблеми, з якими воно може зіткнутися, а також визначає способи вирішення фінансово-господарських завдань [1].

Якісний бізнес-план дає змогу розв'язати чимало завдань, основними серед яких є такі: обґрунтування економічної доцільності нових напрямків розвитку; розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажу, прибутку, доходів на капітал; визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів; підбір працівників, спроможних реалізувати такий план [2].

В сучасних умовах господарювання, коли економіка країни поступово виходить з системної кризи, значення бізнес-плану для виробничих підприємств полягає у такому.

1. Мінливість і невизначеність умов зовнішнього середовища вимагає від підприємств швидкої адаптації до ринку та постійного впровадження інновацій.

2. Бізнес-план дозволяє чітко оцінити економічну ситуацію на ринку, побачити майбутню перспективу та всі важливі дії для успішного досягнення поставленої цілі.

3. Щоб вижити в жорсткій конкуренції на ринку, керівники підприємств повинні ретельно прораховувати свої майбутні кроки. Виникає необхідність підійти до рішення виробничих завдань більш креативно, нестандартно, застосовуючи неформальну логіку.

4. Бізнес-план виступає важливою сполучною ланкою між підприємцем і інвестором. Для того щоб проект реалізувався, необхідно залучити достатньо коштів, а отже зацікавити потенційного інвестора. Потрібно продемонструвати інвестору здатність приймати обґрунтовані рішення, реалістично оцінювати всі можливі аспекти проекту як позитивні, так і негативні.

5. Сам процес розробки бізнес-плану сприяє розвитку управлінських та аналітичних компетенцій працівників і справляє на них мотивуючий вплив. Залучені до розроблення бізнес-плану працівники отримують цінний досвід спільної діяльності та обґрунтовано мотивований погляд на перспективи розвитку бізнесу даного підприємства.

6. Кінцевий результат бізнес-плану слугує підприємству як стандарт, якого треба дотримуватися. Бізнес-план дозволяє краще зрозуміти та розподілити виробничі задачі побачити як особисті, так і колективні перспективи, що відкриваються при його виконанні. Він допомагає розставити пріоритети та швидше прийти до поставленої цілі в розрахований час.

Таким чином, бізнес-план виступає ефективним інструментом побудови управління інноваційної діяльності, який дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони підприємства, а також проводити ефективний контроль за його розвитком, Бізнес план є важливим для оцінки перспективності нового бізнесу на ринку, його впровадження дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, оптимізувати витрати, покращити конкурентну позицію.

### **Література:**

1. Македон В. В. Бізнес-планування: Навчальний посібник / В.В. Македон. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.

Pugachevs'ka, K.J. The value of business planning as a factor of economic activity in a market economy / K.J. Pugachevs'ka // Naukovyj visnyk NLTU Ukrajinu. – 2011. – vol. 21(1) – pp. 256-260.

**Науковий керівник к.б.н, доцент Ситник Н.І.**

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ З ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ В УКРАЇНІ**

Формування нових підходів до розвитку суспільства, впровадження та застосування інноваційних енергозберігаючих технологій у соціальній сфері, які б одночасно забезпечували стале економічне зростання та покращення або принаймні збереження навколишнього середовища сьогодні є надзвичайно важливим.

Аналіз іноземного досвіду реформування соціальної сфери у напрямку енергозбереження дозволив дійти висновку про необхідність формування власної інноваційної моделі реформування соціальної сфери, орієнтованої на розвиток інноваційних проектів з енергозберігаючих технологій [1].

Проведене дослідження дозволило визначати основні проблеми впровадження інноваційних проектів з енергозберігаючих технологій у соціальній сфері в Україні [2]:

- не зацікавленість держави у розвитку енергозбереження та відсутність інституційної та фінансової підтримки у цьому напрямку;
- низький рівень бюджетного фінансування програм енергозбереження;
- здебільшого повна відсутність власних фінансових ресурсів для цілей енергозбереження;
- відсутність будь-якого впливу на споживачів енергетичних ресурсів з метою підвищення їхньої зацікавленості в енергозбереженні;
- недооцінка ролі соціальної сфери в енергозбереженні;
- низька, а часто і повна відсутність зацікавленості споживачів у реалізації інноваційних енергозберігаючих проектів;
- недостатня кількість кваліфікованого персоналу.

У розвинених країнах світу програми підвищення енергетичної ефективності діють досить давно і дають значний ефект. Незважаючи на особливості впроваджуваних заходів в кожній країні, велика частина досвіду енергозбереження може бути перейнята і використана в нашій країні.

На даному етапі розвитку енергозбереження, дуже слабо підготовлена правова основа для подальшого розвитку, та й конкретний механізм впровадження енергозберігаючих інновацій не опрацьований. Основним споживачем енергосервісних послуг стають підприємства бюджетної сфери. Особливості роботи з такими підприємствами повинні бути опрацьовані в державній програмі енергозбереження.

Сфера енергосервісних послуг знаходиться на стадії зародження. Є необхідність в найкоротші терміни провести великий обсяг робіт по всій країні. Перспективною формою договору для таких послуг може стати енергосервісний договір. Основна його особливість - можливість не відволікати додаткові кошти, а вести оплату за рахунок економії.

При роботі з бюджетними організаціями виникають свої особливості і проблеми. Це в першу чергу низька інформаційна та законодавча база при оплаті послуг бюджетними організаціями. Об'єкти часто не відповідають існуючим нормам. При цьому немає чітко сформульованого законом алгоритму роботи бюджетних організацій з енергосервісними компаніями.

Таким чином, на даний момент існує низки проблем які стоять на перешкоді впровадження інноваційних проектів енергозбереження у соціальній сфері в Україні. Впровадження таких в Україні проектів є скоріше виключенням, фінансуються переважно за рахунок не бюджетних коштів, і не рідко на рівні споживачі енергетичних ресурсів не стоять у пріоритетних напрямках розвитку. Проте розвиток інноваційних енергозберігаючих технологій є однією із стратегічних цілей розвитку України

### **Література:**

1. Ачкасов І.А. Управління інноваційними програмами енергозбереження / І.А. Ачкасова // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук.ін. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. У. Даля, 2014. - № 3.
2. Сухонос М.К. Використання інформаційних систем і технологій для муніципального утворення і систем енергозабезпечення міст / МК. Сухонос // Электрические сети и системы. – К.: «АДЕФ – Украина», 2013. - № 6. – С. 58-62.

**Науковий керівник:** *к.е.н., доцент Давиденко В. В.*

## СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ БАР'ЄРИ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ НА РИНОК

В мінливих ринкових умовах передумовою виживання підприємств є нові та удосконалені продукти. В сучасній літературі інноваційний продукт прийнято розглядати як результат інноваційної діяльності, який включає інноваційний проект і НДДКР та отримав практичну реалізацію у вигляді нового продукту. Для успішної реалізації продукції, насамперед, має бути налагоджено тісний взаємозв'язок між усіма стадіями створення інновації, починаючи від проведення НДДКР і закінчуючи продажем продукту кінцевому споживачеві.

Неправильна оцінка вимог ринку та незадовільна політика просування є причиною невдач інноваційних продуктів. За даними Е. Роджерса дифузія інновацій на ринку відбувається поступово. Не більше 2,5% споживачів відноситься до категорії «новаторів», тих, хто завжди чекає нових продуктів і готовий їх придбати. Інші споживачі наслідують «новаторів» у своїх рішеннях. Серед інших споживачів Е. Роджерс виділив декілька груп: «піонери освоєння» — 13,5%, «рання більшість» — 34%, «пізня більшість» — 34%, «повільні» — 16%. Важливим моментом також є «готовність придбання», яку проявляють «новатори». Необхідно враховувати, що інтерес до інноваційного продукту не завжди втілюється в реальні кроки з його придбання. Оскільки «новатори» не тільки висловлюють позитивні відгуки, але і купують продукт, тому саме вони виступають основним об'єктом уваги маркетологів [1].

Проблеми просування на ринок інноваційної, незнайомої для споживача продукції, пов'язані, насамперед, з ризиком непередбачуваності реакції покупців. Це характерно для компаній, що діють в будь-якій галузі, але для ринку високотехнологічної продукції, де швидкість оновлення продукції особливо висока, цей фактор набуває особливої актуальності. Інноваційний продукт може «провалитися» без належної підготовки споживача і продуманої стратегії виведення продукту на ринок. Необхідний, перш за все, детальний аналіз ринку, проведення комплексу маркетингових досліджень та розроблення стратегії просування нового продукту. Можна виділити дві основні проблеми інноваційного підприємства – внутрішню і зовнішню. Внутрішня проблема лежить в основі управління підприємством, в недостатній інтеграції між відділами, які розробляють новий продукт і просувають його, або взагалі у відсутності підрозділу, що займається просуванням продукту. Зовнішня проблема полягає у відсутності взаємозв'язку між виробником і кінцевим споживачем та невідповідності споживачів до сприйняття даного продукту [2].

Існує три причини, які призводять до того, що на нову ідею на ринку у споживача немає позитивної реакції: 1) про існування нового продукту споживач не знає; 2) ті споживачі, які мають про цей продукт якусь інформацію, визначили її для себе нецікавою; 3) інформація про пропозиції недостатньо цікава споживачам в силу наявності у них інших потреб.

Існує кілька напрямків маркетингових досліджень, вибір яких залежить від розв'язуваних завдань, ситуації на ринку, позицій компаній на ринку та наявних у компанії ресурсів. В маркетингових стратегіях повинні бути розглянуті нові продукти в порівнянні з тими, що вже випускаються, ціни, канали просування продуктів, доведення продуктів до споживачів. Має бути вказано як стратегія реагує на загрози і можливості ринку. У таких дослідженнях визначається ступінь новизни інноваційної технології, її конкурентні переваги, терміни її розробки та впровадження, оцінюється також потенціал майбутніх ринків збуту товарів, що будуть виготовлені за новою технологією [3].

Таким чином, вже на початкових етапах розроблення стратегії просування нового продукту на ринок, необхідно провести аналіз бар'єрів просування інноваційної продукції, враховуючи соціально-психологічні відмінності у сприйнятті інновацій, різними групами споживачів. Це підвищить шанси підприємства на успіх і дозволить уникнути ризиків, пов'язаних із виведенням нової продукції на ринок.

### Література:

1. Rogers E. M. Diffusion of Innovations / E. M. Rogers. – New York: Free Press, 1962. – p. 150.
2. Митясова Е. А. Подготовка к выводу инновационного продукта на рынок / Е. А. Митясова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2012. – №6. – С. 454-461.
3. Белый В. Создание инновационного продукта: 4 признака гениальной идеи / В. Белый. – [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kom-dir.ru/article/419-sozdanie-innovatsionnogo-produkta>.

Науковий керівник к.б.н., доцент Ситник Н.І.

### СІНЕРГЕТИЧНІ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Нестабільність зовнішнього середовища на тлі глобалізації економіки та інформатизації суспільства значно змінили умови інвестиційної діяльності для вітчизняних підприємств виробничої сфери. Сучасний інноваційний розвиток підприємств виробничої сфери залежить від людського інтелектуального потенціалу та інвестиційних ресурсів. Сьогодні життєвий цикл інвестиційного проекту змінився з традиційно лінійного на сценарно-варіативний. Питання активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств актуальні для вітчизняної економіки. Успішна інтеграція України у світовий економічний простір дозволить поступово здійснити перехід до переважного виробництва наукомісткої продукції. Практична реалізація стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку вітчизняної економіки потребує зацікавленості інвесторів та самих підприємств, тобто підвищення інноваційно-інвестиційної діяльності на всіх рівнях: держава-галузь-регіон-підприємство-виробничий цех.

Метою дослідження є вдосконалення синергетико-інституціональної парадигми управління інвестиційними потоками та розгляд синергетичних моделей прийняття інвестиційних рішень на підприємствах виробничої сфери.

Сучасний стан розвитку економіки та динаміки інвестиційних процесів в країні вимагає від промислових підприємств прийняття ефективних інвестиційних рішень, адже саме від доцільності та якості прийняття рішень залежить результативність та ефективність процесу супроводу інвестиційних проектів. На етапі впровадження інвестиційних проектів підприємство потребує аналітичного забезпечення щодо планування інвестиційного проекту, а на етапі супроводу – щодо аналізу ефективності інвестиційного проекту [1, с. 288-289].

Аналіз економіко-статистичної інтерпретації отриманих результатів ефективності інвестиційних проектів при вдалому використанні економіко-математичних моделей диктує необхідність урахування синергетичного механізму, який пояснюється дуже частими макроекономічними змінами у вітчизняній економіці – вплив інфляції, дисконтування, конкурентний ризик. Такі фактори впливу, як рівень інфляції, коефіцієнт дисконтування та валютні коливання схильні до стохастичних флуктуацій (змін). Виникає необхідність додаткового вивчення впливу інфляційного та комерційного (відсоткового) ризиків. Удосконалена поглядами різних вчених-економістів синергетико-інституціональна парадигма управління інвестиціями заснована на системних концепціях складності й постійного розвитку.

Використання показників ефективності інвестиційних проектів дозволяє проводити адекватний аналіз змінних даних з урахуванням їх стохастичної природи та флуктуацій. Аналіз ефективності інвестиційних ресурсів здійснюється шляхом розрахунку групи показників, які є випадковими величинами, у зв'язку з чим представляється логічним використання у процесі аналізу їх імовірнісних характеристик. Вартість інвестиційного проекту (PV) є базою для розрахунку інших показників та ідентифікується як поточна вартість грошового потоку протягом економічного життя проекту (1):

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+r)^t} \prod_{t=1}^n (1+\beta_t)^{-1} \quad (1)$$

де  $\beta$  - випадкова зміна коефіцієнту інфляції;  $r$  – ставка дисконтування;  $P_t$  - вартість проекту в  $t$ -період [2, с.134].

Інтерес наукової роботи полягає у дослідженні ефективності інвестиційних проектів у виробничу сферу. Прямі інвестиції у виробництво потребують детального вивчення Програми інвестицій і виробництва. Систематизуємо основні питання, що передбачені зазначеною Програмою: вид інвестицій, необхідний обсяг інвестицій, власні фінансові кошти, виробнича потужність, обсяг інноваційного продукту, загальна економічна результативність проекту.

У наукових працях Сухарєва О.С. розглядаються моделі одночасного інвестиційного і виробничого планування, які базуються на припущеннях, більш близьких до реальності. Автор наголошує, що такі розширені й одночасно більш складні моделі обов'язково матимуть більш складні цільові функції (з додатковими змінними рішеннями). Слід враховувати, що для побудови моделей одночасного інвестиційного і виробничого планування необхідний великий обсяг інформації.

Вступ України до ЄС - це тривалий процес, який вимагає мобілізації зусиль на рівні окремих підприємств, галузей економіки та держави, спрямованих на якнайшвидшу модернізацію економіки України з метою підвищення її конкурентоспроможності.

#### Література:

1. Балан О.С. Управління процесом прийняття інвестиційних рішень на підприємствах виробничої сфери. – Одеса: ВМВ, 2014. – 420 с.

2. Сухарєв О.С. Синергетика інвестицій: учеб.-метод.пособие / О.С. Сухарєв, С.В. Шманєв, А.М. Курьянов; под ред. проф. О.С.Сухарєва. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2011. – 368 с.

**Климчук М.М.**  
*к.е.н, доцент*  
*Київський національний університет будівництва і архітектури,*  
*М. Київ, Україна;*  
**Климчук С.А.**  
*Національний технічний університет України «КПІ»,*  
*м. Київ, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ КЛАСТЕРУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ЯК ОДИН З НАПРЯМІВ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ**

Сучасні реалії функціонування сфери енергозбереження потребують дієвих механізмів імплементації енергозберігаючих технологій у реальний сектор економіки. Використання сучасних інтеграційних форм взаємодії учасників в ракурсі реалізації енергозбереження через кластеризацію, надасть можливість досягти синергетичного ефекту як на мікро-, мезо- та макро рівнях, підвищити рівень ефективності впровадження альтернативних джерел енергії в енергетичний баланс країни.

Кластеризація є однією з головних тенденцій розвитку сучасної економіки, зумовленою її глобалізацією, інформатизацією та постіндустріальним інноваційним розвитком. Основним фактором підвищення конкурентоспроможності національної та регіональної економіки за рахунок інтеграції сполучених галузей і взаємозалежних соціальних інститутів є кластери, як пріоритетні міжгалузеві комплекси, що визначають розвиток постіндустріальної інформаційної економіки на національному й регіональному рівнях [1].

Комплексним підходом щодо вирішення проблем реалізації політики енергозбереження в усіх регіонах України, як свідчить досвід європейських країн, є формування кластерів альтернативної енергетики. Відповідно до теорії конкурентних переваг кластери впливають на конкурентоспроможність трьома способами: 1) за допомогою підвищення продуктивності підприємств і галузей, які входять до них; 2) за допомогою підвищення сприйнятливості до інновацій, які забезпечують зростання виробництва, 3) за допомогою стимулювання інноваційного менеджменту та розширення кордонів кластеру [3, с. 239 – 242 ].

Позитивними ефектами кластерної взаємодії є: зростання продуктивності; підвищення доходів компаній, підвищена сприйнятливість до можливостей інновації та високої спеціалізації; розширений доступ до ринків збуту, спеціалізованих постачальників, послуг, кваліфікованої робочої сили, технологічних знань; підвищений рівень формування нових підприємств; більша гнучкість та ефект масштабу; спільна діяльність; колективна ефективність; спільного використання інфраструктури; впровадження нових технологій; створення резерву кваліфікованої робочої сили; підвищення якості логістики виробничих і торговельних операцій.

Створення в Україні інтегрованої структури із повним біопаливним циклом – виробництва та переробки сировини до використання готового продукту – дозволило б залучити значні інвестиції. Активне впровадження кластеру має інвестиційну перевагу, адже організації, що найбільш схильні вкладати гроші в альтернативну енергетику, такі як Міжнародна фінансова корпорація або Європейський банк реконструкції та розвитку, вважають раціональним інвестувати кошти саме у великі, вертикально-інтегровані проекти.

Автор [2] пропонує наступних учасників регіонального біопаливного кластера: постачальники сировини, виробники біопалива, науково-дослідні інститути, машинобудівні підприємства, логістичні підприємства, вищі навчальні заклади, фінансово-кредитні установи, виробники котлів, місцеві органи влади, центри сертифікації та стандартизації. Беремо за основу даний перелік учасників кластеру, але доповнимо наступними: виробничо-економічні системи ринкової інфраструктури (аудиторські, консалтингові, страхові й лізингові послуги); організації інфраструктури підтримки підприємств: бізнес-інкубатори, технопарки, венчурні фонди, центри трансферу технологій, центри енергозбереження, агентства з розвитку підприємництва, регіонального й муніципального розвитку, залучення інвестицій тощо.

Базисними пріоритетними векторами державної політики енергозбереження можна виділити: побудову якісно нового ринкового середовища та ефективного соціально-економічного розвитку інтеграційних формувань; ефективну співпрацю органів державної влади, бізнесу, науки через кластерну взаємодію з метою активізації процесів впровадження альтернативних джерел енергії та зменшення енергозалежності країни.

### **Література:**

1. Кластери та інноваційний розвиток України / Український фонд підтримки підприємництва // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [ufpp.gov.ua](http://ufpp.gov.ua).
2. Климчук М.М. Прагматизм кластеризації підприємств альтернативної енергетики: особливості формування бізнес-процесів / М.М. Климчук // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – №10 – Київ, 2013. – С. 39-45.
3. Портер М. Конкуренція / Майкл Портер [пер. с англ.]. М.:Издательский дом «Вильямс», 2006. – 608 с.

## **INNOVATION HUBS AS THE DRIVING FORCE OF ENTERPRISES INNOVATIVE DEVELOPMENT**

The transition of Ukrainian economy to innovation development model sets new challenges and requires from enterprises to use new approaches in ideas generating and creating innovation products. Thus, there should be worked out special management practices for setting up new types of organisational structures. Innovation hub can become the platform for collaboration of scientists, engineers, investors, creative young people and other types of stakeholders in different innovation projects.

There can be found different approaches for the definition of an innovation hub. One of them identifies innovation hubs as social communities or work space or research centres that provide subject-matter expertise on technology trends, knowledge and strategic innovation management, and industry-specific insights [1]. The main goals of innovation hubs are co-working with partners, exchanging ideas, seeking feedback, learning and sharing connections. These hubs enable active knowledge transfer between researchers and business experts, on the one hand, and industry, government and representatives of academia, on the other hand. Here, decision makers can meet and brainstorm with scientists and business experts and discuss their complex business challenges [1].

The three key competencies of innovation hubs are [2]:

Discovery - "A discovery capability involves activities that create, recognize, elaborate, and articulate innovation opportunities. The skills needed are exploratory, conceptualization skills, both in terms of technical, scientific discovery and external hunting for opportunities."

Incubation - "...the incubation competency involves activity that matures radical opportunities into business proposals. A business proposal is a working hypothesis about what the technology platform could enable in the market, what the market space will ultimately look like, and what the business model will be. Incubation is not complete until that proposal - or, more likely, a number of proposals, based on the initial discovery - has been tested in the market, with a working prototype."

Acceleration - "Acceleration activities ramp up the fledgling business to a point where it can stand on its own, relative to other business platforms in the ultimate receiving unit. Whereas incubation reduces market and technical uncertainty through experimentation and learning, acceleration focuses on building a business to a level of some predictability in terms of sales and operations [2]."

Innovation hubs can be associated with such organisational structures as science parks, technology parks, incubators etc. However, they combine new methods and forms of co-location, co-working and co-creation. The main the approaches utilised by innovation hubs, which can be used by innovation managers in their practice, are:

- 1) embracing fluidity and diversity;
- 2) focusing on impact;
- 3) encouraging serendipity;
- 4) creating a sense of community;
- 5) intensifying collaborative innovation;
- 6) dynamizing the innovation process;
- 7) enabling, rather than forcing, innovation [3].

Hence, innovation hubs combine the main functions and characteristics of different innovation organisational structures, but their peculiarities can serve innovation managers in utilising new approaches for ideas generating and creating innovation products.

### **References:**

1. Subramaniam G. What is the definition of an innovation hub? [Electronic source] / G. Subramaniam. – Mode of access: <https://www.quora.com/What-is-the-definition-of-an-innovation-hub>
2. O'Connor G. C. Organizing for radical innovation: An exploratory study of the structural aspects of RI management systems in large established firms / G. C. O'Connor, R. DeMartino // The Journal of Product Innovation Management, 2006. - Vol.23, No.6. – P. 475-497.
3. Gryszkiewicz L. Learning From Innovation Hubs: Fluidity, Serendipity, and Community Combined [Electronic source] / L. Gryszkiewicz, N. Friederici. – Mode of access: <http://www.innovationmanagement.se/2014/12/15/learning-from-innovation-hubs-fluidity-serendipity-and-community-combined/>

**Косматов Э.М.**  
д.э.н., профессор;  
**Овчарова Е.Э.**  
к.э.н., доцент;

*Санкт-Петербургский политехнический университет имени Петра Великого,  
г. Санкт-Петербург, РФ*

**Савосин Г.Ф.**  
*ОАО "Казанский трест инженерно-строительных изысканий"  
г. Казань, РФ*

## **РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ, НАПРАВЛЕННОЙ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Успешная реализация стратегии инновационно-инвестиционной производственного предприятия может быть достигнута лишь при наличии соответствующей системы мотивации персонала.

К разработке системы мотивации персонала необходимо подходить с позиций системного анализа и руководствоваться следующими основными принципами: достижения конечной цели, измерения, единства, связности, модульного построения, иерархии, функциональности, развития, децентрализации. Важнейшим из перечисленных принципов является принцип достижения конечной цели, согласно которому – приоритет конечной стратегической цели. Стратегической целью производственного предприятия является обеспечение его конкурентоспособности на региональном и национальном рынках товаров и услуг.

Система мотивации характеризуется определенной структурой, т.е. совокупностью образующих систему элементов и связей между ними. Основными элементами системы мотивации применительно к реализации стратегии инновационно-инвестиционного развития производственного предприятия являются:

1. Система показателей оценки конечных результатов деятельности предприятия как в целом, так и отдельных подразделений предприятия.
2. Мониторинг показателей оценки конечных результатов деятельности предприятия как в целом, так и отдельных его подразделений
3. Методы экономического и морально-психологического стимулирования.

Для оценки эффективности деятельности предприятия используется показатель стоимости предприятия. Однако эффективное управление стоимостью предприятия требует наличия системы показателей, которые позволяли бы оценивать работу отдельных подразделений предприятия. Сбалансированная система показателей как раз и представляет собой такую систему. При ее разработке следует учитывать, что оценка конечных результатов деятельности должна учитывать специфику работы подразделений, руководителей и даже каждого отдельного работника. Также такие показатели должны рассчитываться на кратко- и долгосрочный периоды.

Система сбалансированных показателей помимо финансовых содержит также и нефинансовые показатели. Все показатели подразделяются по уровням, что дает возможность сформировать программу действий, направленную на достижение целей. Такая концепция позволяет оценить влияние стратегии предприятия на бизнес-процессы и построить систему мотивации персонала направленную на повышение стоимости предприятия на основе инновационно-инвестиционной деятельности.

Стимулирование персонала основывается на оценке степени достижения плановых показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений и должно учитывать такие моменты как квалификация, опыт работы, возраст.

Наличие финансовых и нефинансовых показателей требует использование гибридной системы оценки и мотивации персонала, которая учитывала бы и прибыль предприятия, и другие показатели, которые не имеют финансового измерения, однако используются для оценки деятельности.

Также система мотивации персонала должна включать социальную составляющую (ссуды, строительство жилья, подарки и др.), которая демонстрирует заботу о работнике, его защиту и удовлетворение потребностей более высокого, социального порядка.

Использование принципов системного анализа при разработке системы мотивации, как показывает практический опыт, позволяет обеспечить эффективную реализацию стратегии инновационно-инвестиционного развития промышленного предприятия.

**Кравченко М.О.**

*к.е.н., доцент;*

**Вєтрова М.С.**

*студент*

*Національний технічний університет України «КПІ»,*

*м. Київ, Україна*

## **ШЛЯХИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

На сьогоднішній день промисловість України знаходиться в стані рецесії. Економічна криза, політична нестабільність, обвал національної валюти, зміни у чинному законодавстві – все це мало надзвичайно негативний вплив на діяльність промислових підприємств і призвело до значного зменшення обсягів виробництва. Щоб не допустити банкрутства та ліквідації, відновити виробничу програму, диверсифікувати виробництво, впровадити новітні технології та реалізувати інноваційні проекти підприємства потребують додаткового фінансування. Залучення прямих іноземних інвестицій – один з найбільш рентабельних та перспективних шляхів фінансування організацій.

Залучення прямих інвестицій в вітчизняний промисловий комплекс стимулює його розвиток, створюючи основу для інноваційного оновлення та модернізації підприємств. Це в свою чергу забезпечує збільшення обсягів випуску продукції підприємств, покращення її якості. Однак за останні два роки, в силу відомих об'єктивних причин, спостерігається значне зменшення інвестиційних потоків в Україну. Незважаючи на те, що відсоток інвестицій в промисловість у загальній сумі всіх прямих іноземних інвестицій є найбільшим (32,3%), кількість коштів інвестованих в даний сектор за 2014 рік скоротилась на 1577,2 млн. дол. США. При тому, що до окресленого періоду спостерігалось щорічне збільшення обсягу прямих іноземних інвестицій в економіку України взагалі, та в промисловість зокрема [1].

Відповідно до різкого скорочення кількості інвестицій в 2014 році, спостерігається й різкий спад обсягів виробництва промислової продукції. Даний факт ілюструє пряму залежність між рівнем розвитку підприємств та об'ємом залучених інвестиційних потоків, ще раз підтверджуючи нагальність потреби в прямих іноземних інвестиціях.

Щодо структури іноземного інвестування промисловості України, яка традиційно склалася, то більше 70% інвестицій надходить із країн Європейського Союзу. Це пов'язано із інтеграційними процесам України. Що стосується територіального розподілу, то найпривабливішими регіонами, за статистичними даними 2010-2014 років, для закордонних інвесторів є Дніпропетровська, Харківська, Київська області та м. Київ – тобто регіони, що характеризуються наявністю відносно високого промислового потенціалу [1].

Для залучення іноземних інвестицій найважливішу роль відіграє рівень інвестиційної привабливості, який залежить від багатьох факторів. Одним з підходів до оцінювання її рівня для промислових підприємств є вимірювання їх інвестиційного потенціалу. На думку дослідників, він складається з наступних приватних потенціалів: трудового, конкурентного, виробничого, фінансово-економічного, інституційного, інноваційного, інфраструктурного, ресурсно-сировинного [2].

Очевидно, що чим вищий рівень інвестиційної привабливості, тим більший шанс отримати кошти. Підвищення інвестиційної привабливості підприємств можливо на основі оптимізації окремих окреслених потенціалів. Загалом, для її забезпечення підприємство повинно мати достатньо високі рівні конкурентоспроможності та ділової активності. Також підприємство повинно відобразити позитивну кредитну історію та достатній рівень гнучкості. Оскільки отримання фінансування ведеться фактично на конкурсній основі, то важливо продемонструвати потенційному інвестору потенціал розвитку підприємства. Це забезпечується шляхом розробки довгострокової стратегії, яка розкриває потенційний розвиток та висвітлює вигоди від інвестування для інвестора. Одним із найкращих прийомів привернення уваги іноземних інвесторів є розробка ретельно об'ґрунтованого реального інвестиційного проекту, пов'язаного з інноваційною діяльністю [3].

### **Література:**

1. Наукова та інноваційна діяльність в Україні в 2014 році : статистичний збірник [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ1\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm).
2. Синявин В. Ю. Повышение инвестиционной привлекательности – первоочередная задача экономики регионов [Текст] / В. Ю. Синявин, Ю. В. Дрожжева // Известия ПГУ им. В. Г. Белинского. – 2008. – №10. – С. 21-25.
3. Клімова О. І. Інвестиції як основа розвитку промисловості України [Електронний ресурс] / О. І. Клімова // Електронне фахове видання МНУ ім. В. О. Сухомлинського. – 2015. – №4. – Режим доступу: <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/34.pdf>.



## ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТРЕНДІВ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Діяльність будь-якого підприємства в сучасних умовах піддається впливу різноманітних факторів. Вчасне реагування на зміни, що відбувається в середовищі функціонування підприємства, дозволяє не лише уникнути потенційної загрози, але й отримати нові можливості для розвитку підприємства.

Сучасний світ характеризується бурхливим розвитком технологій, які здатні значно удосконалити діяльність бізнесу. Одним із ключових трендів є хмарні технології, які за прогнозами експертів в найближчій перспективі здійзнять глобальний вплив на усі сфери людського життя.

Хмарні технології визначають як модель для забезпечення безперервного та повсюдного доступу до загального пулу обчислюваних ресурсів (мереж, серверів, центрів зберігання даних, додатків і сервісів), що можуть бути швидко надані та налаштовані з мінімальними управлінськими затратами та зверненнями до провайдера [1, с.1]. По суті, хмара – це можливість доступу до великого об'єму інформації в будь-який момент часу та місці з будь-якого пристрою, що має доступ до Інтернету, на комерційній основі. Використання хмарних сервісів у діяльності підприємства дозволяє значно економити на ресурсах за рахунок [2]:

- зменшення витрат на створення центрів обробки даних, купівлю серверного та мережевого обладнання, апаратного і програмного забезпечення;
- відсутності потреби утримання офісних приміщень (оскільки робочі дані зберігаються у хмарі, працівники мають можливість працювати віддалено, а керівник контролювати їх роботу);
- скорочення витрат на утримання персоналу.

Важливою перевагою хмарних технологій є забезпечення безпеки інформації та безперервності роботи. Збереження інформації в хмарі, на відміну від серверів та комп'ютерів, які можуть бути вилучені або виходити з ладу, дозволяє захистити підприємство від негативних зовнішніх впливів.

Хмарні технології набувають все більшого поширення у світі, в той час як в Україні їх розвиток знаходиться на етапі формування. За даними Gartner до 2020 року прогнозується зростання світового ринку хмарних технологій з 4% до 65% [3].

Ще одним сучасним трендом є «Інтернет речей» – мережа фізичних об'єктів, в які вбудовуються датчики, приводи та інші пристрої, що можуть передавати або збирають інформацію про ці об'єкти. Дані, отримані від пристроїв можуть бути проаналізовані з метою оптимізації продуктів, послуг і операцій [4]. Задум технології «Інтернет речей» полягає в тому, що підключені пристрої і додатки можуть розуміти контекст реальної ситуації і пропонувати людині рішення, не чекаючи на його запити.

Переваги використання «Інтернету речей» для підприємства полягають у наступному:

- зменшення витрат за рахунок оптимізації бізнес-процесів;
- отримання додаткового прибутку (впровадження технології «Інтернет речей» створює перспективи для розвитку нових видів послуг та товарів);
- зменшення ризиків;
- підвищення продуктивності;
- підвищення якості обслуговування клієнтів.

На сучасному етапі використання технології «Інтернет речей» в Україні відзначається значною результативністю: вітчизняні проекти поступово залучають інвестиції, а деякі з них уже завоювали позиції на ринку.

Таким чином, впровадження сучасних технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси підприємства, скоротити витрати ресурсів, підвищити продуктивність, що забезпечує зростання прибутку підприємства та перехід на новий етап його розвитку.

### Література:

1. Sarga, L., 2012: Cloud Computing: An Overview Journal of Systems Integration 3 (4), – pp. 3-14.
2. Перспективи розвитку ринку хмарних обчислень в Україні: переваги та ризики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1191/>.
3. Як «хмарні» технології можуть допомогти бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://msb.aval.ua/news/?id=24579>
4. The Internet of Things: Sizing up the opportunity [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bit.ly/1QSxUP4>

Науковий керівник: к.е.н., доцент Дунська А.Р.

## **ПРОЦЕС РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Перехід української економіки до ринкових умов функціонування супроводжується зростаючим науково-технічним і технологічним відставанням від індустріально розвинених країн, але при цьому має достатній, для розвитку, науковий і технічний потенціал. Один із основних недоліків у розвитку інноваційної сфери підприємств полягає у відсутності ефективної методики управління зазначеними процесами, що відповідала б національним особливостям та забезпечувала ефективний розвиток інноваційного потенціалу підприємства [1,с.7].

Вибір інноваційної стратегії – процес складний і залежить від багатьох причин, серед яких важливе місце посідає рівень науково-технічного розвитку країни, доступ до світових інформаційних джерел, ринковій конкуренції. В загальному вигляді процес формування інноваційної стратегії можна подати в трьох етапах.

На першому етапі визначається загальна концепція стратегії і, відповідно, різні варіанти. Тобто, перший етап полягає у визначенні та розподілі напрямків тих галузей діяльності, в яких підприємство має відповідні можливості. Для визначення загальної концепції стратегічного розвитку необхідно враховувати вплив ендогенних та екзогенних факторів, що дозволить підприємству вчасно реагувати на ринкові зміни і оперативно перебудовувати виробництво.

Діяльність підприємства регулюється відповідними законодавчими актами, державною політикою, соціальними і політичними факторами. Чинне законодавство, правові та нормативні акти мають великий вплив і можуть як сприяти, так і гальмувати розвиток підприємств. Добре обґрунтовані стратегічні напрямки підприємства націлені на забезпечення його розвитку та росту. Можливості підприємства та загрози зовнішнього середовища є основними факторами, які безпосередньо впливають на стратегію. Стратегію необхідно будувати таким чином, щоб мати можливість реалізувати можливості, які пов'язані із стабільними конкурентними перевагами і прибутком підприємства. Стратегія повинна бути також спрямована на захист підприємства від зовнішніх загроз сьогодення і в майбутньому.

На другому етапі відбувається визначення перспектив компанії у кожному з напрямків діяльності, оцінка їх конкурентоспроможності, короткострокові і довгострокові перспективи росту обсягів продукції [2,с.3]. Для визначення перспектив компанії у конкретному напрямку діяльності застосовуються різноманітні матриці, побудовані з врахуванням усіх необхідних параметрів підприємства і його місця в зовнішньому середовищі: матриця Бостонської консультативної групи, матриця Джeneral Електрик, матриця життєвого циклу продукції. Рекомендується при плануванні інноваційної стратегії підприємства, використовувати усі три матриці, оскільки це дозволяє всебічно розглядати та проводити оцінку можливостей для розвитку підприємства у перспективі.

На третьому, завершальному, етапі проводиться вибір інноваційної стратегії підприємства для всіх напрямків її діяльності, формується портфель проектів науково-технічних заходів. Стратегічне планування є дещо новим інструментом управління виробництвом. Підприємства, хоч і використовують масово відповідні стратегії розвитку, все таки не мають чітко сформованої методики та відповідного досвіду.

### **Література:**

1. Гриньова В.М. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах.: [навч. посіб.] / В.М. Гриньова, В.В. Власенко. – Х.: ІНЖЕК, 2005. – 200 с.
2. Семенова В.Г. Основні етапи формування інноваційної стратегії підприємства / В.Г. Семенова // Вісник соціально-економічних досліджень, 26 випуск. – 2007. – 290 с.

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

## **РОЛЬ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Процес розробки бізнес-моделі є головним компонентом стратегічного управління підприємством. Бізнес-модель логічно описує, яким чином підприємство створює цінність, поставляє її клієнтам і набуває економічну, соціальну та інші форми вартості.

Термін «бізнес-модель» вперше було виділено та використано для аналізу діяльності компаній, що працюють на ринку електронної торгівлі. Подальший розвиток цієї концепції зумовив можливість застосування вище згаданого поняття у стратегічному управлінні підприємств, що здійснюють діяльність у різних галузях економіки. У межах теорії стратегічного управління, концепція бізнес-моделі все активніше використовується для пояснення відмінностей у результатах діяльності підприємств, що працюють в одній галузі.

Просте копіювання бізнес-моделей провідних іноземних підприємств не приносить бажаного результату та не досягає певної ефективності, без урахування індивідуальних особливостей підприємства, культури населення, демографічних факторів, рівня освіти, економічної ситуації в країні, наявності матеріальних ресурсів, ринків збуту та політичної ситуації в країні.

Хоча термін «бізнес-модель» широко використовується в сучасній економічній літературі, але деякі визначення мають кардинальні відмінності. Розглянемо деякі з них.

А. Сливоцький під моделлю бізнесу розуміє те, як компанія вибирає споживача, формулює свою пропозицію, розподіляє ресурси, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток [1, с.12].

На думку А. Остервальдера, бізнес-модель описує, як організація створює, забезпечує і формує економічні, соціальні або інші цінності [2, с.21].

М. Морріс вважає що бізнес-модель – це відображення сукупності взаємозв'язаних змінних рішень в області стратегії підприємства, їх архітектури і економічних характеристик, для створення життєздатної переваги товару або компанії на певних ринках [3, с.728].

В роботі Д. Тіса визначено, що бізнес-модель формує логіку, дані і інші чинники, які стимулюють пропозицію цінності для клієнта, і життєздатну структуру прибутків і витрат для підприємства, які формують цю цінність [4, с.175].

Сучасне стратегічне управління машинобудівного підприємства неможливо без бізнес-моделювання. У сенсі машинобудівної галузі «бізнес-модель» варто розуміти в якості направлення стратегічного управління машинобудівним підприємством, яке відповідає за спосіб досягнення цілей підприємства шляхом використання власних можливостей з метою створення цінностей для споживача.

А цінність підприємства варто розуміти як здатність задовольняти споживачів на ринку виробленою даним підприємством продукцією і яка виражається через дисконтоване значення грошових потоків від продажу продукції.

Тобто цінність підприємств створюється як наслідок пріоритетів її продукції у споживачів у порівнянні з конкурентами. Поки споживачі усвідомлюють цінність, тобто перевищення своїх вигод над витратами, підприємство вигідно продає продукцію, отримує доходи і виплачує винагороду власникам.

### **Література:**

1. Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів / А. Сливоцький, пер. з англ. Л.М. Петрушенко. – Київ: Пульсари, 2001. – 296 с.
2. Остервальдер А., Пинье І. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега инноватора / Пер с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 288 с.
3. Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 2005; 58 (6): 726–735.
4. Teece D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation / D.J. Teece // *Long Range Planning*. – 2010. – № 43 (2/3). – pp. 172–194.

## ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

Загалом інноваційна діяльність підприємств здійснюється на основі реалізації інноваційних проектів. Ефективне їх виконання залежить від використання сучасних підходів до управління, одним з яких є процесний підхід.

За процесного підходу будь-яке підприємство розглядається як бізнес-система, яка складається з множини пов'язаних між собою бізнес-процесів, кінцевою метою яких є випуск продукції або надання послуг [1]. Враховуючи зазначене саме процесний підхід має використовуватись в управлінні інноваційними проектами.

Насамперед слід зазначити, що інноваційні процеси та інноваційні проекти є взаємопов'язані. Інноваційний процес – це багатопланова система цілеспрямованої організації інноваційної діяльності, що містить логічнопов'язані дії, які включають елементи генерації нових ідей, проведення фундаментальних і прикладних наукових досліджень, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, впровадження у виробництво, поширення, споживання інноваційного продукту і в цілому охоплюють увесь складний комплекс суспільно-виробничих і фінансово-кредитних відносин у циклі «наука-техніка-виробництво-споживання» [2]. Інноваційний проект – це комплекс взаємопов'язаних заходів, які здійснюються в перебігу інноваційного процесу і повинні досягти поставленої мети – забезпечення впровадження інновації, створення і реалізація інноваційної продукції в практичну діяльність підприємства з максимальним корисним синергічним ефектом протягом заданого часу при визначених правових, інституціональних та ресурсних обмеженнях [3].

Науковці виділяють п'ять груп процесів управління інноваційними проектами [4]: 1) процеси ініціації (група процесів визначає і авторизує проект або фазу проекту); 2) процеси планування(визначають і уточнюють цілі і планують дії, необхідні для досягнення цілей і змісту, заради якого був розроблений проект); 3) процеси виконання (об'єднують людські та інші ресурси для реалізації плану управління проектом); 4) процеси контролінгу(за допомогою процесів цієї групи здійснюється оцінка ходу виконання проекту, зіставлення фактичних показників із запланованими, виявлення відхилень і оцінка необхідності проведення коригуючих дій); 5) процеси завершення(формалізують приймання продукту, послуги або результату і підводять проект чи фазу проекту до правильного завершення) [4].

Порівнюючи системний, ситуаційний та процесний підходи до управління проектами слід зазначити, що: 1) за системного підходу організація розглядається як система взаємопов'язаних елементів, тобто і проект буде розглядатись як сукупність елементів (кадри, технології, розробки і т. ін), які утворюють систему – проект, однак за такого підходу не враховується часовий горизонт реалізації проекту; 2) за ситуаційного підходу, управління проектом втратить виражену етапність, і є ризик його не завершення; 3) процесний підхід визначає проект як сукупність процесів, і надає змогу здійснювати як поетапну роботу так і паралельне й інтегроване виконання елементів проекту.

Порівнюючи процесний з системним підходом слід зазначити, що процесний підхід дозволяє оптимізувати час кожного окремого процесу, тим самим зменшити інноваційний лаг та витрати часу на інноваційний проект. Ситуаційний підхід є доречним у випадку прилаштування до ситуації на ринку, особливо під час копіювання інновацій конкурентів або ж створення підтримуючих інновацій, які лише покращують характеристики продукту. Виходячи з зазначеного найбільш оптимальним є процесний підхід. Розглядаючи управління інноваційними проектами через призму процесного підходу, можна виокремити ряд послідовних процесів та груп їх утворення, з чого випливає взаємозв'язок процесів з функціями менеджменту. Основним завданням є раціональний розподіл інноваційної діяльності на процеси, який відповідатиме специфіці діяльності підприємства та його потребам, після чого вже буде здійснюватися управління кожним процесом як окремо, так і в сукупності.

### Література:

1. Корзаченко О. В. Процесний підхід до управління підприємством: перспективи для України / О. В. Корзаченко // Формування ринкової економіки: наук. зб. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" ; відп. ред. О. О. Беляєв. – 2010. – Вип. – 23. – С. 571–580.
2. Павлов І.В. Інноваційний потенціал регіону: діагностика та реалізація: монографія / І.В. Павлов, Ю.М. Корецький. – Луцьк: Надстир'я, 2004. – 244 с.
3. Красневич Г. Проблемний аспект визначення поняття та класифікація інноваційних проектів / Г. Красневич // Наука та інновації: наук.-прак. журнал. — 2010. — Т. 4. — № 3. — С. 55 — 74.
4. Верич Ю.Л. Процесний підхід до управління проектами / Ю.Л. Верич // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Режим доступу: <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/60/8290-procesnij-pidxid-do-upravlinnya-proektami>.

Науковий керівник: к.е.н, доцент Бояринова К.О.

**Морозов О.Ф.**  
д.т.н., професор  
заслужений діяч науки і техніки України  
Національний технічний університет України «КПІ»,  
м. Київ, Україна

## **НОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ДИНАМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ ЯК БІЗНЕС-СТРУКТУР**

(З досвіду практичної роботи автора у сфері формування інноваційної системи України з 1996 по 2016 рік)

При формуванні динамічних стратегій інноваційних систем як бізнес-структур я передбачаю продуктивне майбутнє методологічному принципу нової теорії визначенні меж виміру параметрів і їх розмірності **моф** (Грн/сек), суть якого зводиться до **можливості оригінального первинного поділу потужності економічних систем** п'яти рівнів на матеріальну і нематеріальну складові та оцінювання їх функціональної взаємозалежності не скалярними, а комплексними полями чисел [1].

Рух економічної науки у відповідності до такого принципу потрібно порівнювати не із перебудовою старого житла на нове, коли старе житло немилосердно руйнується, щоб надати місце новим будівлям, а із еволюцією зоологічних видів, які безперервно розвиваються і кінець кінцем стають невідомими для простого розуму, але досвідчений економіст відкриє сліди, що передували роботі минулих досліджень. Цей принцип не відноситься до вимушених домислів, а представляє вже підтверджену світовою економічною практикою нашу гіпотезу [2] *«про заміщення в продуктивних силах економічних систем п'яти рівнів основної ролі з матеріального та фінансового капіталу на інтелектуальний капітал»*. Слід відзначити, що певні елементи нашої **теорії потужності економічних систем** є однією із небагатьох в економічній науці напрямів на початку ХХІ століття, які вже почали використовуватись світовими політиками і практиками-технократами для визначення системних трансформацій в економіці. Зокрема, теорія потужності економічних систем включена до складу науково-інформаційних засад європейської програми «Горизонт 2020» [3].

Головні проблеми ІСС всіх п'яти зазначених вище рівнів – це труднощі досягнення соціальної спрямованості, збалансованості взаємодії систем і узгодження інтересів держави і приватного бізнесу в отриманні кожним заслуженою частини додаткового продукту у володіння, розпорядження і використання в процесі спільної реалізації програм розвитку кожного, описаного вище, суб'єкта.

Для інноваційних систем повинно виконуватися умова узгодження, а в кінцевому підсумку – єдності цілей, принципів і завдань інноваційної діяльності, без якого не можливо досягти гармонізації взаємодії систем та їх ефективної роботи за рахунок прийняття спільного діапазону виміру і розмірності потужності інноваційних систем всіх описаних рівнів.

Очевидно можна припустити, що зараз головний механізм світової інноваційної діяльності – це взаємовигідні, не корупційні міжнародні та вітчизняні інвестиційні та інноваційні проекти, які, на мою думку, можуть бути побудовані на визначенні, позначенні одиниці виміру нематеріальної потужності ІСС відповідно до теорії Потужності Економічних Систем [3].

Потужність – це фізична величина, що показує швидкість виконання роботи і дорівнює відношенню роботи до часу, за який вона виконана. Спираючись на логіку розуміння потужності, як фізичної величини, дамо визначення потужності для економічної системи. Потужність ІСС – це цінністночасова величина, що показує швидкість створення економічної цінності і дорівнює відношенню суми створеної цінності до часу, за який вона створена.

Оскільки під час створення цінності відбувається перетворення цінності матеріальних та нематеріальних ресурсів у цінність кінчного продукту (чи послуги), то можна вважати, що потужність показує швидкість перетворення таких ресурсів в матеріальні економічні та суспільні цінності.

Запропоновані вище нові підходи, на мою думку, дозволять більш ефективно вирішувати головні проблеми створення інноваційної діяльності – долати труднощі досягнення соціальної спрямованості, збалансованості взаємодії систем і узгодження інтересів держави і приватного бізнесу в отриманні кожним заслуженою частини додаткового продукту у володіння, розпорядження і використання в процесі спільної реалізації програм розвитку кожного, описаного вище, суб'єкта та всієї України.

### **Література:**

1. Морозов А.Ф. Объективность «редукции» человеческого сознания в материальные экономические ценности. / А.Ф.Морозов. – Економіст, 2016. – №1. – С. 2-7.
2. Морозов А.Ф. Ціна думки – інтелектуальний капітал: Монографія.- Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005.- 352с.
3. . Морозов А.Ф. Мова йде про те, як економічну систему зробити потужною / А.Ф. Морозов. – Економіст, 2015. – №1. – С. 2-6.

**Мохонько Г.А.**

*к.е.н., доцент;*

**Муштай І.А.**

*студент*

*Національний технічний університет України «КПІ»,*

*м. Київ, Україна*

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Світовий досвід показує, що стабільне функціонування будь-якого підприємства можливо при активному використанні сучасних науково-технічних досягнень, а також на здатності керівництва удосконалювати інноваційну діяльність та впроваджувати нововведення. Молочна промисловість належить до стратегічно важливого агро-промислового комплексу України і є економічно та соціально важливою складовою харчової промисловості, яка забезпечує населення продуктами харчування.

В даний час в молочній промисловості намітилися суттєві позитивні тенденції: на підприємствах склалася стійка система розподілу нових технологій, що спираються на сучасну наукову базу; є спеціалізовані підкомплекси, впровадження інновацій на яких пов'язане з меншими фінансовими витратами; існують підприємницькі структури великих підприємств, які дозволяють формувати інноваційні точки зростання економіки регіонів та країни в цілому [2].

Перспективи розвитку молочних підприємств багато в чому визначаються інноваційною привабливістю виробництва, яка є головним фактором підвищення конкурентоспроможності продукції. Метою інноваційної діяльності підприємств молочної промисловості є збільшення обсягів виробництва продукції на основі нових технологій з урахуванням зміни уподобань споживачів, відбір перспективних науково-технічних розробок. Головними проблемами ефективної інноваційної діяльності даних підприємств є брак власних коштів на розвиток та впровадження інновацій, нестача власних коштів, недостатня фінансова підтримка держави [4].

Ефективність інноваційної діяльності – це показник, який визначає здатність інновацій зберегти певну кількість фінансових, трудових, матеріальних ресурсів [1]. Оцінювання ефективності характеризується кількісними та якісними показниками. Наприклад, кількісними показниками є обсяг збільшення прибутку, отриманого від зменшення витрат на виробництво і від зростання обсягу реалізації продукції завдяки впровадженню інновацій. Якісними показниками – зростання компетенції підприємства, покращення екології, посилення позицій бренду та ін. [3].

Підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств молочної промисловості передбачає збільшення обсягів виробництва молочної продукції на основі впровадження інновацій з урахуванням зміни уподобань споживачів. Передусім це впровадження технологічних інновацій – виробництво сирів роздільним способом, використання підсилювачів смаку та барвників, впровадження систем фільтрації, зміна матеріалів упаковки, що збільшують терміни зберігання продукту, отримання молочного жиру з збільшеним строком зберігання, впровадження технології сухої ферментації для дієтичного та дитячого харчування, виробничих інновацій – комплексна та повна автоматизація виробництва молочної продукції, виробництво напоїв на основі молочної сироватки, використання штучного холоду; торгівельних інновацій – зміна цінової політики та форми взаємозв'язку з постачальниками та замовниками у формі довгострокових та стабільних договірних відносин. Це дозволить підсилити конкурентні переваги вітчизняного виробника на ринку молока та молочних продуктів, призведе до підвищення якості молочної продукції, зменшення витрат та забезпеченню національної продовольчої безпеки.

Отже, з метою підвищення ефективності інноваційної діяльності необхідно постійно розробляти та впроваджувати інновації, які будуть покращувати якісні та кількісні показники діяльності підприємств. Такі інновації в молочній промисловості пов'язані з оновленням обладнання, удосконаленням виробництва, використанням новітніх матеріалів упаковки, зміною технології виробництва.

### **Література:**

1. Благовіщенська М.М. Інформаційні технології систем управління технологічними процесами / М.М.Благовіщенська, Л.А. Злобін – М.: Вища школа, 2005. – 768 с.
2. Сафронови Ю.В. Підвищення ефективності розвитку молочного підкомплексу / Ю.В. Сафронови // Світ агробізнесу. – 2013. – № 2. – С. 35-37.
3. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навчальний посібник. – К.: Вид-во “ЗНАННЯ”, 2007 - 475с.
4. Божидарнік Т.В. Інноваційна діяльність підприємств молочної промисловості, як засіб підвищення конкурентоспроможності на ринку / Т.В. Божидарнік, Н.В. Божидарнік // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №3. – Т.2. – С. 85-89.

## **ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

В сучасних умовах господарювання для ефективного функціонування промисловим підприємствам необхідно спрямовувати свою діяльність на шлях інноваційного розвитку. Інноваційний розвиток передбачає залучення нових технологій, створення принципово нової продукції та використання інноваційних методів управління.

Метою проведеного дослідження було визначення пріоритетних напрямків інноваційного розвитку, на які орієнтуються сучасні промислові підприємства. Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання: проаналізовано сутність та зміст інноваційного розвитку, виокремлено властивості інноваційного розвитку для промислового підприємства, розглянуто пріоритетні напрямки інноваційного розвитку, на які необхідно орієнтуватись сучасним промисловим підприємствам задля досягнення ефективного функціонування в ринкових умовах.

Провівши порівняльний аналіз найбільш чітко сформульованих понять [1, с.28-29; 2, с.14] було узагальнено визначення поняття «інноваційний розвиток» - безперервний процес поліпшення різних сфер діяльності суб'єктів господарювання, що спирається на пошук та впровадження прогресивних науково-технічних, фінансово-економічних та організаційно-комунікаційних інновацій.

Вибір напрямків інноваційного розвитку промислового підприємства передбачає постановку цілей і завдань інноваційного розвитку в межах обраної місії (конкретних інноваційних орієнтирів), аналіз внутрішніх та зовнішніх умов господарювання, пошук ресурсів для інноваційної діяльності та їх ефективний розподіл, генерування альтернативних варіантів, їх оцінювання, ранжування за пріоритетністю впровадження та остаточний вибір ефективних напрямків інноваційного розвитку [4, с.253].

Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» пріоритетні напрями інноваційної діяльності представлені як науково і економічно обґрунтовані та визначені відповідно до цього Закону напрями провадження інноваційної діяльності, що спрямовані на забезпечення економічної безпеки держави, створення високотехнологічної конкурентоспроможної екологічно чистої продукції, надання високоякісних послуг та збільшення експортного потенціалу держави з ефективним використанням вітчизняних та світових науково-технічних досягнень. [3, с.1] Серед стратегічних напрямів в Законі виділено лише ті, що спрямовані на технологічне вдосконалення, але можна також виокремити й інші стратегічні пріоритети, серед яких [1, с.34-35]:

- збалансованого інноваційного розвитку, який застосовують при умові поступових технічних змін;
- наступального інноваційного розвитку, який використовують в умовах швидких технічних змін, коли необхідно досягти випередження або збереження лідерства на ринку через використання нових здобутків НТП;
- захищаючого інноваційного розвитку шляхом використання та поступового відтворення результатів інноваційної діяльності підприємств-лідерів ринку;
- абсорбуючого інноваційного розвитку, через номінальні, а не реальні інноваційні перетворення.

Визначившись з основними пріоритетними напрямами інноваційного розвитку можна зробити висновок, що для кожного підприємства вибір ефективного напрямку є індивідуальним. Для отримання максимального ефекту необхідно визначити основні фактори впливу на інноваційний розвиток та оцінити їх силу для окремого підприємства.

### **Література:**

1. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.
2. Інноваційний розвиток як складова формування конкурентоспроможності промислового підприємства: теоретичний аспект // Кузьминчук Н.В./ Науковий вісний Ужгородського університету. Серія «Економіка», випуск 2 (43). – Ужгород, 2014 – с.11-16.
3. Закон України Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>.
4. Довбенко В. І. Вибір напрямків інноваційного розвитку підприємства за умов змін стану ринку [Електронний ресурс] / В. І. Довбенко // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11401/1/43.pdf>.

**Смолярек М.**  
д-р філософії  
заступник директора Інституту менеджменту та економіки  
Вища Школа «Гуманітас»  
м. Сосновец, Польща;  
**Бриксіна В.О.**  
студент;  
**Шульгіна Л.М.**  
д.е.н., професор  
Національний технічний університет України «КПІ»  
м. Київ, Україна

## **СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

В умовах ринкової економіки, збільшується значення конкуренції як основного механізму регулювання господарського процесу. Виживають тільки ті підприємства, що постійно модернізують свою діяльність і використовують інноваційні технології. Проблема модернізації виробничої діяльності на вітчизняних підприємствах полягає в тому, що вони часто мають застарілу матеріально-технічну базу, недосконалі механізми фінансового та правового регулювання, неготовність топ-менеджерів до постійного впровадження інновацій та адаптації персоналу до змін у ринковому середовищі.

Метою дослідження є виявлення сутності та економічного змісту модернізації виробничої діяльності на інноваційній основі, розгляд ролі її реалізації вітчизняними підприємствами.

Економічна теорія розглядає модернізацію як цілісний, глобальний процес, універсальне явище, що відбувається у всіх ключових сферах життєдіяльності суспільства, характеризується структурно-функціональною диференціацією та створенням відповідних сучасних форм інтеграції [1, с. 133].

Сутність та роль модернізації виробничої діяльності є частково пов'язані категорії, близькі за розумінням, але неоднозначні. Сутність поняття «модернізація» розглядають як «осучаснення», зміну, вдосконалення. У науковій літературі звертаються до цього терміну, коли йдеться про комплекс політичних, економічних, соціальних та інтелектуальних трансформацій. Роль модернізації виробничої діяльності завжди несе в собі структурну перебудову, перерозподіл ресурсної бази, створення сучасних технологій виробництва та конкурентоспроможну високотехнологічну продукцію.

Отже, модернізація – це систематичне введення інновацій, що веде до поступового нарощування інноваційного потенціалу та відповідно його збереження. Схожість інновацій та модернізації в економіці є орієнтацією на якісні покращення. Відмінності між ними полягають у просторово-часовому масштабі: відправною точкою інновацій є локальний точковий об'єкт (підприємство, наукова або дослідницька організація тощо) з наступною дифузійною на більші області; водночас вихідним пунктом модернізації є більш великі сфери (промисловість освіта, охорона здоров'я тощо) [2, с. 1].

Модернізація економіки країни та її підприємств повинна здійснюватись з урахуванням зовнішнього попиту на відповідні товари та послуги. Це дасть змогу повернути втрачені та захопити нові ринки збуту через задоволення їх попиту на інноваційну продукцію. Комфортно почуватися в умовах жорсткої конкуренції можна лише постійно підвищуючи конкурентоспроможність продукції шляхом застосування новітніх технологій і модернізації техніко-технологічної бази підприємств [1, с. 129]. Можемо зробити висновок, що простого поліпшення виробничого процесу недостатньо для забезпечення тривалої конкурентоспроможності підприємства в сучасному світі. Єдиний спосіб вистояти і випередити конкурентів – це діяти зовсім по-іншому, а саме: за допомогою модернізації виробничої діяльності на основі інновацій.

Отже, щоб підготувати вітчизняні підприємства до інноваційних змін, їм необхідно нарощувати свій ресурсний потенціал, змінювати організацію виробничого процесу та методи управління. Ефективна модернізація виробничої діяльності підприємства повинна стати передумовою його інноваційного розвитку. В умовах ринкової економіки саме модернізація підприємств стане поштовхом переходу до нових технологій в управлінні та виробництві. Модернізація виробничої діяльності забезпечить освоєння та оновлення сучасного обладнання, устаткування, впровадження у виробництво науково-технічних досягнень, оптимізацію процесів виробництва на підприємстві та випуск продукції з інноваційною складовою, що в свою чергу дасть змогу протистояти конкурентам на внутрішніх та зовнішніх ринках.

### **Література:**

1. Валінкевич Н. В. Управління потенціалом та розвитком підприємств на основі модернізації / Н.В. Валінкевич // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту ту. – 2015. – №1(45). – С. 128–134.
2. Ивлева И. В. Инновации и реализация: существенные различия: материалы Международная научно-практическая конференция «Интеграция науки, образования и производства – стратегия развития инновационной экономики» Екатеринбург, 25-26 января 2011 г. – 2 с.



Тупкало В.М.  
д.т.н., професор;  
Колошко І.В.  
аспірант

Державний університет телекомунікацій,  
м. Київ, Україна

## ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСНО-СТРУКТУРОВАНОГО КОНТРОЛІНГОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Актуальність впровадження процесно-орієнтованих систем управління сучасними підприємствами потребує подальшого наукового дослідження щодо створення ефективних механізмів управління витратами через постійне вдосконалення технологічних і управлінських бізнес-процесів. Однак, незважаючи на велику кількість робіт з даної теми, відомі методи управління витратами (директ-костинг, стандарт-кост, метод ABC, CVP-аналіз, LCC-аналіз, абзорпшн-костинг, бенчмаркінг затрат, таргет-костинг, кайзен-костинг, кост-кіллінг [1]), які досить різноманітні за своїм змістом, різні за своїми цілями і особливостям застосування, мають свої недоліки і переваги і тому не можуть розглядатися в якості самостійних методів управління витратами, а можуть використовуватись як окремі елементи створюваної конгломератної системи управління витратами на конкретному підприємстві в його реальних умовах господарювання. Загальним методологічним недоліком вказаних методів є розгляд фінансово - економічної складової системи управління підприємством у відриві від самої моделі бізнес - процесного управління підприємством.

Мета дослідження полягає у викладі нових авторських елементів науково-методичного апарату процесного менеджменту і, зокрема, підходу до впровадження процесно-структурованого (попроцесного) контролінгового механізму управління витратами центрів операційної відповідальності в структурі ланцюжка бізнес-процесів створення бізнес-цінності підприємства.

Концептуальною основою проведеного дослідження є авторське твердження, що економічна стійкість процесно-орієнтованого підприємства буде забезпечена, якщо при зумовленій ринком ціні товару / послуги для даного підприємства співвідношення витрати / виручка в його структурі ланцюжка бізнес – процесів створення бізнес - цінності забезпечує позитивну динаміку економічної доданої вартості (EVA) як кількісної міри оцінки якості управління вартістю бізнесу.

В контексті авторської моделі контролінгу задачу створення системи процесно-структурованого (попроцесного) контролінгового механізму управління витратами видів операційної діяльності підприємства пропонується сформулювати як задачу комплексування  $M$  чотирьох системних множин:

$$M = \{ V^t(V_k), G^t(V_z), P_{ЗБ} [n, A_{bp}, T_{bp}] \}, \quad (1)$$
$$\max \{ E(S_{ЗБ}) \}$$

де  $V_k$  - множина показників, які можуть бути включені в модель  $V^t$  багатофакторного аналізу - відповідну арифметичну формулу виручки – нетто та  $V_z$  - множина показників, які можуть бути включені в модель  $G^t$  багатофакторного аналізу - відповідну арифметичну формулу витрат в рамках обраної стратегії збуту  $S_{ЗБ}$  підприємства з ціллю максимізації показника  $E$  економічної доданої вартості;  $P_{ЗБ}(n)$  - піраміда процесного менеджменту як ієрархічно структурований комплекс множин управлінських  $A_{bp}$  і технологічних  $T_{bp}$  бізнес-процесів системи управління витратами;  $n$  – кількість рівнів каскадування піраміди виручки та піраміди витрат.

### Література:

1.Серебренников Г.Г. Управление затратами на предприятии: учебное пособие / Г.Г. Серебренников- Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 80 с.

## **ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КООПЕРАТИВІВ**

Ефективна інноваційна політика є важливою умовою сталого розвитку сільськогосподарських кооперативних підприємств. Її метою є впровадження досягнень науково-технічного прогресу, сучасних передових технологій, форм організації праці та управління господарством.

Саме інновації виступають джерелом накопичення різноманітних змін, визначають стан конкурентоспроможності продукції та є основною умовою підвищення ефективності виробництва. Інноваційний розвиток повинен бути направлений на створення інноваційної структури, технічне оновлення виробництва, впровадження ефективних інноваційно-інвестиційних проектів [4, с. 204 ].

На інноваційні процеси в сільськогосподарських кооперативах безпосередньо впливають особливості сільськогосподарського виробництва: сезонний характер, залежність від кліматичних і природних умов, довготривалість між створенням нових технологічних розробок і їх засвоєнням. Основною умовою здійснення інноваційної діяльності в кооперативних підприємствах є наявний інноваційний потенціал, складовими якого є ресурсний та організаційний елементи. Низький рівень ресурсного потенціалу затримує розвиток інноваційних процесів, це пов'язано з матеріальним станом кооперативних підприємств і недостатньою їх інформованістю щодо новітніх технічних розробок. Тому здійснення ефективної інноваційної діяльності кооперативних підприємств можливо лише за допомогою державного механізму.

Головною метою державної інноваційної політики є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу підприємства, впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції [1, с. 1 ].

Державна підтримка інноваційного розвитку сільськогосподарських кооперативів може здійснюватись за допомогою адміністративно-правових, економічних та комунікативних методів. Адміністративно-правові методи передбачають прийняття обов'язкових законів, нормативних актів для учасників господарських процесів та управлінське втручання держави в економічні операції. До цих методів відносять: розробка нормативно-правового забезпечення інноваційного розвитку кооперативних підприємств; політика регулювання цін; система замовлень; установлення штрафів; визначення норм споживання.

Застосування економічних методів передбачає реалізацію непрямих форм впливу на об'єкт управління. До них відносять: податкове стимулювання; фінансово-кредитна підтримка інноваційних проектів. Комунікаційні методи являють собою ефективне спілкування працівників у процесі спільної діяльності, сутність якої складається з обміну ідеями, думками, інформацією. До комунікаційних методів належить: організація та проведення заходів з активізації наукового обміну; організаційно-методична підтримка. Застосування конкретних методів державної підтримки інноваційних процесів має визначитися стратегічними завданнями соціально-економічного розвитку кооперативного підприємства, а також характером інновацій, необхідних для досягнення зазначених стратегічних цілей.

Тому, для підвищення інноваційної активності кооперативних підприємств необхідно формування дієвих механізмів державної підтримки на основі законодавства, пільгового субсидування, пільгового оподаткування, формування інноваційної інфраструктури, підвищення рівня освіти.

### **Література:**

1. Про інноваційну діяльність: закон України від 4 липня 2002 р., № 40 – IV. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon1.rada.gov.ua>.
2. Макаренко П.М. Концептуальні засади системного інноваційного оновлення сільськогосподарського виробництва / П.М. Макаренко, Н.К. Васильєва//Агросвіт. – 2008. – № 1. – С. 17-20.
3. Саблук П.Т. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект: Монографія / П.Т. Саблук, О.Г. Шпикуляк, Л.І. Курило та ін. – К.: ННЦІАЕ, 2010. – 706 с.
4. Ульяновченко Ю. Державне регулювання розвитку інноваційної активності в агропромисловому комплексі в сучасних умовах / Ю. Ульяновченко // Ефективність державного управління. – 2010. – Вип. 25 – С. 204-209.

## РОЗВИВАЮЧИЙ ПІДХІД ЯК СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Тривалий час домінувала думка, що підприємства в своїй діяльності орієнтовані перед усім на отримання прибутку та на стабільне існування. Проте динамізм змін у зовнішньому середовищі зумовив перегляд ціннісних настанов і заміну старої парадигми «спочатку збереження, а потім розвиток» (де прибуток виступає вихідною передумовою) на «збереження через розвиток» [1]. У зв'язку з цим стає доцільним розгляд розвиваючого підходу як нового погляду на управління підприємством, в основі якого лежить розуміння необхідності знаходження збалансованості між намаганням зростати відповідно до вимог ринку та внутрішнім потенціалом підприємства.

Дослідження літературних джерел [2, 3] та практики господарювання вітчизняних підприємств дозволило дістати висновку, що на шляху розвитку підприємства існують щонайменше три основні глобальні, стратегічні перешкоди:

1. Косність й інертність системи, якою виступає підприємство, щодо здійснення змін. І чим більшим є підприємство, тим активніший супротив до змін воно має. В цьому випадку розвиток визначається виключно амбіційністю намірів та волевими якостями керівництва підприємства.

2. Зосередженість змін на певній складовій діяльності підприємства. Слід розуміти, що, по-перше, зміна будь-якої частини цілого не визначає розвитку всього цілого, а, по-друге, якщо на меті стоїть вдосконалення окремої частини цілого, то потрібно передбачити необхідні зміни і в інших, пов'язаних, елементах підприємства.

3. Підвищена інноваційна готовність керівництва підприємства до змін, яка зумовлює можливу незавершеність започаткованих змін та їхню наступну заміну на новітні. У зв'язку з цим виникає ефект «надмірної гнучкості» підприємства, що ймовірно може привести до втрати стійкості й внутрішнього організаційного хаосу.

Особливого значення в розвиваючому підході набуває управлінська ланка, яка відіграє подвійну роль: з одного боку, вона виступає ініціатором розвитку, тобто є розвиваючою системою. Водночас, як елемент складнішої системи, вона стає системою, що розвивається. Саме такий погляд дозволяє розуміти розвиток підприємства як цілісний процес, в якому будь-які зміни мають наскрізний характер і вимагають зміни розвиваючої системи в тих обсягах і межах, які викликаються змінами системи, що розвивається.

Виникнення розвиваючого підходу є закономірним процесом еволюції управлінської думки, що яскраво демонструється зміною поглядів на способи прийняття рішень. Так, в основі процесного підходу лежить погляд на управління як на послідовне виконання певних функцій. Заслуга цього підходу полягає у розгляді управління як послідовного, циклічного, логічно поєднаного процесу. Перехід від зовнішнього спостереження за управлінською діяльністю до абстрактного погляду на підприємство як єдину, складну, структуровану систему зумовило появу системного підходу. Його головною тезою є те, що зміни окремих складових цілого впливають на інші складові цього цілого. Тобто в центрі системного підходу лежить розгляд підприємства в єдності його складових і головне завдання менеджменту вбачається у збереженні цілісності системи. Водночас дослідження цілого відволікає від деталей. Саме тому стало природним виникнення ситуаційного підходу в управлінні, який, на відміну від попередніх, зосереджується на уважному ставленні до конкретних обставин, в яких приймаються рішення, що вимагає особливих знань і прийомів. На жаль, ситуаційний підхід не надає жодного алгоритму дій, визнаючи, що кожна управлінська ситуація є унікальною і якість управління залежить від її суб'єктивного розуміння. Отже, кожен з розглянутих управлінських підходів запропонував певний погляд на управлінську діяльність, будучи одночасно однобоким, зосередженим на окремому концептуальному базисі.

Пропонований розвиваючий підхід спрямований на поєднання «статики» управління з «динамікою», вбачаючи головною метою управління «змінюваність із збереженням». Фактично, мова йде про пошук балансу між функціонуванням й розвитком, що вбачається вченими «золотим перетином» менеджменту [2]. Очевидно, що для функціонування підприємство повинно мати певні норми існування як на абстрактному, так і на конкретному рівнях. Водночас на певних етапах функціонування підприємства виникатимуть протиріччя між «статикою» існування й «динамікою» зовнішнього середовища. Саме тому розвиток підприємства визначатиметься здатністю керівництва знаходити баланс відповідності між внутрішнім потенціалом підприємства і необхідністю змін відповідно до вимог оточуючого середовища. Зрозуміло, що будь-які зміни несуть невизначеність. Саме тому отримання підприємством стабільності в діяльності після удосконалення може вважатися проходженням фази розвитку і функціонування на новому рівні. Отже, згідно розвиваючого підходу розвиток є природним для підприємства, в той час як функціонування в ньому розглядається як певна (необхідна, доцільна, обумовлена, об'єктивна) зупинка в розвитку.

### Література:

1. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания [текст] / Х. Виссема; Пер. с англ. – М. : Издательство «Финпресс», 2000. – 272 с.
2. Верхоглазенко, В.Н. Критериальное управление развитием компании [текст]: монография / В.Н. Верхоглазенко. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 206 с.
3. Гусева, О. Ю. Управление стратегическими изменениями: теория і прикладні аспекти [текст]: монографія / О.Ю. Гусева. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. – 395 с.

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЙ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасних умовах реформування ринку електроенергетики успішність та ефективність роботи енергетичних підприємств залежить від правильно обраної стратегії. На сьогодні загальноприйнятого стандарту щодо змісту стратегії та її структури не існує, що пояснюється складністю та багатоплановістю трактування даної категорії.

Загальна стратегія енергетичного підприємства має ієрархічну будову, включаючи бізнес-стратегії та функціональні стратегії, розроблення яких покладається на функціональні відділи підприємства. На рівні такого структурного утворення як відділ економічної безпеки керівництвом вирішуються питання пошуку ефективної стратегії у рамках загальної стратегії, яка б концентрувалася на захисті від загроз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, підвищенні рівня економічної безпеки, підтримуючих стратегіях.

На сьогодні теоретико - методичне забезпечення стосовно стратегій економічної безпеки підприємства залишається недостатньо обґрунтованим через відсутність ґрунтовних підходів до класифікації стратегій економічної безпеки. Зокрема, Т. Іванюта та О. Заїчковський пропонують лише три типи стратегії економічної безпеки підприємства: 1) раптового реагування на загрози; 2) прогнозування небезпек та загроз; 3) відшкодування завданих збитків [1].

У той же час П. Кравчук пропонує використовувати підхід, згідно з яким для забезпечення економічної безпеки підприємства слід користуватися трьома стратегіями: договірною, матричною, комплексною. Головними критеріями диференціації стратегічних підходів до управління фінансово-економічною безпекою підприємства є такі чинники: 1) стан фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання на момент розробки (коригування) стратегій; 2) фінансові можливості підприємства щодо політики безпеки [2].

Залежно від рівня безпеки підприємства та його фінансових можливостей група авторів Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. виділяють такі види стратегій забезпечення економічної безпеки [3, с. 220] : системного планового забезпечення; швидкого реагування; інституціоналізації та послідовного зміцнення; комплексного гарантування; відшкодування збитку; раптового реагування; сегментованого забезпечення; часткового врахування; делегування функцій.

**Під стратегією забезпечення економічної безпеки** пропонуємо розуміти план дій, що визначає пріоритети і ресурси для забезпечення економічної безпеки підприємства і передбачає сукупність процесів, методів, інструментів ідентифікації, попередження, протидії загрозам та стратегічні напрями підвищення рівня економічної безпеки.

Отже, проаналізувавши існуючі погляди та наукові підходи, на нашу думку, стратегії забезпечення економічної безпеки можна умовно розділити на дві групи:

1. Стратегії підтримання економічної безпеки (нівелювання існуючих загроз, превенції загрозам, компенсації збитку).

2. Стратегії відновлення економічної безпеки (збільшення прибутків, зниження витрат, продажу активів, комплексна стратегія відновлення).

Для вибору та обґрунтування стратегії забезпечення економічної безпеки необхідно детально проаналізувати внутрішній стан підприємства та загрози зовнішнього середовища.

Огляд наукової літератури надав можливість дослідити понятійно-категоріальний апарат терміна «економічна безпека підприємства», внаслідок чого було узагальнено наукові підходи до трактування даного поняття.

### Література:

1. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. / Т.М. Іванюта, А.О. Заїчковський. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.

2. Кравчук П. Я. Формування системи корпоративної безпеки : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Павло Ярославович Кравчук; [Терноп. держ. екон. ун-т]. – Тернопіль, 2006. – 232 с.

3. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : [монографія] / Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В., [за ред. Т.Г. Васильціва]. – Львів: Арал, 2012. – 386 с.

### КРЕАТИВІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ В ЄС

Стрімкий розвиток технологічної сфери, що був зумовлений початком третьої промислової революції, суттєво вплинув на характер та структуру сучасного виробництва Європейського Союзу, перетворивши його в нову поліструктурну основу для продукування і трансферу інновацій, а також креативних товарів та послуг. Звичайно, що це потребувало формування нового мислення та принципово інших підходів до створення сучасної моделі стимулювання підприємницької активності. При цьому суттєвою помилкою було те, що чимало дослідників вважали, що інноваційність можна визначати лише як якість високих технологій. Досвід багатьох брендів легкої промисловості ЄС «H&M» (Швеція), «C&A» (Німеччина), «Marks&Spencer» (Великобританія) переконливо довів, що збереження в країнах ЄС креативних центрів (Центрів дизайнерських рішень) а також центрів прийняття фінансово-розпорядницьких рішень є виправданим, натомість локалізація нескладного виробництва в державах Південної та Південно-Східної Азії є важливим елементом нарощування цінової конкуренції продукції що випускається.

З огляду на зміни в системі бізнес активності сучасного ЄС та прийнятих ним, останнім часом, низки регуляторних актів, найважливішими елементами політики креативізації економічного розвитку цього угруповання мають бути такі:

- посилення соціальних та інтелектуальних наслідків реалізації основних засад третьої промислової революції (енергетичний інтернет, електромобілі, 3D принтери, біотехнології, розвиток енергоощадних технологій);

- запровадження взаємодоповнюючих моделей співробітництва між провідними ТНК, ТНБ малим і середнім бізнесом, що дозволяло останнім претендувати на гранти Європейського Союзу та розвивати вертикальну модель співробітництва з провідними корпораціями, переваги при цьому були очевидними, адже переміщення капіталу вже нічим не регламентувалося;

- посилення захисних заходів щодо охорони авторських та суміжних прав, створення Європейського патентного офісу;

- забезпечення кращих конкурентних основ співробітництва з корпораціями США, Японії та Китаю та створення кращих (у т.ч. фінансових) умов реєстрації винаходів європейських науковців в інших країнах;

- посилення гармонізаційних процесів в Європейському законодавстві, визнання наднаціональних пріоритетів розвитку та рішень, що виносяться органами та інституціями ЄС;

- розвиток механізмів патентної апеляції, що дозволило більш чітко сегментувати світовий ринок інтелектуальної продукції;

- кластеризація економіки держав-учасниць інтеграційного угруповання та створення нового інституту – Європейської кластерної обсерваторії, перевага при цьому надається високотехнологічним і креативним сферам;

- стимулювання моделі державно-приватного співробітництва;

- локалізація інтелектуального капіталу, його прискорена динаміка в європейському освітньому та технологічному просторах;

- створення наднаціональних механізмів стимулювання університетської освіти;

- забезпечення інноваційного лідерства окремих країн Північної Європи (Фінляндія, Швеція), які витрачали на програми R&D (НДДКР) понад 3% створюваного ВВП, у той час коли держави-економічні доміанти (Німеччина, Франція, Великобританія, Італія) асигнували на розвиток інновацій лише 2-2,5% (2014). Втім окремі середземноморські країни витрачали не більше 0,5% ВВП.

Наведене вище дозволяє стверджувати, що креативізація європейської економіки являє собою об'єктивний процес посилення інтелектуалізації виробництва товарів та послуг, кінцевою метою якого є зростання конкурентоспроможності компаній, держав та інтеграційного союзу у цілому за рахунок запровадження наднаціональних механізмів інтелектуалізації та розвитку колабораціоністських відносин між конкурентами.

**Шеховцова І.А.**  
старший викладач;  
**Пімонова К.А.**  
студент

Національний технічний університет України «КПІ»,  
м. Київ, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ**

Форма підприємницької діяльності франчайзинг є актуальною у світі сьогодні, і визнана, як право, яке надає можливість франчайзі розпочинати власний бізнес або здійснювати певний вид діяльності під торговою маркою франчайзера на основі укладеної франчайзингової угоди. Активне використання даної тактики розпочалося у минулому столітті в країнах Європи та в США, саме тоді відбулося наукове переосмислення франчайзингу, було сформовано теоретичне підґрунтя для подальшого його розвитку.

Сьогодні франчайзинг є загальносвітовою практикою, яка розширила межі торгівлі між державами, стала формою міжнародної інтеграції бізнесу. Так, основними галузями, в яких застосовується франчайзинг є швидке харчування (18%), роздрібна торгівля (14%), надання послуг (12%), будівництво (7 %) [1].

У розвинених країнах близько 50% ВВП формують малі та середні підприємства. Становлення ринкових відносин в Україні стимулює суб'єктів господарювання до певних кроків, які змогли би забезпечити ефективне функціонування їхніх фірм. Саме франчайзинг може дозволити українській економіці сформувати потужний пласт підприємств, який забезпечить розвиток господарського комплексу держави. Зазначимо, що були зроблені дослідження щодо можливості ефективного впровадження франчайзингу в Україні. Зважаючи на всі переваги даної форми підприємництва, вважається доцільним її популяризацію у вітчизняному бізнесі. Слід відзначити, що франчайзинг в Україні є більш експериментальною формою, такою, що перебуває на початковому етапі свого розвитку. Згідно даних Franchise Group кількість франчайзерів у країні щорічно зростає, і у 2014 р. даний показник становив 570 компаній, в той час, як у 2001 р. – був лише 48 [2]. У 2015 і 2016 роках показник весь час зростає, тож можна побачити позитивну динаміку росту ролі франчайзингу в українському бізнесі. Проте, необхідно відмітити, що, наприклад, у США 40% товарообігу країни належить даній формі підприємництва, в Євросоюзі – 60%, в Японії – 70%, а в Україні – близько 4% [2, с.52]. Тобто, вважати ріст кількості франчайзерів значним відносно світових показників неможливо. Значним фактором розвитку українського франчайзингу є популярність закордонних франшиз. Підприємства, що використовують іноземні пакети, є найбільш прибутковими, це обумовлено ознайомленістю споживачів з торговою маркою, довірою до вже знайомого бренда, зваженою маркетинговою кампанією франчайзера. Не дивлячись на розповсюдженість іноземних франшиз, не так багато великих підприємств згодні ставати франчайзерами для українських фірм. Таке обмеження пов'язане з нестабільною економічною ситуацією в Україні, з проблемою захисту інтелектуальної власності, зі слабкою законодавчою базою, з недовірою з боку франчайзерів щодо дотримання встановлених ними стандартів та критеріїв діяльності.

Більшу частину франшиз в Україні становлять саме вітчизняні. Дана особливість обумовлена легкістю входження вітчизняних виробників на ринок та пов'язана з висуванням меншої кількості вимог до них, мінімальною адаптацією до місцевих умов. За даними Franchise Group близько 36% франчайзі складать підприємства роздрібною торгівлі, приблизно 18% - громадське харчування, 13% - сфера послуг для бізнесу тощо [2]. Аналізуючи ці дані, можна відмітити, що структура українського франчайзингу є подібною до світової, тобто в Україні простежуються певні глобальні тенденції.

Отже, для більш активного впровадження франчайзингової форми підприємництва, підвищення її ефективності в Україні необхідно рекомендувати більш детально проаналізувати досвід успішних франчайзингових фірм для виявлення ймовірних ризиків, основних бар'єрів, які можуть з'явитися на шляху підприємств, створити надійну та зважену нормативну-правову базу, узгоджену зі світовими стандартами, запровадити пільгове оподаткування для підприємств-франчайзі, розробити державні програми, які будуть направлені на підтримку франчайзерів та франчайзі в Україні тощо.

Таким чином, франчайзинг є досить перспективним напрямом розвитку українського бізнесу, використання якого дозволить державі стимулювати розвиток господарського комплексу до рівня економік розвинених країн.

### **Література:**

1. Ринок франчайзингу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://franchisegroup.com.ua>.

2. Магомедова А. М. Франчайзинг в Україні: проблеми теорії та практики / А. М. Магомедова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 11. – С. 52-56.

## КРЕАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Сучасний ринок переповнений одноманітними товарами та послугами. Задля того, щоб організація тримала свої конкурентні позиції, постійно задовольняла потреби споживачів і таким чином досягала успіху у своїй сфері, будучи в ній лідером, їй потрібно постійно змінюватись. Під такими змінами розуміють певні творчі процеси, які адаптують підприємство до нинішнього рівня розвитку. Адже креативне мислення, створення нових ідей та їх впровадження – це ключові фактори успіху для того, щоб не загубитись серед значної кількості конкурентів.

Використання творчих підходів несе собою створення нових видів продукції чи послуг, нового устаткування на виробництві тощо. Проте не менш важливим фактором в діяльності підприємства є творчість в управлінні. Кожен менеджер повинен вміти генерувати ідеї, робити прогнози, відшукувати перспективи і приймати рішення на користь інновацій. Сукупність таких дій в сучасному менеджменті відносять до «креативних технологій», що є складовою інноваційного менеджменту.

Креативні технології в управлінні – це діяльність пов'язана з ростом і розвитком інтелектуальних здібностей людського капіталу. Його задача закладається в тому, щоб розкрити творчий потенціал працівників для створення конкурентоспроможних ідей. Використання креативних технологій в управлінні несе собою залучення інноваційного маркетингу та нетрадиційної реклами, реінжинірингу та контролінгу. Вони передбачають задіяння творчого підходу для вирішення стандартних проблем управління.

Щоб краще зрозуміти ефективність креативних технологій в управлінні потрібно звернутись до світового досвіду. Прикладом може бути японська система менеджменту, адже вона вважається найбільш ефективною в світі. Стрімкий розвиток економіки цієї країни дозволяє триматися їй на лідируючих позиціях. Причиною цього є форми та методи управління на підприємствах. В їх основі лежить вміння працювати з людьми. В Японії діє принцип: основний ресурс – це людина, завдяки чому створюються найбільш сприятливі умови для використання цього ресурсу. Філософією управління вважається те, що кожен працівник організації є членом однієї сім'ї. При цьому панує атмосфера довіри, працівників не примушують працювати, кожен з них готовий робити те, що необхідно. В свою чергу кожен працівник вважає себе необхідним. Саме тому японський менеджмент є добре мотивованим і організованим, що впливає на інтенсивність та ефективність праці і в результаті має високий ступінь інноваційного розвитку.

В Україні креативні технології в управлінні знаходяться на рівні теоретичного охоплення в межах тренінгів і не впроваджені в поточну діяльність підприємств, які надають увагу традиційним підходам до управління. Спираючись на приклади з світового досвіду, слід зауважити, що в Україні необхідно розвивати та застосовувати креативне мислення для підвищення ефективності діяльності підприємств, переходу на нові рівні розвитку та прискорення інноваційної діяльності. Креативне мислення потрібно формувати починаючи з дошкільних установ, навчати методам креативних технологій у вищих навчальних закладах.

Центр Креативних Технологій [1] класифікує методи на такі, що орієнтуються на зовнішнє чи внутрішнє середовище. До методів зовнішнього середовища можна віднести: SWOT-аналіз, метод фокус-груп, анкетування, маркетингові спостереження. До внутрішнього: методи психологічної активізації мислення (мозковий штурм, зворотня мозкова атака, тінюва мозкова атака, метод аналогії, метод «коучинг»), систематизованого пошуку (контрольні запитання, морфологічний аналіз, функціональний аналіз) та спрямованого пошуку (функціонально-фізичний метод пошукового конструювання Р. Коллер, теорія рішення винахідницьких задач). Використання того чи іншого методу залежить від складності поставленої проблеми, проте кожен з них полегшує її вирішення.

Узагальнюючи сказане вище, можна дістати висновок, що креативні технології в управлінні створені на основі творчої роботи і їх основним завданням є стимулювання креативного мислення у працівників. Важливою також є командна робота, при якій береться до уваги і активізується творчий потенціал кожного її члена. Адже при такій стрімкій зміні зовнішнього середовища саме креативність мислення, управління та технологій є одним з основних факторів для того, щоб стати конкурентоспроможним у своїй сфері. А щоб стати лідером потрібно не дотримуватись поточних трендів, а створювати їх власноруч. Адже, як говорить соціолог Річард Флорида [2, с.72], давно доведено, що значні нові економічні системи ведуть до кардинальних змін у праці, організації суспільства і географії. А для України, на сучасному етапі свого розвитку, це вкрай важливо.

### Література:

1. Центр Креативних Технологій [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.inventech.ru>
2. Флорида Р. Креативний клас: люди, які змінюють майбутнє. – М.: Видавничий дім «Класика XXI століття», 2007. – 421 с.

Науковий керівник: д.е.н., професор Дергачова В.В.

---

**МАКРОЕКОНОМІЧНІ  
АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ  
В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ  
ІНТЕГРАЦІЇ**

---



## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

На сьогоднішній день для розвитку підприємництва в Україні потрібно приділити увагу одному із найважливіших напрямів: зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Виробники продукції мають змогу збільшувати прибутки, обсяги збуту завдяки виходу на нові ринки та завоювання нових споживачів. Але така діяльність є ризиковою, адже потрібно враховувати всі чинники як в країні підприємства, так і в країні партнера. Вона потребує розробки певної стратегії управління.

Ефективність діяльності підприємства можна покращити застосувавши певні методи управління, які базуються на стратегії та основних принципах, а саме:

- бажання збільшити свої прибутки;
- покращення продуктивних сил;
- збільшення життєвого циклу товару;
- контролювання виробничих ресурсів.

Для того щоб впевнитись у виконанні всіх принципів при зовнішньоекономічній діяльності потрібно ввести організаційно-економічну модель. Вона включає нормативно-правові основи ведення діяльності в країні підприємства і країні його партнера, валютно-фінансові, техніко-економічні та соціально-політичні аспекти діяльності всіх партнерів відповідно до умов їх країн [1].

Необхідні етапи для створення організаційно-економічної моделі:

- виділення конкретних цілей функціонування;
- визначення завдань для реалізації цілей;
- виявлення та здійснення заходів для вирішення завдань;
- визначення технології здійснення заходів;
- виявлення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на завдання та заходи;
- визначення кількості, якості та видів потрібних ресурсів;
- встановлення порядку здійснення заходів враховуючи загальну стратегію та детальне планування дій;
- оформлення рішення для презентації керівництву.

Фундаментом для створення ефективної системи організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності має бути осмислення основних ринкових процесів, а саме:

- якість продукції повинна відповідати міжнародним стандартам;
- підприємство має регулярно займатися зовнішньоекономічною діяльністю, щоб не втрачати свої позиції на міжнародній арені;
- керівник має ставити конкретні і досяжні цілі;
- зовнішньоекономічна діяльність потребує більших організаційно-комерційних витрат, хоча дозволяє отримати більше доходів, вигоди та валютної виручки.

Організаційно-економічний механізм – це сукупність практичних заходів, засобів та важелів організаційного та економічного характеру, методів управління, управлінських рішень які дозволяють досягти цілей найефективніше.

Нині для українських підприємств створені наступні умови здійснення зовнішньоекономічної діяльності: можливість вільно розробляти форми і методи ЗЕД, утворювати стратегію розвитку, цінову політику. Наслідком цього є отримання переваг від здійснення зовнішньоекономічної діяльності [2].

Отже, перед кожним керівником стоїть важливе завдання, створити такий механізм, який забезпечить ефективне управління і покращить ефективність його зовнішньоекономічної діяльності.

### **Література:**

1. Базалицький Д.М. Організаційно-економічна модель зовнішньоекономічної діяльності сучасного підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/17\\_NITSB\\_2012/Economics/2\\_103093.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_NITSB_2012/Economics/2_103093.doc.htm)
2. Чумікова Т.І. Організаційно-економічні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22331/1/165.pdf>

**Науковий керівник: к.е.н., доцент Дунська А.Р.**

## ІННОВАЦІЙНИЙ РЕЙТИНГ КРАЇН: ДОСВІД ЄС

Інновації у світовій економіці є ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності країн світу, у т.ч. країн ЄС, та мають важливе значення в умовах глобалізації. Щорічні звіти Європейської комісії – Innovation Union Scoreboard [1] надають інформацію про результати науково-дослідницької та інноваційної діяльності країн ЄС та інших країн світу, визначають сильні і слабкі сторони їх інноваційного розвитку, допомагають державам і бізнес-структурам зосередити увагу та свої зусилля на вдосконаленні їх інноваційної діяльності. Європейська комісія сприяє розвитку інноваційної діяльності за рахунок надання інформації про нові товари та послуги, встановлює пріоритети Європейської комісії з інновацій, підтримує розвиток інновацій в основному через програму фінансування наукових досліджень, проектів, розробок та інновацій - Горизонт 2020, сприяє комерціалізації інновацій в ЄС, прискорює розвиток перспективних технологій, проводить моніторинг ефективності інновацій та інноваційної діяльності з метою виявлення подій, які вимагають зміни політики модернізації промислової бази ЄС, державного сектора й соціального розвитку країн ЄС, формує єдиний ринок інтелектуальної власності й стандартів інноваційного розвитку, тощо.

Основним показником інноваційного розвитку ЄС є *показник результативності (ефективності, продуктивності) інноваційного розвитку кожної з держав-членів ЄС*. Основними показниками для надання порівняльної оцінки інноваційного розвитку є: *інноваційний індекс, інтелектуальні активи, економічні ефекти, людські ресурси* (висококваліфікована робоча сила, населення у віці 20-24 років із закінченою вищою освітою), *фінансові інвестиції для наукових досліджень, проектів, підприємництва* (інноваційні малі та середні підприємства).

Згідно європейського рейтингу інновацій держави поділяються на групи:

– *група інноваційних лідерів* (Innovation leaders), яка включає в себе держави, продуктивність інновацій яких більше 20% від середнього значення показника серед країн ЄС.

– *група інноваційних послідовників* (Innovation followers) включає в себе держави з продуктивністю, менше 20% і вище 90% від середнього показника в країнах ЄС (у 2015 р. це: Австрія, Бельгія, Франція, Ірландія, Люксембург, Нідерланди, Словенія і Великобританія).

– *група помірних новаторів* (Moderate innovators) включає в себе держави, де продуктивність інновації нижче, ніж середнє значення показника продуктивності інновацій в країнах ЄС при відносній швидкості продуктивності від 50% до 90%. Це країни: Чехія, Хорватія, Кіпр, Естонія Греція, Угорщина, Італія, Литва, Мальта, Польща, Португалія, Словаччина та Іспанія.

– *група скромних винахідників* (Modest innovators) включає держави, де рівень інноваційної діяльності значно менше 50% ніж в країнах ЄС. Ця група включає в себе такі країни як Болгарія, Латвія та Румунія.

За даними звіту Innovation Union Scoreboard 2015 р., Швеція підтвердила власне інноваційне лідерство. За нею слідує Данія, Фінляндія, Німеччина, як європейські інноваційні лідери. У порівнянні з 2014 р, продуктивність інновацій збільшилася в 15 країнах ЄС, у той час як цей показник знизився в 13 інших [1]. Болгарія має 3,1% середньорічного темпу зростання ефективності інновацій і має рівень інноваційної діяльності 46%. Латвія має більший приріст продуктивності інновацій, порівняно з країнами четвертої групи, що складає 3,4%. Через збільшення витрат на Non-R&D інновацій в 2014 році, Латвія має 49% рівня інноваційної діяльності. В Румунії у зв'язку з різким зниженням продажів нових інноваційних продуктів в 2013-2014 рр., рівень продуктивності по відношенню до ЄС знизився до 37%. Порівнюючи з інноваційними країнами-лідерами, Швеція має інноваційний індекс 0,3%, а продуктивність інновації збільшилася до 34%, Данія збільшила інноваційний індекс на 1,9%, а продуктивність інновацій становить 33%, у Фінляндії на 0,1%, що становить 32% продуктивності інновацій і у Німеччині на 0,6%, що досягає 31% в 2014 році [1, с. 19].

Отже, інноваційна діяльність у країнах ЄС зростає, порівнюючи з США та Японією. Країни-лідери з інновацій випереджають за високими показниками ділової активності, R&D витрати в бізнес-секторі, людські ресурси. Ці країни більше інвестують в дослідження та інновації і мають набагато більше кваліфікованої робочої сили. Згідно даних звіту [1] ЄС випереджає Австралію, Канаду і всі країни БРІКС (Бразилія, Російська Федерація, Індія, Китай, Південно-Африканська Республіка).

### Література:

1. Innovation Union Scoreboard 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius-2015\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius-2015_en.pdf).

Науковий керівник: к.е.н., доцент Савицька О.М.

## **РОЗВИТОК ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасний етап розвитку економіки України спрямований на забезпечення сталого економічного зростання шляхом технологічної модернізації та структурної перебудови економіки. Вагомим чинником економічного зростання та інтеграції у світове господарство виступає експорт товарів – це продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт [1]. Реалізація експортної діяльності лежить в межах експортного потенціалу, який полягає у спроможності всього сукупного виробництва певної країни в цілому виробляти необхідну кількість конкурентоспроможних товарів для зовнішнього ринку, його основою є ресурсно-сировинна база і стан економіки, які забезпечують науково-технологічний, промисловий, соціальний і культурний розвиток [2].

В Україні наявна достатня кількість ресурсів(проектних потужностей) для розвитку експортного потенціалу вітчизняної фармацевтичної продукції. Найбільшими українськими підприємствами-виробниками є: «Фармак», «Борщагівський ХФЗ», «Артеріум» («Київмедпрепарат», «Галичфарм»), «Стірол», «Дарниця», «Здоров'я» тощо. На їх частку припадає більше 60% виробленої в країні продукції. За підсумками 2015 р., відбулося зменшення обсягу виробництва лікарських препаратів на 7,9% (до 32,4 тис. т) та зростання оптового товарообороту на 7,3% (до 46 млрд. грн.); спостерігається зменшення частки вітчизняних фармпрепаратів у структурі оптових продажів на 5,8 % (до 28,3%). Імпорт фармацевтичної продукції скоротився на 44,7% (до 1,369 млрд. дол.), відповідно, зменшилася частка імпорту в загальній структурі з 4,71% у 2014 р. до 3,75% у 2015 р. [3]. Зазначені тенденції зумовлені підвищенням цін на імпортні фармпрепарати у результаті девальвації національної валюти.

Продукція вітчизняних фармацевтичних підприємств експортується до 62 країн світу (на ринки Європи, Північної Африки, Східної Азії, та країн Близького Сходу). Обсяг експорту становить близько 20% від загального обсягу виробництва продукції, за результатами 2015 р. показник зменшився на 39,2% (з 255,9 млн. дол. до 155,6 млн. дол.), відповідно, частка експорту фармацевтичної продукції скоротилася з 0,47% в 2014 р. до 0,41% в 2015 р. Зазначені тенденції зумовлені зниженням платоспроможності населення країн-імпортерів, 82,4% з яких є членами СНД (Узбекистан, Росія, Казахстан, Білорусь, Азербайджан) [3].

З огляду на проведені дослідження, детерміновано фактори, які стримують розвиток експортного потенціалу фармацевтичної промисловості України, такі як [4]: високий рівень інфляції та скорочення купівельної спроможності країн-імпортерів; залежність вітчизняних виробників лікарських засобів від імпортних поставок фармацевтичних субстанцій (70% імпортується з Китаю, Німеччини, Індії, Росії та США); недостатня інноваційно-інвестиційна активність значної частини українських фармацевтичних компаній.

Таким чином, для розвитку експортного потенціалу вітчизняних фармацевтичних підприємств необхідно здійснити переорієнтацію експорту з ринків країн з перехідною економікою до країн Західної, Центральної та Східної Європи; зосередити виробничі потужності на розширенні виробництва генериків (попит на які суттєво зростає в останні роки); сертифікація виробничих процесів на відповідність GMP-стандартам.

### **Література:**

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16. 04. 1991. № 959–XII // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 29. – Ст. 377.

2. Азрилян А. Н. Большой экономический словарь / Под ред. проф. А. Н. Азриляна. – М.: Фонд «Правовая культура», 1994. – 478 с.

3. Огляд ринку виробництва та дистрибуції лікарських засобів в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://ibi.com.ua/UK/news/rejtingove-agentstvo-ibi-rating-pidgotuvalo-oglyad-rinku-virobnictva-ta-distribucij-likarskikh-zasobiv-v-ukrajni.html>

4. Васюта О.П. Конкурентоспроможність галузі як складова ефективності національної економіки / О.П. Васюта, М.В. Мірошник // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2014. – № 2. – С. 160-166.

**Науковий керівник:** к.е.н., старший викладач Манаєнко І. М.

### ОЦІНКА ПЕРСПЕКТИВ РЕГІОНАЛЬНОЇ КОНВЕРГЕНЦІЇ ЄС ЯК АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах повноцінного функціонування ГВЗТ Україна-ЄС відкриваються нові можливості для здійснення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в країнах ЄС. Важливим аспектом управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств є визначення ємкості ринку, власної конкурентоспроможності, що потребує врахування макроекономічних умов в ЄС та оцінки перспектив регіональної конвергенції ЄС. Європа відновила позитивні значення економічного зростання лише у 2013 р., тоді як США подолали наслідки кризи 2007 р. менше ніж за чотири роки. Тому сценарій повальних темпів зростання ЄС має високу ймовірність. А це позначається на перспективах здійснення зовнішньоекономічної діяльності в країнах ЄС.

Одним з показників регіонального розвитку ЄС є ВВП на душу населення, від якого залежать обсяги витрат на здійснення регіональної політики, структурної перебудови, розвитку людського капіталу, тощо. Найвищі значення цього показника притаманні таким країнам як Люксембург, Данія, Фінляндія, Швеція, Ірландія, найнижчі – Болгарії, Латвії, Литві, Польщі, Естонії. Протягом 2003–2015 рр. спостерігався значний приріст ВВП на душу населення в усіх країнах ЄС-28, і в «багатих», і в «бідних». При цьому держави, що мали відносно нижчий рівень цього показника до вступу в ЄС, продемонстрували вищий темп приросту, ніж «багаті» члени ЄС. Відмітимо, що середнє значення ВВП на душу населення країн ЄС-28 зросло як в рік розширення 2004 р., так і після приєднання 10 країн Центрально-Східної Європи, до настання світової фінансово-економічної кризи, наслідки якої позначились зниженням цього показника у 2009-2010 рр. За прогнозними даними МВФ середнє значення ВВП на душу населення в ЄС–28 досягне докризового рівня лише у 2020 р.

Для визначення перспектив регіонального розвитку проаналізуємо показники, які характеризують рівень неоднорідності між регіонами 28 країн ЄС. З цією метою виділимо максимальні та мінімальні значення в сукупності даних за кожний рік, що демонструють межі варіації. Результати статистичних розрахунків середніх значень, середнього квадратичного відхилення по вибірці та коефіцієнту варіації за даними ВВП на душу населення по кожному року за досліджуваний період представлено у табл. 1.

Таблиця 1

#### Розрахунок показників варіації ВВП на душу населення в країнах ЄС-28 (2003-2014 рр.),

тис. євро

Показник\ рік	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
максимальне	65,3	75,6	80,3	89,4	105,8	114,5	102,4	104,5	114,7	106,7	114,6	119,5	103,2	106,7	111,1	115,6	120,1	125,7
мінімальне	0,0	0,0	0,1	0,1	0,2	0,3	0,1	0,5	1,3	1,7	2,0	2,1	1,7	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1
сер. відх.	12,8	14,5	14,8	15,6	17,4	17,9	16,0	16,2	17,8	16,8	17,7	18,1	15,6	16,1	16,6	17,2	17,8	18,5
сер.кв. за виб.	15,3	17,5	18,1	19,4	22,0	23,1	20,7	21,0	22,9	21,4	22,7	23,5	20,2	20,9	21,7	22,5	23,2	24,2
коэф. варіації	71%	70%	69%	68%	66%	63%	64%	66%	66%	66%	67%	68%	68%	68%	67%	67%	67%	66%

Джерело: розраховано за даними МВФ, 2015.

Розрахунки свідчать, що середнє лінійне відхилення ВВП на душу населення в країнах ЄС-28 було найменшим до приєднання 10 країн ЦСЄ у 2003 р. Згодом середнє з абсолютних (по модулю) відхилень від середньої арифметичної в аналізованій сукупності даних коливається і має з фактичних даних найвище значення у 2014 р., а за прогнозними даними зростатиме з 2017 по 2020 рр. Середньоквадратичне відхилення, або як його ще називають стандартне відхилення, яке ми розраховуємо за вибірковою сукупністю, зростає до кризового 2008 р., далі також коливається та має підвищувальну динаміку з 2015 по 2020 рр.

Неоднорідність даних ВВП на душу населення в країнах ЄС–28 засвідчує розрахунок коефіцієнту варіації, вимірюваний у відсотках, що дозволяє порівнювати ступінь розкиду даних незалежно від їх масштабу і одиниць вимірювань. Як видно з табл. 1 коефіцієнт варіації в усі роки майже вдвічі перевищує 33%, що у статистиці є первинною ознакою неоднорідності, оскільки прийнято вважати сукупність даних однорідною, якщо коефіцієнт варіації менше 33%. За фактичними даними коефіцієнт варіації знижувався з 70 до 63% протягом 2003-2008 рр., а з 2009 р. по 2015 рр. зріс до 68%. За розрахунками на основі прогнозних значень коефіцієнт варіації свідчить про неоднорідність даних і на кінець семирічного періоду дії регіональної політики у 2020 р.

Навіть економіки з високим рівнем розвитку, наприклад Великобританія та Німеччина, які мають високі показники ВВП на душу населення та інші високі макроекономічні показники, і є гарантами стабільності ЄС, демонструють низькі рівні продуктивності праці, нижчі, ніж в США та Японії.

#### Література:

1 World Economic Outlook Database, October 2015 Available from: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/02/weodata>

**Голюк В.Я.**  
*к.е.н., доцент;*  
*Національний технічний університет України «КПІ»,*  
*м. Київ, Україна*  
**Баула О.В.**  
*к.е.н., доцент*  
*Луцький національний технічний університет*  
*м. Луцьк, Україна*

## **РОЛЬ МОНЕТАРНИХ ЧИННИКІВ У СТИМУЛЮВАННІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ**

Сьогодні, в умовах, коли світова економіка все ще відновлюється після руйнівної фінансової кризи, що розпочалася у 2007 році у США, дедалі більшої актуальності набуває необхідність пошуку та використання дієвих інструментів стимулювання економічного розвитку. Не менш вагомою ця проблематика є і для нашої держави.

Питання впливу монетарних чинників на економічний розвиток держави було і залишається об'єктом наукового інтересу багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед них Т. Бек, А. Гальчинський, М. Гефне, Т.Коіву, Е. де Лавеле, Ч.Ліндберг, Р. Левін, Н. Лоайза, С.Лойд, Дж. Лоу, Д. Мілль, В.Міщенко, А. Мороз, С.Науменкова, С. Ніколайчук, М. Пуховкіна, М. Савлук, А. Ставицький, В. Степанюк, Дж.Стігліц, М. Туган-Барановський, М. Фрідмен, Ф.Хаєк, С. Хенке, А.Шварц, П.Юхименко та ін. Одним із перших, хто запропонував використовувати нарощення обсягу грошової маси з метою стимулювання економічного розвитку, був Дж. Лоу [3, С.13]. Роль держави у стимулюванні ефективного попиту, і, як результат, економічного зростання, шляхом розширення пропозиції грошей є головною тезою у моделі економічного зростання кейнсіанців. На противагу теоретичній концепції Дж. Кейнса, головною ідеєю теорії М. Фрідмана є необхідність підтримування цінової стабільності шляхом контролю пропозиції грошової маси, і саме на це, на його думку, повинна бути спрямована монетарна політика держави.

Кредитна експансія часто використовується як інструмент стимулювання ділової активності. Кредитна експансія може сприяти економічному розвитку, одна існує значна кількість емпіричних досліджень того факту, що кредитна експансія супроводжується банківськими та валютними кризами. Так, за оцінками МВФ (2004), у трьох випадках з чотирьох періоди стрімкого розширення банківського кредитування на ринках, що розвиваються (emerging markets) супроводжуються банківськими кризами, а майже у семи випадках з восьми – валютними кризами [2].

Аналіз статистичних даних щодо динаміки обсягів грошової маси, ВВП та інфляції дає підстави зробити висновок, що, як правило, показники динаміки обсягів ВВП та грошової маси корелюють між собою. Однак низький ступінь кореляції цих показників в деяких розвинутих країнах, наприклад, Японії та Данії, свідчать про те, що постійне нарощування обсягів грошової маси не завжди є головною передумовою економічного розвитку. Японія заслуговує на особливу увагу ще й з огляду на найнижчі у світі показники інфляції, які вже тривалий час демонструє її економіка.

Результати досліджень щодо ролі монетарних факторів у стимулюванні економічного зростання в Україні демонструють, що зниження відсоткових ставок за кредитами є однією з необхідних умов переходу до економічного зростання. Однак, надто швидке зростання пропозиції грошей в Україні призводить до зниження реального ВВП, а не його зростання [1, С.106].

Монетарні чинники можуть суттєво впливати на темпи економічного розвитку держав, однак надмірні обсяги кредитної експансії можуть спричинити високі темпи інфляції, і таким чином призвести до падіння обсягів реального ВВП. Аналіз факторів економічного зростання розвинутих країн демонструє, що багатьом країнам вдається поєднувати поступове нарощення грошової маси з низькими, і навіть від'ємними значеннями показників інфляції. Таким чином, має місце необхідність дослідження та подальшого удосконалення монетарного інструментарію центральних банків загалом, та Національного банку України зокрема.

### **Література:**

1. Камашева Н.В. Вплив монетарної політики на економічне зростання в Україні. Національний банк України / Н.В. Камашева // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Зб. наукових праць. Т.9. – Суми: ВВП «Мрія-1» ЛТД, УАБС, 2004. – 374с. – С.103-109.
2. Степанюк Є.В. Ризики кредитної експансії в Україні на досвіді країн центральної та східної Європи // Вісник Української академії банківської справи. – 2008. – №2(25).
3. Юхименко П.І. Теорія монетаризму: навч. посіб. – К.: Кондор, 2008. – 378с.

## МОЖЛИВОСТІ РОЗШИРЕННЯ ІМПОРТУ З КРАЇН СХОДУ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОСЕРЕДНИКІВ

Азіатсько-Тихоокеанський регіон за останні 10 років став середовищем з найшвидшим економічним розвитком. Динамічне зростання обсягу нових технологій, рекордна швидкість виробництва, задовільне співвідношення ціни та якості продукції разом із розвинутою транспортно-логістичною системою країн Далекого Сходу привертає увагу компаній-імпортерів та торговельних посередників з усіх країн світу.

Розширення імпорту для торговельно-посередницьких фірм найчастіше означає пошук нових партнерів і постачальників за кордоном, а також розширення асортименту та збільшення обсягів імпорту товарної продукції. У 2015 році Україна імпортувала товари на суму 37502287,7 тисяч доларів США, з них з Китаю надійшло продукції ціною 3770069,7 тисяч доларів США, що становить 10% від загального обсягу імпорту [1]. Найбільшою статтею китайського імпорту є механічне обладнання, машини, устаткування та механізми (30,8%), текстильні вироби та матеріали (15,3%), недорогоцінні метали та вироби з них (10,2%), а також інші товари та вироби (переважно пластмасові вироби, взуття, іграшки тощо) [2]. Товари з Китаю є одними з найрозповсюдженіших на полицях українських магазинів, тому імпортери, що займаються даною продукцією, становлять значну частку серед торговельно-посередницьких фірм. В Україні відкрито представництва найбільших китайських виробників телекомунікаційного обладнання «Huawei», «ZTE» та «Xinwei» [2]. Будівництво нового Шовкового шляху та відправлення першого вантажного потяга по ньому [2] відкрило ще більше можливостей для українських торговельних посередників. Усі ці фактори створюють значну конкуренцію серед імпортерів. Великі підприємства, зокрема офіційні дистриб'ютори, заключають договори напряму з виробниками у Китаї, а в Україні співпрацюють з великими оптовими та роздрібними посередниками. Така ситуація разом зі спадом темпів розвитку економіки Китаю у 2015 році [1] зумовлює малі компанії та приватних підприємців шукати нові ніші та можливості на ринку товарів з Азії.

Одним з перспективних напрямів розширення імпорту для торговельних посередників є Південна Корея. Інновації та значні обсяги НДДКР є основними факторами, що підсилюють конкурентоспроможність корейського експорту. На наукові розробки країна витратила рекордні 4,29% від ВВП у 2014 році. Діяльність таких корейських транснаціональних корпорацій, як «Samsung», «LG» та «Hyundai» не тільки забезпечила зростання економіки держави, рівня освіти та розвитку технологій, а і зумовила відкриття менших підприємств, що виробляють товари-доповнювачі, продукція яких може також бути конкурентоспроможною на українському ринку і зацікавити імпортерів [3].

Лідером за більшістю економічних та соціальних показників у Азіатсько-Тихоокеанському регіоні є Сінгапур. Не маючи ніяких власних ресурсів ця держава стала одним з найбільших центрів ділової активності, розмістивши у себе центри найбільших транснаціональних корпорацій та банків світу. Через низькі податки та прості умови ведення бізнесу міжнародні компанії обирають Сінгапур як базу свого виробництва та технологічних розробок. Наразі 75% промисловості країни припадає на зарубіжні компанії. Основними статтями експорту товарів є інтегральні мікросхеми, фармацевтична продукція та медичне обладнання. Сінгапур може запропонувати українському ринку високотехнологічні товари, аналогів яких поки що нема в світі. Наявність в державі одного з найбільших портів є також позитивним фактором для імпортерів, що спрощує та пришвидшує процес поставок продукції [4, с. 425].

Отже, активний розвиток Азіатсько-Тихоокеанського регіону відкриває українським торговельним посередникам нові напрями та можливості імпорту товарів. Найбільш цікавою для ринку України може стати наукомістка продукція Південної Кореї та Сінгапуру, що наразі є конкурентом китайським товарам.

### Література:

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Торговельно-економічне співробітництво між Україною та Китаєм [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://china.mfa.gov.ua/ua/ukraine-cn/trade>
3. Габріель Домінгес, Шрінівас Мазумдару. Про важливість інновацій для Південної Кореї [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.dw.com/uk>
4. «Инновационный менеджмент»: учебник для академического студента / под. ред. С.В.Мальцевой. - М.: Издательство Юрайт, 2014.

Науковий керівник: к.е.н., доцент Луценко І. С.

**Давиденко В.В.**  
к.е.н., доцент;  
Національний технічний університет України «КПІ»,  
м. Київ, Україна  
**Іванкевич-Рак Б.**  
д-р хаб., професор, зав. каф. основ маркетингу  
Вроцлавський Економічний Університет  
м. Вроцлав, Польща

## **СЕКТОРАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ**

Існування нерівномірності територіального розміщення ресурсів в Україні, призводить до диспропорційності регіонального соціально-економічного розвитку. Для зменшення рівня регіональних диспропорцій, потрібна розробка нових ефективних взаємодоповнюючих інструментів та методів управління територіальним розвитком.

Проблема управління розвитком регіону, особливо в умовах реалізації децентралізаційних процесів, потребує глибинних досліджень. Це обумовлено підвищенням ролі регіонів, ускладненням виробничих зв'язків й інфраструктури, слабкими територіальними взаємозв'язками, активною мобільністю трудових ресурсів тощо. Для того щоб вирішити такі завдання, необхідні дослідження різноманітних аспектів діяльності в регіоні: організаційних, фінансових, економічних, соціальних. Тому потреба в розвитку регіональних систем обумовлює необхідність та актуальність наукового пошуку напрямів управління регіональним потенціалом.

В умовах протистояння світовим глобалізаційним процесам, українська економіка потребує новітніх підходів, які б дозволили протистояти консерваційним викликам зовнішнього середовища. Активна зацікавленість мікроекономічними, регіональними дослідженнями з боку провідних іноземних економістів, а саме: Й.Тюнемом, А.Вебером, В.Кристалером, В.Лаунхардом, А.Лешом та ін., визначає актуальність напрямку досліджень, особливо в умовах трансформації економічного середовища. В світовому економічному середовищі спостерігається існування одночасно двох протирічних процесів: глобалізація і регіоналізація. Однак останнім часом все більше уваги приділяється регіоналізації, завдяки запровадженню в більшості країн стратегії економії на витратах та пошуку шляхів мінімізації використання природних ресурсів.

Деякі дослідники визначають регіон як територію, що виокремлена в результаті соціальних та економічних процесів і відзначена певними функціональними та інтерактивними зв'язками й без усталених меж [1].

Господарський сектор економіки регіону є основою для його ефективного існування та задоволення потреб населення. Розвиток господарського сектору залежить не лише від економічного стану регіону, але й створення належних умов для його населення. Важливим аспектом при цьому виступає напрям спеціалізації, оскільки він забезпечує найбільшу конкурентоспроможну складову та економічний ефект. Наявність різних господарств, розміщених в одному регіоні, здійснюють взаємодоповнюючий ефект, при використанні різних місцевих природних ресурсів.

Управління територіальним розвитком, ґрунтується на цілеспрямованому забезпеченні стійкого і збалансованого відновлення соціального, господарського і природного потенціалів території, при позитивній динаміці рівня якості життя населення.

В науці панує так звана "трихсекторна" модель, яка розмежовує національну економіку на первинний (сільське господарство та видобувна промисловість), вторинний (обробна промисловість) і третинний (послуги) сектори [2].

Нерівномірність розподілу ресурсів в регіонах України, спонукає до пошуку альтернативного підходу до управління економічним середовищем, на основі секторального розподілу. Його основою повинні стати безперервні та послідовні реорганізаційні процеси, спрямовані на заснування та розвиток виробничого потенціалу в регіоні, на основі використання наявних ресурсів з максимальною віддачею. Використання секторального підходу безпосередньо пов'язано із часом опанування наявних ресурсів, при мінімальних витратах існуючих засобів.

### **Література:**

1. Амосов О. Ю. Регіонально-адміністративний менеджмент : навч. посіб. / [О. Ю. Амосов, В. В. Мамонова, Ю. О. Куц та ін.]; за заг. ред. проф. В. В. Мамонової. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Студент», 2010. – 188 с.
2. Башнянин Г.І., Лазур П.Ю., Медведєв В.С., Ч.1; Ч.2: Загальна економічна теорія; Спеціальна економічна теорія. - К.: Ніка-Центр; Ельга, 2002. – 527 с

## РОЛЬ КРЕАТИВНОГО ПАРТНЕРСТВА У РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

За умов зростаючої глобальної взаємозалежності суб'єктів економічної діяльності та невизначеності, двозначності і хаосу, що панують на секторальних ринках, традиційний спосіб ведення бізнесу вже є недостатнім. Для досягнення позитивної динаміки економічного розвитку підприємства необхідно бути чутливим до нових тенденцій і адаптуватися до вимог часу. Для реалізації даних завдань варто враховувати якісні характеристики: здатність використовувати творчий підхід та втілювати інновації у модель господарювання. Саме тому протягом останнього десятиліття неабиякий інтерес підприємців викликають знання та методи, що використовуються у креативному секторі господарювання, який, фактично, відрізняється від будь-якого іншого унікальністю і вишуканістю товарів та послуг, що надаються. Відповідно, з метою більш ефективного розвитку, розширення, змін та трансформацій підприємства надзвичайно ефективним є досвід компаній креативного кластеру [1].

На сьогодні, багато компаній співпрацюють як з окремими митцями, так і з підприємствами культурного сектору, проте ця співпраця носить проектний характер і не переростає у комплексну взаємодію, яка може стати взаємовигідною і сповна розкрити прихований потенціал підприємств. Форми такої взаємодії, на думку МакНічоласа, можуть бути найрізноманітніші – починаючи з можливого спонсорства, що поступово може перерости у партнерство. Тобто, на початковому етапі бізнес інвестує кошти в підприємства креативного сектору без поглиблення в подальший процес виробництва товару. МакНічолс виокремив 6 етапів встановлення партнерства між промисловим підприємством і підприємством креативного сектору: пожертви, патронаж, маркетингове спонсорство, PR-спонсорство, інтегрована корпоративна іміджева програма, партнерство.

На думку Шейна [2], промислові підприємства мають включати до свого штату кадри з нестандартним мисленням і залучати митців та інших талановитих людей до процесу створення продукту, адже вони можуть знаходити найоптимальніші рішення завдяки високим вольовим якостям у поєднанні з готовністю до ризику. МакКормак [3] в результаті свого дослідження дійшов висновку, що наслідком взаємодії креативних і промислових підприємств є скорочення витрат на науково-дослідницькі програми останніх на 10-30%.

Слід розуміти, що далеко не всі митці приділяють належну увагу фінансовій складовій, а їх рішення, на відміну від підприємців, часом можуть нести імпульсивний характер і бути ірраціональними за своєю суттю. Саме з цих причин взаємодія між компаніями креативного і промислового секторів не може набути широкого масштабу. Відтак, варто знайти нову форму партнерства, відмінну від традиційного спонсорства та меценатства. Відповідно до результатів реалізації креативних проектів компаніями Unilever, American Express, BBC, British Airways, Coca-Cola, Ericsson, IBM, Kodak стає очевидним, що набагато ефективнішим є прийняття до штату митців чи співпраця з компаніями креативного сектору аніж створення навчальних центрів для навчання існуючих робітників [4]. Макнічолас виокремив головні фактори, що впливають на успішність партнерства: спільні стратегічні ключові цінності: цільова аудиторія, синергія цілі і місії; двостороння комунікація, взаємодія, спільне бачення кінцевого продукту; довгострокова перспектива взаємодії, щирість; управлінська чутливість до змін.

За результатами досліджень Tillteugore, мистецтво впливає на робітників на трьох рівнях: індивідуальному (розвиток креативності і інноваційності, мотивація, зменшення відсутності на роботі з причин хвороби), міжособистісному (комунікації, створення колективу, спільноти) і найвищому, за якого мистецтво впливає на промислове виробництво, створюючи принципово нові товари, що сприяє пришвидшенню економічного розвитку та зростання у поєднанні з підвищенням рівня позитивного сприйняття компанії та покращенням її корпоративної репутації.

Беручи до уваги всі переваги від створення партнерських взаємозв'язків між представниками бізнесу та культури, варто зауважити, що подібні взаємовідносини надзвичайно складно утворювати і підтримувати. Слід знайти спосіб як найефективніше оптимізувати досвід провідних компаній світу в частині партнерства компаній креативного і промислового секторів з метою інтенсифікації економічного розвитку.

### Література:

1. Bilton, C. Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management. – Oxford: Blackwell – 2007.
2. Schein, E. Organizational Culture and Leadership – Jossey-Bass: San Francisco, CA – 1992.
3. MacCormack - Innovation through global collaboration – Wipro Technologies and Harvard Business School – 2009.
4. Darso, L. Artful Creation: Learning-Tales of Arts-in-Business – Samfundslitteratur, Denmark, – 2004.



Дунська А.Р.  
к.е.н., доцент,  
Усачова І.Д.  
студент

Національний технічний університет України «КПІ»,  
м. Київ, Україна

## ПРОБЛЕМИ ЗДІЙСНЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ НА РИНКУ ЄС

Ринок Європейського союзу є найприбавливішим шляхом розвитку зовнішньоекономічної діяльності України. На сучасному етапі наша країна стикнулася із рядом проблем, що перешкоджають ефективній співпраці із ЄС, зокрема налагодження експортної діяльності.

Швидке падіння обсягів експортної діяльності України на ринку ЄС на сучасному етапі в основному обумовлено неекономічними чинниками, такими як, зупинка металургійного виробництва на Донбасі, що стало причиною скорочення загального обсягу металургійної продукції на 109,4%, нестабільна політична ситуація у східних областях має негативне відображення на вартісних обсягах експорту, зокрема продукції харчової промисловості, видобувної промисловості, хімічної промисловості, тощо [1].

До основних чинників падіння експорту також можна віднести динаміку розвитку попиту на ринку ЄС, що у 2015 році склало 1,9 %, хоча у перед ризиковий період (2002-2008 рр.) становило 2,4%.

В Україні на сьогоднішній день існує 2 ключових питання, які негайно потребують вирішення: по-перше, українські виробники, а також уряд, недостатньо використовують надані можливості для виходу на ринок ЄС, по-друге, існують значні диспропорції між параметрами попиту країн ЄС та експорту українських товарів [2].

Першу проблему можна вирішити шляхом підвищення активності урядових структур щодо стимулювання експорту, що включає в себе створення сприятливих умов та підтримка вітчизняних виробників у виході на ринки ЄС.

Незважаючи на велику кількість заходів, які проводяться на території ЄС з приводу пошуку нових партнерів, українські виробники не проявляють активність у більшій мірі на таких заходах. Внаслідок повільного пошуку партнерів на європейському ринку а також підтвердження відповідності товарів стандартам ЄС можливості встановлених для України вільних тарифних квот використовуються не в повній мірі. Із 27 позицій були повністю вичерпані лише 3, а саме, мед, ячмінна крупа та мука, виноградні та яблучні соки (станом на 1 серпня 2015р.). Найнижчі показники мають етанол (0,1%) та глюкоза (1,9%) [2].

Основна причина диспропорцій українського експорту у торгівлі з європейськими країнами є його орієнтація на сировинні товари, ринок яких характеризується несталістю за місткістю та за цінами. Частка саме сировинних товарів українському експорті до європейських країн перевищує половину від загальної вартості експортних операцій, а, наприклад, частка високотехнологічної продукції становить лише 3,6% (починаючи з 2013 р.) [3].

Ще однією проблемою є недостатня пріоритетність та швидкість роботи щодо відкриття можливостей доступу на європейські ринки, а саме, нескоординованість усіх органів влади. Хоча робота над гармонізацією вітчизняного законодавства вже давно була розпочата, ці законодавчі акти не завжди розглядаються як першочергові, що значно уповільнює розвиток партнерських відносин. Зокрема торгівельних, із Європейським Союзом.

Задля вирішення даних проблем необхідно створити сприятливі умови для залучення іноземних інвестицій, а найголовніше, впровадження механізму їх ефективного використання задля переорієнтації українського експорту з сировинних товарів на готову продукцію.

Також важливим кроком є використання урядом України досвіду іноземних держав у сфері стимулювання експорту та підтримки вітчизняного виробника у виході на нові конкурентні ринки, зокрема ринок ЄС.

### Література:

1. Шаров О. М. "Щодо результатів імплементації Угоди про асоціацію з ЄС у 2015 році та завдань для державних органів України". Аналітична записка [Електронний ресурс] / О. М. Шаров // Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.niss.gov.ua/articles/2142/>

2. Шинкоренко Т.П. Структурні диспропорції українського експорту товарів до країн ЄС та напрями їх подолання [Електронний ресурс] / Шинкоренко Т.П., Білоцерківець О.Г // Інститут економіки та прогнозування НАН України. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: [http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2015/11/%D0%A8%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE\\_%D0%91%D1%96%D0%BB%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%8C-2015.doc.pdf](http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2015/11/%D0%A8%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%91%D1%96%D0%BB%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%8C-2015.doc.pdf)

3. Структура українського експорту товарів до країн ЄС 2014 р. [Електронний ресурс] // Державна служба статистики – Режим доступу до ресурсу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/zd/kr\\_tstr/arh\\_kr\\_2014.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/zd/kr_tstr/arh_kr_2014.html)

### **МИТНО-ТАРИФНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

В сучасних умовах митно-тарифне регулювання зовнішньоекономічною діяльністю є одним з найважливіших економічних методів управління, оскільки захищає національні інтереси країни, підтримує зовнішні зв'язки та поповнює бюджет України.

Найбільш усталеним є розуміння митно-тарифного регулювання як комплексу методів та інструментів державного регулювання зовнішньої торгівлі й інших форм зовнішньоекономічної діяльності за допомогою митно-тарифних заходів (митний тариф, митні платежі, митні процедури) у межах протекціоністської політики та їх мінімізації [1, с. 383].

Митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності здійснюється відповідно до закону України про зовнішньоекономічну діяльність, Митного кодексу України, закону України про митний тариф та інших законодавчих актів України. В даних законах визначені цілі та сфера використання митно-тарифних заходів, відображені загальні правила та принципи їх застосування.

Традиційний засобом регулювання зовнішньої торгівлі є митний тариф. Він представляє собою упорядкований та систематизований перелік митних ставок, що оподатковуються імпортом, експортом та транзитним митом. В основу товарної класифікаційної схеми Митного тарифу України покладено Українську класифікацію товарів ЗЕД, яка базується на Гармонізованій системі опису та кодування товарів. Основним елементом митного тарифу є мито, що являє собою податок, який стягується державою з товарів та інших цінностей при перетині кордону України. Найпоширенішим митом, яке використовують в Україні є ввізні та транзитні мита. Ними обкладають всі товари, які ввозять в Україну. Вивізні мита в Україні застосовується рідко, лише на невелику групу товарів. Після вступу України до СОТ передбачене поетапне зниження експортного мита кожного року. Не став виключенням і цей рік. Наприклад, ставка експортного мита знизилась з 15 % в 2015 році до 10 % в 2016 на велику рогату худобу свійських видів жива, крім чистопородних племінних тварин [2].

В теорії митно-тарифного регулювання пропонується розглядати систему, яка функціонує на п'яти рівнях [3], але в контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємства доцільно зробити акцент на наступних:

- мікрорівень – рівень суб'єктів господарювання як юридичних, так і фізичних осіб: підприємства, фірми, організації, які експортують чи імпортують товари, предмети, послуги;
- мезорівень – рівень різного виду національних галузевих і регіональних об'єднань. Сюди відносяться міністерства і відомства, які безпосередньо здійснюють регулювання зовнішньоекономічних відносин, а також міністерства та відомства, які відіграють активну роль щодо питань тарифного регулювання експорту чи імпорту;
- макрорівень – рівень держави. Основними суб'єктами даного рівня є, безумовно, уряд країни та парламент.

Характер митно-тарифного регулювання напряму пов'язаний з економічним станом країни, з внутрішнім та зовнішніми умовами її розвитку, тому чітка та виважена митна політика дозволить забезпечити фінансову стійкість країни та ефективно підтримувати стабільність взаємовідносин в світовій економіці.

У сучасному міжнародному середовищі актуальним напрямом для України є курс на євроінтеграцію та отримання максимальних переваг від залучення в міжнародні торговельні відносини. Отже, політика України повинна бути спрямована на вдосконалення методів та форм митно-тарифного регулювання ЗЕД, їх глибокої модернізації для гармонізації з міжнародними стандартами. У зв'язку з цим митна політика України має коригуватися відповідно до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов, набуваючи більшої гнучкості у відповідності до змін у зовнішньому середовищі.

#### **Література:**

1. Економічна енциклопедія [Текст] : у 3 т. – К. : Академія, 2001. – Т. 2. – 848 с.
2. Офіційний портал Державної фіскальної служби України - [Електронний ресурс] :– Режим доступу - <http://sfs.gov.ua/>. – Назва з екрану
3. Гребельник О. П. Митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності. [Текст] : навч. посібн О. П. Гребельник//. – Київ: Центр навчальної літератури. – 2005. – 696 с.

**Науковий керівник: д.е.н., професор Дергачова В.В.**

**Клісінський Я.**  
д-р хаб., проф. надзвич. Академії Технічно-Гуманітарної;  
м. Бєльсько-Бяла, Польща  
**Манаєнко І. М.**  
к.е.н., ст. викладач  
Національний технічний університет України «КПІ»,  
м. Київ, Україна

## **РОЗВИТОК ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД**

Постіндустріальний етап розвитку світової економіки надає низку переваг для лідерства розвинутих країн світу, в яких переважає третинний сектор економіки. Проте не менш вагомим є розвиток промислового виробництва, що відноситься до п'ятого та шостого технологічних укладів, зокрема – високотехнологічного. Наразі обсяг ринку високотехнологічного виробництва в світі оцінюється в 3-4 трлн. дол. США, при цьому майже 85 % контролюється групою розвинутих країн. На жаль, в Україні близько 58 % виробленої продукції припадає на нижчий — третій технологічний уклад (виробництво будівельних матеріалів, чорну металургію, суднобудування, оброблення металу, легку, деревообробку і целюлозно-паперову промисловість). Водночас в обсязі випуску продукції п'ятий і шостий технологічні уклади складають усього 4 % [1]. Тому за останнє десятиліття Україна має середнє значення експорту високотехнологічної продукції на рівні 5 % (для порівняння, частка високотехнологічного експорту Франції становить 25 %; Німеччини — 14 %; Румунії — в середньому 10 %; Польщі — близько 7 %). Це досить низький показник для країни, яка з 1981 до 1995 року мала одну з кращих позицій у світі за науковим кадровим потенціалом. Хоча в 2013 році кількість працівників, зайнятих у сфері НДДКР в Україні, становить 1,3 на 1 млн. населення (для порівняння, в Німеччині цей показник — майже 7; у Франції — 4; у Польщі — майже 5) [2], науковий потенціал України певною мірою визнається світовим співтовариством, адже підприємства, наукові установи та освітні заклади беруть активну участь у високотехнологічних проектах.

Згідно з рейтингом 100 найбільших високотехнологічних компаній світу, представленому аналітичною групою ТАСС-Телеком, провідною країною в області створення наукоємної і високотехнологічної продукції залишаються США, де розміщено 46 з 100 компаній рейтингу. Близько 90% виручки всього рейтингу приходить на п'ять країн: США, Японію, Тайвань, Китай (включаючи Гонконг) і Південну Корею. У той же час корпораціями країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону формується 51,5% валових доходів від випуску і реалізації високотехнологічної продукції, на компанії США припадає 41,1%, Європи - 7,3%. Компаніям, представленим в рейтингу, належить приблизно 93% всього світового високотехнологічного ринку. Найбільші глобальні високотехнологічні компанії рейтингу сконцентровані за такими регіонами світу: Азіатсько-Тихоокеанський регіон - 41 компанія (найбільша компанія Samsung Electronics, Південна Корея), Північна Америка - 46 (Apple, США) і 11 компаній розташовані в Європі (Nokia, Фінляндія). У п'ятірці найприбутковіших hightech корпорацій - американські Apple (41,73 млрд. дол.), IBM (16,6), Intel (11,005) і Cisco Systems (8,041) і одна південнокорейська Samsung Electronics (22,262).

При реалізації основних та забезпечувальних процесів розвитку високотехнологічних виробництв мають враховуватися: світові тенденції розвитку високотехнологічних виробництв, серед яких інноваційність, інтелектуалізація, інформатизація, екологізація та кооперація; світовий досвід виробництва, що втілено у кінцевій продукції, модулях, вузлах, які створені на основі передових технологій; вітчизняний передовий досвід виробництва високотехнологічної продукції; пріоритети соціально-економічного розвитку України, що мають практичну реалізацію у вигляді загальнонаціональних проектів розвитку та формують попит на конкурентоспроможну високотехнологічну продукцію вітчизняного виробництва [3].

Тож, розвиток вітчизняного високотехнологічного виробництва має базуватись на врахуванні досвіду передових країн. І перехід країни до вищих технологічних укладів на основі вдалого використання вітчизняного наукового потенціалу дозволить Україні отримувати низку переваг у деяких нішах високотехнологічного виробництва.

### **Література:**

1. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020-2030 роки) часові горизонти / наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський // Міжнародна рада з науки (ICSU); Комітет із системного аналізу при Президії НАН України; Національний технічний університет України «КПІ»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. – Київ : НТУУ «КПІ», 2015. – 136 с.
2. World Integrated Trade Solution. – The World Bank (2015) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://data.worldbank.org/topic/trade>
3. Дикань В. В. Концептуальна модель управління розвитком високотехнологічного виробництва в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2323>

## **ПРИЧИНИ ТА ФАКТОРИ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ 2013-2015 РР. В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНОЇ КРИЗИ НА СХОДІ**

Кризові явища, що розпочалися в 2013 році, особливо поглибилися в 2014 та 2015 роках на фоні втрати Україною частини територій Донецької та Луганської областей, Криму та проведення АТО на сході держави. Проте націлення на вступ до європейського співтовариства потребує невідкладного вирішення проблем, що постали перед країною, що, в свою чергу, потребує глибокого аналізу діючого стану та виявлення причин рецесій та факторів, що поглиблюють кризові явища.

Однією з прийнятих причин негативних економічних тенденцій в Україні прийнято вважати військові дії на Сході країни та політичну кризу у відносинах з Росією. Дійсно, аналіз показників діяльності Донецького регіону показує їх різке погіршення: наприклад, експорт скоротився майже втричі; видобуток вугілля – в 2,7 рази; виробництво продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів – в 3,2 рази; оборот роздрібною торгівлі – в 3,4 рази [1].

Проте кризові явища в Україні лише поглибилися після анексії Криму та втрати територій на Сході, а витоки їх знаходяться ще на початку періоду незалежності. Так, реальний ВВП скоротився за ці роки на 35%, що є найгіршим результатом за 24 роки у світі. Україна за темпами падіння ВВП обійшла Молдову, Грузію, Зімбабве та Центральну африканську республіку. Більше того – за 9 перших років незалежності Україна втратила 60% ВВП, тобто, глибина кризових явищ перевершила навіть Велику депресію в США. Даний перелік відстаючих країн залишався постійним з 1991 року, що свідчить скоріше про фінансову та економічну слабкість країни, але не про негативний вплив воєнно-політичної кризи 2014-2015 років.

Такі негативні явища не пояснюються економічною слабкістю держави. В 1987 році ВВП України був лише в 4,2 рази менший ВВП Китаю (чисельність робочої сили Китаю перевищувала українську в 25 раз). А вже на початку 2015 р. ВВП КНР у 80 разів перевищував вітчизняний. Після девальвації вітчизняної валюти в січні 2015 р. цей розрив, можливо, подвоївся [2].

Водночас технічна деградація спричинила зникнення наукоємних галузей економіки, котрі виробляли дорожу продукцію, а в структурі експорту на перші місця вийшли дешеві сировинні ресурси.

В той же час зростання економіки (наприклад, 2004 р., коли зростання ВВП зріс на 12,1%) пов'язано, перш за все, з прив'язаністю українського ВВП до кон'юнктури на світовому ринку сировини. Так, економічне зростання 2000-2007 рр. в Україні припало на ріст цін на сировину (середньорічний темп росту склав 12%). У 2009 році кон'юнктурні зміни в світі викликали обвал ВВП. Вже в 2012 році сировинна рецесія викликала новий, сучасний виток кризи. Саме тому можна говорити про те, що базові причини девальвації гривні (курс якої довгий час утримувався адміністративними, а не економічними методами), бюджетні проблеми поглибилися з анексією та початком ведення АТО, але не були викликані ними. Основними причинами стали перш за все диспропорції структури української економіки та падіння світових цін на ресурси.

Глобальні диспропорції взяли свій початок ще до 2008 року і були пов'язані зі значними об'ємами емісії валюти з метою покриття бюджетних витрат, а після – великими об'ємами зовнішніх запозичень, котрі, в свою чергу, направлялися не на розвиток вітчизняної економіки, а на споживання, зокрема – кредитування населення, котре витратило ці кошти на придбання імпортованих товарів. Таким чином, на фоні інших негативних факторів, з'явився ще один – життя в борг. Всі запозичення з зовнішніх джерел сьогодні спрямовуються на забезпечення кредитних зобов'язань держави.

Водночас очікування росту економіки від зростання обсягів експорту є безпричинними внаслідок слабкості торгової політики в частині підтримки експорту та виходу на нові ніші ринку, низької якості української продукції та послуг. Навіть курсові коливання не матимуть позитивного впливу, оскільки для економіки України синхронність змін між девальвацією та ростом обсягу експорту не є характерною [3].

Отже, економічний розвиток України можливий лише за умов ринкових трансформацій, але неможливий лише за підтримки зовнішнього фінансування. А тому державі необхідні структурні, трансформаційні реформи.

### **Література:**

1. Кораблин С. Великая депрессия: Украина / Кораблин С. // Зеркало недели. – № 30. – 21 августа 2015. – Электронный ресурс: <http://gazeta.zn.ua/macrolevel/velikaya-depressiya-ukraina.html>
2. Makogon Y., Kinchevska Y. Analysis of Current Situation and Perspectives of Innovation Development of Ukraine in the Conditions of Global Transformations // North-East Asian Academic Forum, Harbin: Harbin University of Commerce. – 2015 (1)/ – P. 52-56.
3. Геец В. От квазирынка к рынку и инвестиционному росту / В. Геец // Зеркало недели. – № 30 – 21 августа 2015. – Электронный ресурс: [http://gazeta.zn.ua/macrolevel/ot-kvaziryinka-k-rynku-i-investicionnomu-rostu\\_.html](http://gazeta.zn.ua/macrolevel/ot-kvaziryinka-k-rynku-i-investicionnomu-rostu_.html)

### **МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ – ЯК СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні економічні відносини в Україні потребують стратегічного підходу при плануванні подальшої діяльності підприємства. Як складова стратегії підприємства дуже важливу роль грає маркетингова діяльність, що дозволяє функціонувати підприємству у ринковому середовищі [3].

У першій декаді XXI століття зростає роль маркетингу, адже вироблені товари слід реалізувати, а це неможливо без застосування маркетингу. Одним з ключових інструментів маркетингу є маркетингову комунікації. Маркетингова комунікація – це такий процес, який передбачає як подання інформації цільовій аудиторії з метою впливу на неї, але з іншого боку передбачається отримання інформації про реакцію аудиторії. Це потрібно для коригування впливу на цільову аудиторію [4].

Маркетингові комунікації варто розглядати як управління процесом просування товару на всіх етапах – перед продажем, у момент продажу, під час споживання, після споживання. Для найбільшої ефективності комунікаційні програми слід розробляти спеціально для кожного ринкового сегмента і навіть певного клієнта. При цьому дуже важливим є прямий і зворотний зв'язок між підприємством і його адресатами [1, с. 12].

Комунікації, як один з елементів комплексу маркетингу, в остаточному підсумку сприяють досягненню цілей підприємства, у тому числі й маркетингових. Звідси випливає, що цілі маркетингових комунікацій можна розглядати як органічну складову частину системи цілей підприємства. Стосовно згаданої системи і безпосередньо маркетингових цілей, цілі маркетингових комунікацій носять підлеглий характер. Їх досягнення лежить у сфері психології споживачів, у той час як цілі маркетингу в цілому реалізуються в сфері купівельної поведінки та вимірюються, наприклад такими показниками: зростання кількості покупців, збільшення розміру середньої покупки і т.д.

Вибір менеджерами підприємств маркетингової стратегії визначається взаємодією трьох факторів.

По-перше, конкурентною позицією компанії – чи є вона лідером на ринку, чи тільки має намір зайняти провідну позицію. По-друге, її стратегічним завданням – чи прагне компанія домінувати на ринку, чи розраховує на захоплення прибуткової ніші. По-третє, ринковою ситуацією – чи перебуває ринок на ранньому етапі зростання, чи у фазі зрілості [2, с. 196].

Варто зазначити, що діяльність виробничих підприємств напряму пов'язана з виходом на нові географічні ринки, що вимагає від них формулювання чіткої маркетингової стратегії просування продукції підприємства в нових умовах.

Підприємства беруть до уваги маркетинг, як засіб для досягнення цілей, фіксованих у даний період по кожному конкретному ринку і його сегментах, з максимальною економічною ефективністю. Втім це може бути реальним тоді, коли виробник у своєму розпорядженні має можливість систематично коректувати свої плани відповідно до змін ринкової кон'юнктури, для забезпечення необхідної гнучкості у рішенні стратегічних і тактичних завдань, виходячи з результатів маркетингових досліджень. При таких умовах маркетинг може стати фундаментом для довгострокового й оперативного планування діяльності підприємства, організації роботи колективу, водночас основним елементом системи керування підприємством стає керування маркетингом.

Отже, маркетингові комунікації відіграють дуже важливу роль у сучасному суспільстві. Вони дозволяють перетворити набір заходів щодо просування, реклами та інших засобів на ефективну маркетингову стратегічну політику із залученням усіх дослідницьких і рекламних інструментів.

Підприємство повинно продавати свої послуги або товар, супроводжуючи їх оригінальними, інформативними та привабливими зверненнями, які б переконували у відповідності цих послуг або товару потребам і бажанням споживачів. Інакше кажучи, підприємство повинно особливу увагу приділяти своїй комунікаційній політиці.

#### **Література:**

1. Кули Ч. Общественная организация. В кн. «Тексты по истории социологии XIX–XX веков». Хрестоматия. – М. : Наука, 1994. – 379 с.
2. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. пос. / Ю.Є. Петруня. – К.: Знання, 2007. – 325 с.
3. Ткаченко Т.Ш., Рачко В.І. Стратегія маркетингових комунікацій підприємств санаторно-курортного бізнесу. Режим доступу до сайту: [http://www.science.crimea.edu/zapiski/2009/econ/uch\\_22\\_2e/345-352.pdf](http://www.science.crimea.edu/zapiski/2009/econ/uch_22_2e/345-352.pdf)
4. Режим доступу до сайту: <http://buklib.net/books/25860/>

**Науковий керівник: д.е.н., професор Шульгіна Л.М.**

### **ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЕКСПОРТНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах мінливого ринкового середовища одним із головних завдань, які постають перед керівниками підприємств, є своєчасна реакція на динамічні виклики та впровадження змін в діяльності організації та веденні бізнесу. Економічні потрясіння 2015 р. негативно вплинули на обсяги зовнішньої торгівлі України. На кінець 2015 р. обсяг експорту України становив 38,13 млрд. дол., що на 29,25% менше ніж в попередньому році. В загальному тенденція обсягів експорту є негативною, лише протягом 2012-2015 рр. обсяги експорту скоротились на 44,6% [1].

Діяльність підприємства, в тому числі і суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, повинна бути організована на основі взаємодії бізнес-процесів. Бізнес-процес – це певний набір різних видів діяльності, де на «вході» використовується один або більше видів ресурсів, а на «виході» створюється продукт, який несе певну цінність для споживача [2]. На думку авторів, бізнес-процес являє собою впорядкованість операцій з виконання певного виду діяльності, починаючи від зародження ідеї до отримання результатів від її реалізації.

З метою забезпечення успішності діяльності українським підприємствам необхідно постійно розвиватися та змінювати, вдосконалювати свої бізнес-процеси у відповідності до ринкових умов та потреб споживачів. Оптимізація бізнес-процесів – це комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних та інформаційних заходів, об'єднаних певною технологією, спрямований на поліпшення показників як окремих процесів, так і показників діяльності підприємства в цілому з метою задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін [3]. Технологія оптимізації бізнес-процесів повинна відповідати таким принципам: формування основи для оптимізації, тобто ранжування ключових процесів на підприємстві за визначеним критерієм; характеристика поставлених цілей для проведення оптимізації та визначення її критеріїв; чіткість опису бізнес-процесу для визначення типу оптимізації; врахування неоднозначності оптимізації за різними критеріями; доступність інформації про оптимізацію бізнес-процесу [4].

Оптимізація бізнес-процесів експортно орієнтованих підприємств має наступні переваги: підвищення інвестиційної привабливості; взаємоузгодження стратегії підприємства зі стратегією зовнішньоекономічної діяльності та основними показниками її ефективності; своєчасне виявлення джерел бізнес-ризиків, зниження його рівня; зниження втрат часу на реалізацію експортно-імпортних операцій; скорочення витрат при виході на зовнішні ринки; підвищення гнучкості управління зовнішньоекономічною діяльністю; створення підприємства з високим рівнем інформатизації і бездефектним виробництвом; сертифікація та стандартизація продукції відповідно до міжнародних стандартів; розуміння працівниками відповідальності за досягнення поставлених перед ними цілей.

Для більшості підприємств України, включаючи експортно орієнтовані, які намагаються покращити свої позиції в умовах жорстокої конкурентної боротьби на світовому ринку та мінливого бізнес-середовища, застосування оптимізації бізнес-процесів та їх автоматизація є найбільш вигідною. Оптимізація бізнес-процесів є стратегічним завданням підприємства, що забезпечить ефективність діяльності суб'єкта господарювання, сприятиме підвищенню продуктивності, а також зростанню якості продукції та послуг. Для досягнення максимальної якості бізнес-процесів експортно орієнтованих підприємств України необхідно застосовувати такі методи оптимізації, які дозволять збалансувати, з одного боку, задоволеність споживачів та конкуренцію на ринку та, з іншого боку, показниками ефективності та результативності бізнес-процесів.

#### **Література:**

1. Зовнішньоекономічна діяльність [Електронний ресурс]: Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Шеховцова І. А., Пащенко М. С. Сутність та властивості бізнес-процесів на підприємстві ЗЕД [Електронний ресурс]: Наукова спільнота. – Режим доступу: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1265/>
3. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи [Електронний ресурс]: Науковий вісник Херсонського державного університету. – Режим доступу: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_03/15.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_03/15.pdf)
4. Лисенко О. А. Оптимізація бізнес-процесів промислових підприємств як спосіб підвищення ефективності їх діяльності [Електронний ресурс]: Електронний архів Національного університету харчових технологій. – Режим доступу: <http://dSPACE.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14491/1/45.pdf>

**Науковий керівник:** *к.е.н., ст. викладач Манаєнко І. М.*

**Пермінова С.О.**

*к.пед.н., доцент;*

**Федчик В.В.**

*студент*

*Національний технічний університет України «КПІ»,*

*м. Київ, Україна*

## **МЕТОДИКА АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Для виявлення можливих резервів підвищення результативності діяльності та забезпечення максимального прибутку підприємства проводять комплексний економічний аналіз виробничо-господарської діяльності в цілому і зовнішньоекономічної діяльності зокрема, головною метою якого є підвищення ефективності функціонування даного суб'єкту господарювання.

Під економічною ефективністю зовнішньоторговельних операцій розуміють ступінь збільшення доходу від цих операцій. Критерієм економічної ефективності тут є прибуток як основна міра ефективності [1, с.89].

Оцінку зовнішньоекономічної діяльності підприємств проводять за допомогою показників ефективності, які можна розділити на дві групи [3, с.97]:

– показники ефекту, що визначаються як абсолютні величини і виражаються у відповідних грошових одиницях як різниця між результатами і затратами.

– показники ефективності, що визначаються на основі співвідношення результатів до затрат, як правило, відносні і виражаються у відносних одиницях: %, грн./грн., дол./дол., частках одиниці та ін.

Для аналізу діяльності підприємств, що діють на зовнішніх ринках, використовують три групи показників ефективності, а саме: показники ефективності експорту, показники ефективності імпорту, показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності. В сучасних умовах важливим також є показник економічної безпеки, що дозволяє відслідковувати вплив зовнішніх факторів на фінансове становище, загальну ефективність діяльності та платоспроможність підприємства.

Розрахунок показників ефективності в значній мірі залежить від виду операцій на зовнішньому ринку, її мети, умов, тих чи інших особливостей конкретної угоди тощо.

Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності потребує використання доступної інформації, та зумовлює утворення певних рівнів обчислення [2, с.145]:

– перший рівень передбачає визначення суми прибутку, рівня прибутку до загального обсягу експорту, рентабельності експорту стосовно витрат на здійснення таких операцій на основі бухгалтерської звітності.

– на другому рівні використовується додаткової інформації у межах управлінського обліку, і визначаються: граничні (маржинальні) показники обсягів експорту, змінних витрат та прибутку у розрахунку на одиницю продукції або на одну поставку чи експортну операцію; гранична (маржинальна) рентабельність експорту товару (співвідношення граничного прибутку з граничними змінними витратами); точка беззбитковості товару, що експортується (відношення постійних витрат до маржинального прибутку); точка беззбитковості для порівняння обсягів експорту з наявною виробничою потужністю підприємства та ін.

– третій рівень передбачає використання внутрішньої та зовнішньої інформації про стан реалізації конкретних товарів на міжнародному ринку, і визначаються показники, які дозволяють обґрунтувати стратегію зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Вибір методики аналізу залежить від мети аналізу, наявності інформації, часу проведення аналізу та управлінського рівня: на нижчих щаблях управління вирішуються більш прості проблеми і використовуються спрощені методики аналізу, і навпаки, чим вищий рівень управління, тим виникають складніші проблеми, які потребують застосування більш досконалих методик аналізу.

### **Література:**

1. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підручник / за ред. О.А. Кириченка. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К. : Знання, 2008. - 518 с.

2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / за ред. О. В. Шкурупій. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.

3. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика : навч. посіб. / А.Р. Дунська. – К. Кондор, 2013. – 688 с.

### **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах функціонування світової економічної системи необхідно враховувати посилення глобалізації та диверсифікації міжнародних ринків, тому альтернативним варіантом завоювання Україною конкурентноспроможного місця на світовій арені є удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Проблемами ефективності та удосконалення ЗЕД займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Миролюбова Т.В., Яковлев А.І., Дем'яненко А.Г., Портер М., Саймон Г., Еклунд Д., Мінцберг Р.

Ефективна зовнішньоекономічна діяльність сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках, відтворенню експортного потенціалу країни, формуванню раціональної структури експорту й імпорту, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках, забезпеченню економічної безпеки України, залученню іноземних інвестицій на взаємовигідних умовах [2].

На сьогодні, важливим фактором, що стримує розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств є неефективний ступінь впливу на прийняття управлінських рішень і досягнення підприємством позитивних зрушень від втілення у життя результатів діяльності підприємства.

Основними напрямками вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства є такі [2, ст. 84]:

- аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств та розробка стратегії її ефективного розвитку;
- виявлення напрямів удосконалювання системи управління та планування зовнішньоекономічних зв'язків на рівні підприємства;
- вивчення сучасних аналітичних підходів і методів дослідження зовнішньоторговельних ринків;
- розробка організаційно-економічних заходів підвищення конкурентоздатності експортної продукції;
- розробка заходів підвищення ефективності експортної діяльності вітчизняних товаровиробників;
- формування системи довгострокових цілей зовнішньоекономічної діяльності;
- розробка міжнародної маркетингової стратегії.

Вітчизняний ринок недостатньо місткий та не здатний поглинути всю запропоновану продукцію, що зумовлює необхідність підприємствам виходити на зовнішні ринки, конкуренція на яких значно вища. Тому для забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємству необхідний єдиний стратегічний напрямок розвитку, згідно з яким воно зможе досягти довгострокових конкурентних переваг [1].

Для розробки ефективної стратегії необхідно зробити комплексний аналіз діяльності підприємства.

По-перше, необхідно провести комплексний аналіз ефективності ЗЕД з використанням збалансованої системи показників на засадах фінансово-економічного аналізу та складання матриці SWOT, згрупувати економічні показники в збалансовану систему показників.

По-друге, треба провести аналіз зовнішнього середовища, який включає в себе оцінку постачальників, конкурентів та споживачів, а також включає аналіз запропонованих підприємством та конкурентами товарів з метою виявлення можливості заміни товару та стадії його життєвого циклу.

По-третє, для визначення ринку привабливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства доцільно провести матричний аналіз [3].

Отже, використання збалансованої системи показників у сфері стратегічного управління ЗЕД підприємства сприятиме удосконаленню системи прийняття стратегічних і тактичних рішень та оптимізувати діяльність підприємства.

#### **Література:**

1. Рубан І.В. Обґрунтування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах збалансованої системи показників [Електронний ресурс] / І.В. Рубан. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/9\\_EISN\\_2007/Economics/21328.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_EISN_2007/Economics/21328.doc.htm)

2. Луценко В.О. Розробка заходів підвищення ефективності експортних операцій промислового підприємства. Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. [Електронний ресурс] / В.О. Луценко – Режим доступу: <http://www.urau.donetsk.ua/~masters/2002/fem/lutsenko/diss.htm>

3. Гаркуша О.О. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. [Електронний ресурс] / О.О. Гаркуша – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2003/fem/garkusha/diss/index.htm>.

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



## НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ

Важливою складовою розвитку української економіки є поліпшення політики зовнішньоекономічної діяльності, зокрема освоєння нових закордонних ринків. Здійснення експортної діяльності має позитивний вплив на платіжний баланс та укріплення партнерських відносин з іноземними країнами.

В умовах економічної переорієнтації на європейські ринки, виникає потреба в зменшенні обсягів реалізації сировинних продуктів, що надасть змогу збільшити кількість підприємств обробної промисловості та виробників готової продукції. З огляду на це, можна зробити висновки, що стимулювання експортної діяльності українських виробників є актуальним питанням на сучасному етапі, за умов подолання експорту сировини.

Серед українських науковців над проблемою стимулювання експорту та експортоорієнтації працювали В. Бабенко, О. Бірюк, А. Кредісов, Т. Непомняца, М. Скрипник, Ю. Макогон, А. Філіпенко, О.Яценко та ін. Питання стимулювання зовнішньоекономічної діяльності цікавило й іноземних учених, таких як В. Глаштеттер, Р. Хенцлер, Д. Лефевр та ін.

Найголовнішим учасником політики стимулювання експорту є держава. Саме її підтримка експортоорієнтованих підприємств є невід'ємною частиною економічної інфраструктури, адже це допомагає залучити більшу частку підприємств до експортної діяльності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках. При успішній та повній реалізації експортних можливостей, платіжний баланс в цілому буде покращуватися, що сприятливо впливатиме на розвиток економіки [1].

Сучасні підходи стимулювання експорту залишаються практично незмінними, але постійно коригуються в залежності із розвитком ринку. Особливістю формування політики заохочення експорту є те, що вона включає в себе використання певних методів, дія яких спрямована на стимулювання експорту на всіх етапах.

В умовах швидкого розвитку світового виробництва та зростання рівня технологічного розвитку країн, методи вітчизняного заохочення експорту зосереджуються переважно на стимулюванні підприємств на етапі виробництва, що має більший вплив на рівень конкурентоспроможності продукції. Проте було б доцільно зазначити, що напрям підтримки експортерів на стадії виробництва розвинений не досить ефективно. З метою стимулювання експорту продукції держава може застосовувати у своїй зовнішньоекономічній політиці засоби митно-тарифної, податкової, валютно-фінансової політики та методи нетарифного регулювання. Успішна реалізація вищезазначених заходів дає змогу розширити експортоорієнтацію підприємств, підвищуючи якість продукції та вдосконалюючи одночасно географічну диверсифікацію на найвигідніших умовах [2].

Методи стимулювання вітчизняної експортної діяльності, на початковому етапі, можуть використовуватись в їх класичному вигляді: пряме фінансування експортерів, кредитування, податкові та митні пільги для експортера, страхування експорту тощо.

Задля формування ефективної системи державної фінансової підтримки експортної діяльності, у першу чергу необхідно розробити нормативно-правову базу. Також важливим аспектом є кредитування високотехнологічної продукції, виробництво та реалізація якої є головним фактором економічного зростання. Ще одним кроком є розроблення пільгових податкових ставок на аграрну продукцію, що займає найбільшу частку експорту України [3].

В умовах інтеграції України в Європейський простір та підписання Угоди про Асоціацію з ЄС, українські експортери отримали більше можливостей для реалізації свого експортного потенціалу, але на даному етапі не всі підприємства користуються цими перевагами. Тому є потреба у розробці системи методів стимулювання експортної діяльності, адаптованих під визначені кроки, задля оздоровлення економіки країни.

### Література:

1. Арапова О. Державне стимулювання експорту українських підприємств / О. Арапова, В. Песчанська, А. Смородінова // Науковий вісник Одеського національного економічного університету]. – 2014. – № 9. – С. 4-13.

2. Бірюк О.С. Теоретичні підходи до визначення експортоорієнтованості підприємства / О.С. Бірюк // Міжнародна економічна політика : у 2 ч. Ч. 1. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 455–460.

3. Яценко О. М. Глобалізаційні детермінанти розвитку сировинних ринків / О. М. Яценко // Міжнародна економічна політика. – 2014. – № 2(19). – С. 66-100.

Науковий керівник: к.е.н., доцент Давиденко В.В.

### НАПРЯМИ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ СУЧАСТНИХ МЕДІА

Бурхливий розвиток теорії кластерів розпочався наприкінці 80-х – поч. 90-х років ХХ ст. Саме в цей час з'явилися основоположні ідеї В. Harrison і С. Sabel. Науковий доробок цих авторів суттєво змінив колишнє уявлення про промислові райони та діяльності в них різних корпорацій, для яких пропонувалася принципово нова форма кооперування. Кластери, які організаційно сформувалися в 90-ті роки ХХ ст. активно використовували переваги промислової, а з часом й аграрної спеціалізації регіонів, у яких вони знаходились, а також локалізації виробництва, оптимізації технологічних зв'язків. Важливим також вважався підхід щодо посилення співпраці з лабораторіями університетів, місцевими органами влади та бізнесом. Дещо пізніше до числа ризиків в існуючих нових моделях співробітництва додалося застереження Майкла Портера про необхідність розвитку конкуренції в самому кластері, а також про його конкурентоспроможність. Одночасно з цим відбувається значне зростання видів кластерів, внаслідок чого з'являється цілий ряд нових формувань, які несуть у своїй основі великий креативний потенціал. З цього виходило, що роль послуг у т.ч. телевізійних та рекламних в світовій економіці вже у найближчій перспективі буде істотно зростати. Дослідження, які провів R. Florida (2002, 2003) аналізуючи місто Нью-Йорк як креативний регіон є достатньою підставою для того, щоб переконатися в тому, що виробництво інформаційних послуг є важливим елементом цього виду бізнесу і потребує глибокого економічного обґрунтування. Дещо раніше ідею дифузії партнерства у сфері високих технологій висловив М. Castells (1986) і Е. Rogers (2003). Формування нових глобальних мереж підштовхнуло багатьох дослідників у сфері організації кластерів і кластерних систем до зосередження своєї уваги на комунікаціях, які відіграють провідну роль в процесі опанування ними нових територій та швидкого трансферу інформації. Станом на поч. 2014 р. з-поміж 38 торгових секторів, на які у своїх дослідженнях спирається Європейська кластерна обсерваторія, існують й медійні. Одночасно з цим, з'являється чимало проблем комплексної ідентифікації просторової складової медіа систем, процес інтернаціоналізації в яких є домінуючим. Проте варто розуміти, що виокремлення соціальної складової медіа кластера і його економічної ролі є важливою умовою підвищення регіональної ефективності, в якій надзвичайну роль відіграє телебачення. Розвиток кінорадіоіндустрії в країнах - лідерах на поч. ХХ століття дуже скоро перестав носити національно обмежені рамки, а відтак ця галузь доволі швидко перетворилася на найважливіший напрям комерційного, політичного та соціального та ментального впливу на населення. Створювані в США, Франції, Італії та інших державах фільми і радіопередачі, активно експортувалися в інші країни. З появою та планетарним поширенням телебачення обсяги інформаційного обміну зростали фактично в геометричній прогресії. Нові інформаційні технології кінця 90-х років ХХ ст. суттєво посилили країновий трансфер продукції медіа бізнесу, причинами чого послужили кілька стимулів, які R. Picard (2008) зводить до наступних чотирьох положень: збільшення внеску засобів масової інформації та суміжних з ними галузей у розвиток національної економіки. розширення виробництва телевізійних програм, попит на які істотно зріс, створення нових видів медіа внаслідок прискореного розвитку технологічного процесу, формування політики інформаційного суспільства. Це призводить до того, що основні компанії медіа бізнесу реалізують в межах своїх експансіоністських стратегій фактично дві політики: підвищення своєї конкурентоспроможності, яка дозволяє їм активно збільшувати свої прибутки та посилення колабораціонізму в організації виробництва і, головне, збуту своєї продукції, що сприяє новій хвилі експансії ТНК на ринки країн-лідерів. Другою важливою складовою, з нашої точки зору, є локалізація, яка має чітко окреслені територіальні рамкові обмеження, що ідентифікуються за регіональною ознакою. Таких своєрідних кластерних систем налічується в світі чимало: Bollywood (Bangalore Media Clusters в Індії), Dubai Media City (Об'єднані арабські емірати), Cologne Media Clusters (Німеччина), Los Angeles Media Clusters (США), Media Clusters London (Велика Британія), Media Park at Hilversum (Нідерланди) тощо. Показовим, у цьому зв'язку, може служити медіа кластер Лондона, котрий розташований у місті, яке завжди вважалося одним з найбільших медіа центрів у світі. За даними L. Nachum, D. Keeble (2000), до кінця 90-х років ХХ ст. на Лондон припадало близько 90% всіх зайнятих в музичній сфері Великобританії, а число задіяних лондонців у сфері кіно і телебачення становило 70% загальнонаціонального показника. При цьому слід зазначити, що фактично вся телекреативна діяльність була зосереджена в крихітному лондонському районі Сохо. Саме він об'єднав кіно і телебачення, комерціалізацію поствиробничих процесів, кінопрокат, рекламний бізнес, музику, дизайн, фотографію та інші сучасні креативні сфери на маленькій площі, котра, як констатують зазначені вище автори, дорівнює одній квадратній милі. Очевидно, що запропонований авторами компонентний склад медіа кластерів повинен бути істотно розширений. Сюди ж може бути віднесено, за R. Picard (2008), й цілий ряд інших галузей, які мають лише опосередковане відношення до креативної сфери: радіопрोगрами, аудіозаписи, газети, журнали.

---

**ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ**

---

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

На сьогоднішній день в Україні фіксується політична та економічна криза, корупція, слаба виробнича та соціальна інфраструктура, підприємства діють в непередбачуваному середовищі. Звичайно усі ці фактори погано впливають на ситуацію на споживчому ринку, тому розроблення стратегії розвитку підприємства в довго та короткостроковій перспективі покликане покращити стан організації на ньому. Розвиток та конкурентоздатність підприємства невід'ємно пов'язана зі стратегією розвитку цього підприємства.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії [1, с.17].

Щоб «вжити» та пристосуватися до конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, підприємства мають формувати та розвивати свої конкурентні переваги за допомогою стратегічного управління, а саме розроблення стратегій розвитку.

Конкурентоспроможність досягається наявністю конкурентних переваг. Вони являються однією з важливих складових стратегії. Конкурентні переваги – це такі властивості товару, які роблять товар кращим ніж у конкурента і внаслідок цього приваблюють покупців. Це може бути ціна, якість, характеристики, певні технології та інше. Можна сказати, що стратегічне управління – це управління наявними у підприємства конкурентними перевагами.

Щоб розробити ефективну стратегію підприємство має діяти в декілька етапів [2, с. 230-239]:

- 1) сформулювати декілька цілей та розібрати стратегічні питання.
- 2) провести стратегічний аналіз, тобто проаналізувати всю доступну йому інформацію (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища).
- 3) розглянути та обрати стратегічну альтернативу. Четвертим пунктом буде створення стратегічного плану. Він передбачає безпосередній розвиток компанії, а саме здійснення якісних змін діяльності.

Для розробки стратегії розвитку на підприємстві керівництво підбирає фахівців, організовує їх роботу, розвиває у них стратегічні здібності, перероблює при необхідності організаційну структуру управління, забезпечує сам процес розробки стратегії.

Організації буде доцільно обрати кілька методик стратегічного аналізу і час-від-часу їх застосовувати, потім аналізувати отримані дані та розробляти стратегії розвитку відповідно до виявлених загроз та можливостей для отримання кращих результатів та забезпечення конкурентоспроможності на ринку [3, с.104].

Існує декілька варіантів можливих ситуацій на ринку. Зважаючи на це, можна виділити певні стратегічні напрямки розвитку підприємства [4, с.358-400]:

– при стабільному розвитку ринку, збереженню існуючих тенденцій, підприємствам доцільно розроблювати стратегії концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого розвитку. Треба виробляти більше продукції, розширювати асортимент, інвестувати в нові технології виробництва, інвестувати в покращення матеріальної бази та обладнання, при необхідності та можливості купувати нове обладнання, виходити на нові ринки збуту;

– при нестабільній ситуації на ринку збуту, підприємствам раціонально впроваджувати стратегію скорочення. Необхідно скоротити вироблення збиткової продукції, або й зовсім його припинити.

Отже, кожне підприємство унікальне і тому для кожного підприємства треба розроблювати свою особливу стратегію розвитку. Вона потрібна для досягнення поставлених цілей та мети організації, а також збільшення прибутку. Вибір і реалізація ефективних стратегій в існуючих умовах забезпечить посилення конкурентних позицій підприємства на ринку, розкриє внутрішній потенціал та вплине на адаптацію до мінливих та непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

### **Література:**

1. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посібник – К.: "Центр учбової літератури", 2013. – 272 с.
2. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : ТОВ "Академвидав", 2003. – 416 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
4. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнєва. – Харків, 2006. – 496 с.

**Науковий керівник: доцент, к.е.н. Шкробот М.В.**

**Артеменко Л.П.**

*к.е.н., доцент;*

**Демченко П.О.**

*студент*

*Національний технічний університет України «КПІ»,*

*м. Київ, Україна*

## **ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В УКРАЇНІ**

Сьогодні, в процесі глобалізації економічних процесів, підприємства повинні володіти інформацією про вдало працюючих конкурентів для досягнення оптимальних результатів роботи своєї компанії. Одним із методів встановлення конкурентних переваг є бенчмаркінг. Бенчмаркінг - процес різнопланового порівняння та оцінки однієї компанії з іншими, які досягли більш значних успіхів, або зайняли лідерські позиції в тій самій галузі, або за її межами. Як наслідок такого процесу, імплементують заходи, направлені на нівелювання розриву між підприємством – реформатором та лідером.

Головними проблемами є наступні:

1. Вітчизняні підприємства складно порівнювати з зарубіжними, оскільки різні управлінські підходи та діловодство не дають змоги сформувати адекватні співставні показники у глобальному охопленні.

2. Не коректне усвідомлення інструментів та призначення бенчмаркінгу. Наслідком упередженого відношення до сучасної методології є недостатнє розуміння керівництва компанії функцій введення бенчмаркінгу і засобів, що застосовуються при його впровадженні. Так, бенчмаркінг розуміється як виробниче (комерційне) шахрайство, або явище недоброякісної конкуренції.

3. Недостовірність даних фінансової звітності. Всі кількісні аналізи мають похибку в 15-20% [1, с.48-53]. Враховуючи прогалини української системи звітності і діючі схеми мінімізації податків з доходів та інших платежів до бюджету, справжність інформації викликає великий сумнів.

4. Недостатність ефективних методів управління. ТОП менеджмент організації, який не застосовує управлінські підходи під час головних бізнес-процесів, не спроможний усвідомлювати значущість укорінення досвіду компаній - лідерів шляхом обміну інформацією на добровільних засадах.

Щоб керівництво вітчизняних підприємств зрозуміло нагальність та ефективну дію бенчмаркінгу, та почали його активно застосовувати в своїй практиці, важливо позбавитись бар'єрів, які стоять на заваді його імплементції. Так, велику роль у розповсюдженні бенчмаркінгу в Україні мають ЗМІ, консалтингові компанії, заклади освіти та тренінгові центри, які мають допомагати поширювати знання про цей метод. Дієвому розвитку бенчмаркінгу повинні сприяти і державні інституції, відповідальні за податкову систему та фінансовий облік, що надають інформацію про функціонування організацій, оскільки бенчмаркінг заснований на реальних даних і точному аналізі. Завжди потрібно пам'ятати, що бенчмаркінг формується на взаємовигідному співробітництві та зацікавленості учасників. Більше того, українські компанії мають бути націлені на світові стандарти і активно взаємодіяти з зарубіжними партнерами, в той же час враховуючи інтереси та особливості національного бізнесу [2, с. 60].

Кваліфіковане використання бенчмаркінгу, а також наявність досвідчених фахівців призведе до таких позитивних моментів: покращення результатів роботи; зменшення затрат на власні розробки (стратегії і процеси) шляхом застосування та удосконалення інших; у бенчмаркінгу партнерів - встановлення довірливих відносин між компаніями; постійне вдосконалення функціонування організації шляхом регулярного співставлення елементів діяльності з такими самими підходами значно успішнішої діяльності на мікро- та макрорівнях.

Головним недоліком, притаманним бенчмаркінгу, порівняно з іншими методами, є те, що даний метод відносно новий. Сьогодні зовсім не багато спеціалістів, які володіють достатніми знаннями для впровадження бенчмаркінг - проекту. Є і певні застереження доступності інформації, без чого бенчмаркінг існувати не може. Разом з тим, переваги бенчмаркінгу та ефективність від його впровадження є компенсацією можливих недоліків та проблем.

### **Література:**

1. Кравченко О.В. Можливості застосування бенчмаркінгу як інструмента активізації управління підприємством // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2008. – Вип.6(74). – С. 102-110.

2. Голубева Т.Г. Бенчмаркинг, как эффективный инструмент управления организацией / Т.Г. Голубева, О.Н. Елисеев // Качество. Инновации. Образование. – 2002. - №1. – С. 60-62.

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Фармацевтична галузь України є потужним сектором економіки і посідає значне місце в ній, оскільки є важливим сегментом національного ринку, але на сьогоднішній день цей сектор економіки спіткає ряд проблем, які уповільнюють її розвиток, а саме відсутність стимуляції вітчизняних виробників до розробки та впровадження нових оригінальних препаратів та складна державна система реєстрації медичних препаратів.

Нині існує значна кількість публікацій щодо досліджень з питань стратегічного управління стійким розвитком. Так, сформована і відображена загальна концепція стратегічного розвитку підприємства в працях З. Шершньової, І. Ансоффа, теоретичні та методологічні інструменти для стратегічного управління стійким розвитком підприємства розглянуті в працях А. Воронкової, І. Ігнатєвої. Проведений аналіз публікацій з обраної теми, показує, що складні непередбачувані зміни зовнішнього середовища вимагають постійного покращення системи управління стійким розвитком фармацевтичного підприємства.

О. Балашов пояснює категорію "стійкий розвиток фармацевтичної галузі" як статок сфери розробки, виробництва і просування фармацевтичної продукції в країні, який в умовах динамічних змін внутрішнього і зовнішнього середовища забезпечує національні інтереси держави і позитивно впливає на зміцнення здоров'я нації [1]. Отже, з позицій фармацевтичного підприємства стійкий розвиток можна розглядати як сукупність економічних, екологічних та соціальних показників, які мають зберігати тенденцію до зростання, підприємство повинно йти до своїх цілей та досягати запланованих результатів в умовах кризового становища.

Забезпечення стійкого розвитку підприємства неможливе без стратегічного управління. Так З. Шершньова пояснює стратегічне управління як концепцію, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з потенціалом підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії [2].

У вітчизняних виробників лікарських засобів існує ряд проблем, що ускладнюють забезпечення стійкого розвитку фармацевтичної галузі в країні, а саме: 1) застарілі стандарти якості та технології виробництва ліків; 2) дефіцит оригінальних препаратів на вітчизняному ринку; 3) підвищення вартості енергоносіїв та погіршення екологічної ситуації в країні.

Виходячи з вище зазначених проблем, для підприємств-лідерів фармацевтичного ринку, а саме ПАТ «Фармак», ПрАТ «Дарниця», пропонується використати базову стратегію розвитку, яка передбачає підвищення кількісних показників і якісних характеристик діяльності підприємства, а для таких підприємств, як ВАТ «Інтерхім», ПАТ «Науково-виробничий центр» «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» – стратегію стабілізації, яка базується на підтримці постійних позицій на ринку збуту продукції. У рамках наведених стратегій нами запропоновані напрями забезпечення стійкого розвитку підприємств. Так, з метою розвитку соціальної складової стійкого розвитку запропоновано підвищення економічної і фізичної доступності лікарської продукції, перехід на міжнародні стандарти належної виробничої практики GMP, GLP, GCP. Напрямами розвитку економічної складової є технологічна та технічна модернізація вітчизняних підприємств для подальшої співпраці з країнами ЄС та обміну досвідом, фінансування розробки оригінальних препаратів на базі наукових інститутів, випуск лікарських засобів різних цінових категорій для різних верств населення, а для екологічної – використання альтернативних джерел енергії та забезпечення належної утилізації промислових відходів з допомогою нових напрямків біотехнології.

У результаті проведеного дослідження визначено, що фармацевтична галузь є дуже важливою складовою національної економіки та потребує розвитку, наразі вітчизняні підприємства переживають важкі часи і не здатні в повному обсязі забезпечувати внутрішній ринок. Для покращення ситуації запропоновані стратегічні напрями стійкого розвитку, зокрема стратегії зростання та стабілізації, які забезпечать стійкість на внутрішньому ринку та розвиток вітчизняних препаратів на ринках світу.

### **Література:**

1. Балашов А. И. Формирование механизма устойчивого развития фармацевтической отрасли: теория и методология. город Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, 2012. – 161 с.

2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

**Науковий керівник: к.е.н., доцент Мохонько Г.А.**

### **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ: ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ТА МЕТОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

Термін «антикризова діяльність» виник порівняно недавно. Швидкі зміни ділового середовища, пов'язані з розвитком конкуренції, глобалізацією бізнесу, новими технологіями та іншими факторами економіки призводять до виникнення в будь-якій організації різного роду кризових явищ. У сучасних умовах вирішується проблема розвитку підприємства, яка спрямована на запобігання та подолання економічної кризи. Кризовий стан проявляється в зниженні фінансових результатів діяльності підприємств, ринкових дисбалансів та турбулентності економічних процесів, що актуалізує питання розгляду антикризової діяльності.

Зміст терміну «антикризове управління» науковці трактують по-різному. Більшість акцентують увагу не на подоланні кризи, а на заходи щодо її недопущення та механізм банкрутства. Крім того різняться змістовністю підходи до визначення дефініції: 1) управління фірмою в умовах загальної кризи економіки, 2) управління фірмою, перед банкрутством, 3) антикризове управління пов'язується з діяльністю антикризових керуючих в рамках судових процедур банкрутства. Згідно тлумачення терміну В.К. Іващук – антикризове управління – це самостійний вид професійної діяльності, спрямований на запобігання кризовим явищам та подолання їх у діяльності підприємства на підставі раціонального використання наявних ресурсів і потенціалу виживання, мінімізації матеріальних та фінансових витрат шляхом застосування відповідних втрат, принципів та методів роботи» [1]. Також антикризове управління визначають як систему – система організаційно-управлінських заходів щодо окремого підприємства, що потрапив в стан кризи, що зазвичай виражається в неплатоспроможності, яка в разі її зтяжненого непереборного характеру нейтралізується через процедуру банкрутства [2] або процес – антикризове управління полягає в мінімізації потенційного ризику для нормальної роботи організації та спрямоване на запобігання кризи шляхом проведення організаційних змін, які забезпечують єдність дій основних стейкхолдерів, членів організації і її керівництва для запобігання кризи, а в разі його настання - виходу з кризи з мінімальними збитками для організації.» [3].

Таким чином, головним завданням антикризової діяльності є забезпечення стабільності підприємства на ринку, запобігання кризових явищ, та подолання кризи у разі її настання за допомогою власних і залучених засобів у вигляді ефективного використання менеджменту, фінансів та інвестицій.

Ринкова економіка виробила розгалужену систему фінансових методів попередньої діагностики і можливого захисту підприємства від банкрутства і кризових явищ, яка одержала назву «система антикризового фінансового управління». Система антикризового фінансового управління підприємством базується на певних принципах, до яких належать: 1) постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства, 2) діагностика кризових явищ на початкових етапах фінансової діяльності підприємства, 3) диференціація індикаторів кризових явищ за ступенем їхньої небезпеки для фінансового розвитку підприємства, 4) терміновість реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку підприємства, 5) адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій рівновазі, повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового фінансового стану, використання за необхідності відповідних форм санації підприємства для запобігання банкрутству [4].

З огляду на зазначене методи реалізації антикризової діяльності формують такі групи як: 1) економічне (оперативне покращення фінансових показників); 2) організаційна (підвищення ефективності використання ресурсів); 3) стратегічна (зміни в сфері менеджменту). Застосування одного чи одночасно декількох методів залежить від кризи, яка сталася на підприємстві і можуть використовуватись як окремо, так і комплексно. Є необхідним формування політики антикризового управління підприємством.

#### **Література:**

1. Іващук В.К. Стратегії антикризового управління / В.К. Іващук, О.В. Нужна // Економіка & держава. – 2009. – №11. – С. 34-36.
2. Ларионов И.К. Антикризисное управление / И.К. Ларионов. – М. : Дашков и Ко, 2001. – 472 с.
3. Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией : учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
4. Шапунова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / О.О. Шапунова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8. – С. 152.

**Ведута Л.Л.**  
*ст. викладач;*  
**Рухайло В.В.**  
*студент*

*Національний технічний університет України «КПІ»,  
м.Київ, Україна*

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Проблема оцінки ефективності використання персоналу підприємства потребує подальшого дослідження не зважаючи на те, що вона розглядалась низкою відомих вітчизняних науковців. Метою даного дослідження є вивчення існуючих підходів до ефективності діяльності персоналу, а саме, розрахунку рентабельності персоналу, а також проведення його ефективного аналізу.

Основним завданням оцінки ефективності персоналу є підвищення продуктивності праці, покращення соціального клімату в організації, підвищення зацікавленості персоналу в праці, в результаті підвищення заробітної плати, премій, заохочень та ін., що в результаті, відобразиться на ефективності та конкурентоспроможності діяльності організації в цілому.

На нашу думку основним показником визначення ефективності діяльності будь-якого суб'єкту господарювання є рентабельність. Одним із основних показників ефективного використання трудових ресурсів є рентабельність персоналу. Питаннями вивчення рентабельності персоналу займались Самойленко Г.І., Рогатенюк Е.В. та ін. науковці.

Кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства

Оцінювання економічної ефективності управління персоналом підприємства може здійснюватись за допомогою таких показників:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.

2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.

3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Означені показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці [5].

Ми вважаємо, що при проведенні аналізу ефективності використання трудових ресурсів необхідно не лише розрахувати показник чистої рентабельності персоналу, але і проводити факторний аналіз, оцінити вплив таких факторів, як зміна чистої рентабельності продукції, витрат на 1 грн. реалізованої продукції, коефіцієнта віддачі персоналу і витрати на утримання одного працівника.

Факторну модель розрахунку рентабельності персоналу пропонує у своїй роботі Г.І. Самойленко [3]. Як показує дослідження, при проведенні аналізу ефективності використання персоналу промислового підприємства доцільно розраховувати показник чистої рентабельності персоналу, а також проводити факторний аналіз, зокрема оцінити вплив таких чинників, як зміна чистої рентабельності продукції, витрат на 1 грн. реалізованої продукції, коефіцієнта віддачі персоналу і витрат на «утримання» одного працівника. Для визначення впливу факторів на зміну рентабельності персоналу доцільно використовувати метод елімінування, а розрахунок показників систематизувати в декілька груп показників: до показників першого порядку відноситься оцінка рентабельності персоналу, другого порядку - факторний аналіз рентабельності персоналу, третього порядку - факторний аналіз зміни кожного з показників: рентабельності продукції, витрат на 1 гривню реалізованої продукції, коефіцієнта віддачі персоналу і витрат на «утримання» одного працівника.

### **Література:**

1. Виноградський М. Д. Управління персоналом: Навч. посібник / М. Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

2. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах / К.Б. Козак, О. В. Щиголь // Економіка харчової промисловості. – №4 (12). – 2011. – С. 52-55.

3. Самойленко Г. І. Методика проведення аналізу впливу ефективності використання трудових ресурсів на фінансові результати діяльності підприємств / Г. І. Самойленко // Вісник університету банківської справи Національного банку України. – №1 (10). – 2011. – С. 330-336.

4. Філіппова Н. В. Уточнення співвідношення змісту категорій «кадри підприємства» та «персонал підприємства» / Н. В. Філіппова // Вісник СевНТУ: [Зб. наук. ін.] – Вип. 116. – 2011. – С. 221-224.

5. Балабанова Л.В. Управління персоналом. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://westudents.com.ua/glavly/47756-rozdl-13-efektivnst-upravlnnya-personalom-pdprimstva.html>



### ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Як свідчить світовий досвід, існування та оптимальне співвідношення великих, середніх і малих підприємств є запорукою ефективного розвитку економіки. Розвиток малого бізнесу в Україні на даний час повинен стати одним із пріоритетних напрямів політики, оскільки надає змогу вирішити низку проблем не лише економічного, а й соціального характеру. Мале підприємство, яке безперервно вдосконалюється, є найбільш динамічним елементом структури національного господарства.

Суб'єктами малого підприємництва виступають фізичні особи – підприємці та юридичні особи, у яких середня кількість працівників за рік не перевищує 50 осіб, а обсяг річного доходу не перевищує суму, еквівалентну 10 млн євро. За цим критерієм в Україні станом на 2014 р. зареєстровано 1590448 суб'єктів, що майже на 20 % більше порівняно із 2013 р.

Сьогодні економіка розвинених країн базується в основному на малому та середньому бізнесі. Зокрема, їх частка у ВВП багатьох європейських країн перевищує 50 % (Італія – 70 %, Німеччина – 60 %, Франція – 52 %), в Польщі – 47 % ВВП, а в Російській Федерації та Білорусі – 22 % та 23 % відповідно. В Україні ж мале підприємство знаходиться лише на етапі становлення (частка внеску в ВВП становить 12-14 %) та потребує значної підтримки [4].

За підсумками 2014 р., у структурі вітчизняного підприємництва частка малих підприємств становила 95,19 %, середніх – 4,66 % та великих – 0,15 % [3]. Аналіз таких показників діяльності, як кількості суб'єктів малого підприємництва на 10 тис. осіб населення, кількості зайнятих працівників і обсягів реалізованої продукції, надає змогу оцінити поточний стан малого підприємництва в Україні (табл.1). Варто зазначити, що інформація надана без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ, тимчасово окупованої території АРК та частини зони проведення АТО.

*Таблиця 1.*

**Основні показники розвитку суб'єктів малого підприємництва 2012-2014 рр. [2]**

Суб'єкти малого підприємництва – всього					У тому числі				
Роки	Кількість суб'єктів малого підприємництва на 10 тис. осіб населення, одиниць	кількість зайнятих працівників, тис. осіб		обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг), млнгрн	малі підприємства		фізичні особи-підприємці		
		Всього	з неї найманих працівників		кількість зайнятих працівників, тис. осіб		обсяг реалізованої продукції, (робіт, послуг), млнгрн	кількість зайнятих працівників, тис. осіб	обсяг реалізованої продукції, (робіт, послуг), млнгрн
					Всього	з неї найманих працівників			
2012	271	2233,9	999,1	243633,8	2051,3	1951,6	672653,4	2277,9	256649,2
2013	292	2280,5	952,1	263459,2	2010,7	1891,8	670258,5	2322,6	284238,1
2014	370	2428,3	837,8	276299,6	1686,7	1583,0	705000,5	2498,2	289042,3

За останні роки малі підприємства України за більшістю видів економічної діяльності завершили свою господарську діяльність з від'ємним фінансовим результатом. Вітчизняні науковці низьку прибутковість пов'язують з надмірною багатопрофільністю малих підприємств. З цих позицій вони не витримують конкуренції, характеризуються меншою стабільністю, оскільки диверсифікація потребує високої маневреності у використанні фінансових ресурсів [1].

Основними шляхами подолання негативних чинників розвитку малого бізнесу і підвищення їх конкурентоспроможності мають бути: державна підтримка (правова, фінансова, інформаційна); міжнародна співпраця (фінансова, технічна, допомога у підготовці кадрів); інтеграційна підтримка через субпідряд, франчайзинг, лізинг; кооперування та самоорганізація малого підприємництва; професійна підготовка та ефективне управління кваліфікованими кадрами.

Таким чином, для ефективного розвитку малого бізнесу в Україні доцільно створити механізм для ефективного співробітництва між урядом і представниками малого бізнесу. А його відсутність свідчить про той факт, що малі підприємства зараз не відіграють суттєвої ролі в економіці України.

#### **Література:**

1. Васильєва Д. В. Актуальні проблеми розвитку малого бізнесу в Україні / Д. В. Васильєва // Механізм регулювання економіки. – 2011. – №3. – С.188-196.
2. Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Сімків Л. Є. Тенденції розвитку малого підприємництва в Україні в умовах диспропорційності економічного зростання / Л. Є. Сімків, С. А. Побігун // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – січ. (Вип. 3). – С. 560-564.
4. Турчак В. В. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні / В. В. Турчак // Молодий вчений. – 2013. – № 1(01). – С. 39-44.

## **РОЛЬ КОУЧИНГУ В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

У наш час актуальним є пошук нових методів підвищення конкурентоспроможності підприємств, задля їх виходу в лідери на ринку товарів та послуг. Так, сьогодні широко застосовується мотивація праці як основний метод підвищення ефективності діяльності організацій. Зроблені нами дослідження показали, що одним з найбільш ефективних видів мотивації є коучинг: використовуючи різноманітні техніки, методики, він дає можливість впливати на продуктивність як окремих людей, так і цілих організацій.

В сучасній літературі можна знайти декілька варіантів трактування поняття коучинг, але серед них виділяють два основних. Перше – коучинг як стиль управління в організації [1, с.109]. Друге базується на сприйнятті коучингу як персонального тренерства і наставництва керівника. Слід зазначити, що зазвичай, в межах організації застосовується декілька видів коучингу, такі як бізнес – коучинг, лайф – коучинг, командний коучинг та проектний коучинг [2, с.43]. Серед них слід виокремити саме бізнес – коучинг та командний коучинг, бо, на наш погляд, ці два методи є найбільш практичними для використання на підприємствах. Їхньою перевагою є те, що вони спрямовані на розвиток як кожного співробітника, так і на розвиток всієї компанії в цілому. Новизною є те, що завдяки впровадженню бізнес-коучингу та командного коучингу на підприємстві, значно підвищується продуктивність праці робітників саме через їх мотивування, а не примушення до праці. Таке ставлення впливає на людський фактор, що є одним із найголовніших чинників при підвищенні конкурентоспроможності підприємства на споживчому ринку.

Важливим аспектом є те, що коучинг може використовуватись в усіх сферах та усіма підрозділами, на будь-якій стадії розвитку. Така можливість дає змогу робітникам максимально проявляти ініціативи, генерувати нові ідеї та приймати креативні рішення. Крім того, коучинг впроваджується на підприємство поступово. Перш за все, потрібно дати персоналу усвідомити головну мету організації, її основні цілі та можливі методи їх досягнення. Потім, поетапно долучати креативність співробітників задля обрання найефективнішого методу досягнення цих самих цілей. А заключним етапом буде спільне формування плану реалізації обраного методу. Таким чином, така колективна участь у закладенні фундаменту діяльності організації дає змогу працівникам забезпечувати досягнення цілей як особистих( наприклад самовираження, встановлення позитивного іміджу в колективі, і як наслідок – кар'єрний розвиток) так і підприємства.

Варто додати, що впровадження коучингу є складною та комплексною задачею усього керівництва. Управлінці та топ-менеджери, що стоять на чолі організації, яка тільки починає рух у цьому напрямку, мають вивчити багато наукової літератури та відвідати певні тренінги від спеціалістів.

На нашу думку, базисом є певні принципи коуча, яким він має керуватись для створення успішного, креативного та конкурентоспроможного колективу. Серед них виділяють такі основні: пристрасть працівників до того, що вони роблять; гарний трудовий етикет; чесність та відданість; відповідальність; мотивація персоналу нематеріальними стимулами; цілеспрямованість та самовдосконалення [3, с.57].

Дослідивши тему коучингу та його роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, ми можемо навести деякі рекомендації щодо його впровадження. По-перше, керівник, що має намір використовувати метод коучингу сам має бути кваліфікованим лідером для всього робочого колективу. По-друге, плануючи подальше підвищення конкурентоспроможності організації потрібно зважати на особисті таланти окремих членів колективу, вміло їх використовувати та стимулювати до їх подальшого розвитку. І по-третє, потрібно звертати увагу на всі сфери діяльності підприємства та впроваджувати ті методи, що будуть найбільш ефективними у кожній індивідуально, це дасть змогу максимально продуктивно задіяти усі наявні ресурси організації та отримати від їх реалізації максимальну вигоду.

Отже, можна зробити висновок, що коучинг забезпечує високі стандарти виконання завдань, створює атмосферу, яка стимулює креативність, генерацію нових ідей, є міцним та надійним фундаментом для створення корпоративної культури, оскільки проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство.

### **Література:**

1. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Дж. Уитмор // М. : Альпина Паблішер. – 2012. – 109 с.
2. Госсен Пол. Трансформация бизнеса / Пол Госсен // Киев. София. – 2009. - 43 с.
3. Шекшня С. В. Как эффективно управлять свободными людьми / С. В. Шекшня // М. : Альпина Паблішер. – 2013. – 57 с.

**Наук.керівник: старший викладач Шеховцова І.А.**

## **СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Персонал є головним ресурсом, від якого залежить наскільки ефективно буде розвиватись підприємство. Конкурентоспроможність будь-якого підприємства напряму залежить від того, наскільки кваліфікованими є його працівники.

Вивчення питань стратегій розвитку персоналу досить популярне та є об'єктом дослідження багатьох авторів, серед яких Кибанов А.Я., Полонський А.Н., Балабанова Л.В., Довгань Л.Є., Волкова І.П. та інші. Актуальність даного питання пояснюється тим, що персонал підприємства є основним елементом, який забезпечує ефективне функціонування підприємства.

На даний час є актуальним розроблення стратегічного планування на підприємствах. Розвиток персоналу – здійснюється службою управління персоналом для навчання та підвищення кваліфікації працівників за допомогою заходів організаційно-економічного характеру [1, с.85].

Розглянемо працівника, як особистість, діяльність якої носить інноваційний характер, а саме – це навчання, отримання досвіду, розвиток творчих здібностей, різного роду дослідження та аналіз отриманих результатів є складовими, під впливом яких формується інтелектуальний капітал. Результатом такої діяльності є формування індивідуальних планів, які повинні відповідати цілям підприємства, працівником якого є певна особистість. Для успішної діяльності кожне підприємство повинно здійснювати інноваційну діяльність по розвитку інтелектуального капіталу [3, с.4].

Феномен прямого впливу свідомості (знань) на потужність економічних систем є щось, що не можна пояснити, залишаючись в рамках класичних економічних теорій і користуючись лише непрямими, якісними критеріями оцінки уявної складової ресурсів. Не можна це зробити навіть відносними і суб'єктивними експертними оцінками, інтегральними показниками інноваційної активності та інноваційного потенціалу людини, підприємства, галузі, країни і світової господарської системи. Не виключено, що наш розум є якістю, сутність якого корениться в незвичайних і дивних особливостях об'єктивних фізичних законів, керуючих нашим світом [2, с.265].

Якщо розглядати управління персоналом із стратегічної точки зору, то стає необхідним забезпечити підприємство необхідними людськими ресурсами, ефективно розподілити обов'язки та розробити систему мотивування.

Вибір стратегії розвитку персоналу напряму залежить від маркетингової стратегії підприємства.

Стратегія росту – вихід підприємства на нові ринки, диверсифікація, впровадження інновацій. Відбувається залучення перспективних кадрів, що мають високу кваліфікацію та ефективні ідеї.

Стратегія помірною зростання – притаманна підприємствам, які займають вигідні позиції на ринку. Підприємства зі стратегією помірною зростання забезпечують свої потреби в людському капіталі більшою мірою власними працівниками: проведення перенавчання, зміна посади, тобто внутрішнє переміщення персоналу, постійний розвиток та підвищення кваліфікації.

Для підприємств притаманні не лише стратегії розвитку, серед них можна виділити і стратегію скорочення – застосовується тоді, коли потрібно скоротити або ж взагалі ліквідувати ті підрозділи, які є збитковими. Наслідки для персоналу є досить негативними через масове звільнення працівників. Залишаються лише ті, хто зможе виконувати роботу, яка передбачена майбутньою діяльністю фірми.

Для реалізації стратегії розвитку персоналу та забезпечення ефективного перебігу процесів на підприємстві керівництву необхідно звернути увагу на методи мотивування працівників, як матеріального (нарахування премій, відсотки та бонуси, надання соціального пакету), так і нематеріального (грамоти за якісно виконану роботу, додаткові вихідні, направлення на відпочинок та забезпечення житлом).

Отже, обрання ефективної стратегії розвитку персоналу як одного з найважливіших ресурсів для підприємства та постійні вкладення в навчання працівників є запорукою підвищення його конкурентних позицій. Для отримання ефективного результату від діяльності системи розвитку персоналу, яка функціонує в залежності від обраної стратегії, потрібно зв'язати її з мотиваційною системою на підприємстві.

### **Література:**

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 304 с.
2. Морозов О.Ф. Об'єктивність «редукції» людської свідомості в матеріальні економічні цінності / О.Ф. Морозов // Економіст. – 2016. – №1. – С. 2-7.
3. Морозов О.Ф. Ціна думки – інтелектуальний капітал: Монографія.- Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005. – 352 с.

**Науковий керівник: д.т.н., професор Морозов О.Ф.**

## **РЕКУРСИВНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОЦЕСУ ЯК МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Стадії управління економічною стійкістю підприємства доцільно визначати не як функції, а як процеси для забезпечення функціональної рівноваги підприємств у динамічних умовах зовнішнього середовища. Саме тому актуалізується питання вибору методичного базису забезпечення економічної стійкості підприємства.

Ефективність функціонування підприємств як складних динамічних виробничо-економічних систем залежить від спроможності балансування, швидкого реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ і передбачає застосування інтегрованих підходів до управління, реалізація яких сприятиме забезпеченню вищих рівнів економічної стійкості та відповідатиме ринковим перспективам [1].

Системно-процесне управління економічною стійкістю», як інтегрований підхід до управління, ґрунтується на комплексі принципів, методів, технологій, інструментів, процедур, використанні рекурсивної моделі управління, застосування якого забезпечує паритет між функціональними підсистемами підприємства та бізнес-процесами в досягненні економічної стійкості [1].

Системно-процесне управління економічною стійкістю підприємства забезпечується такими елементами (з урахуванням дослідження [2; 3]):

1) підсистемою бізнес-процесів, що ґрунтуються на забезпеченні економічної стійкості на рівнях – кризовому, нестійкому, допустимому, прийнятному, абсолютному;

2) сигнально-регуляторною підсистемою, яка через сприйняття імпульсів коливань стабільності організаційно-економічних підсистем функціонування підприємств під впливом екзогенних та ендогенних чинників спроможна адекватно гармонізувати бізнес-процеси;

3) деревом процесів, яке утворює сукупність зв'язків сигнально-регуляторної системи та бізнес-процесів. Дерево процесів розкриває причинно-наслідковий зв'язок між будь-якими подіями, дозволяючи оптимізувати розміщення точок контролю на дереві процесів і моніторинг процесів [2]. Аналіз дерева процесів розкриває справжній стан підприємств, глибинні причини недоліків, неочевидні можливості забезпечення ЕСП. З його допомогою можна встановити: де, що і як слід поліпшити, спростити чи доопрацювати в контурі управління ЕСП.

Структура бізнес-процесів функціонування підприємств у досліджуваному форматі має бути у розрізі фінансової, виробничої, ринкової, ділової, управлінсько-організаційної, інноваційної компонент економічної стійкості на відповідних її рівнях (допустимому, прийнятному, абсолютному).

Під час системно-процесного управління економічною стійкістю має застосовуватись *рекурсивна модель управлінського процесу*. Така модель застосовується для розуміння природи управлінського циклу, що передбачає аналіз поточного стану об'єкта управління і планування його бажаного результату в кожний момент часу [4], стадії процесу управління (планування, організації, мотивації, контролю) розглядаються не як управлінські функції, притаманні певному суб'єкту управління, а як об'єктивно існуючі і необхідні процеси, протяжні у часі та спрямовані на зменшення ентропії зовнішнього середовища.

Отже, в контексті системно-процесного управління економічною стійкістю за рекурсивної моделі зміст кожного системного контуру процесів управління нею буде визначатись змістом попереднього контуру. І, відповідно до праці [4], характер кожного етапу буде залишатись інваріантним: аналіз – визначення поточного стану, планування – визначення необхідного стану, організація – приведення у відповідність поточного необхідному стану.

Таким чином, характер рекурсивної моделі управління передбачає управління економічною стійкістю підприємства як послідовний перехід між процесами одного рівня тільки після того, як будуть реалізовані всі передбачені цикли поточного процесу.

### **Література:**

1 Григорська, Н. М. Системно-процесне управління економічною стійкістю підприємств машинобудування [Текст]: автореферат... к.е.н., спец.: 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Н. М. Григорська. – К. : Нац. технічний ун-т Укр. "Київський політехнічний ін-т", 2014. – 20 с.

2 Королев В. А. Эффективное управление и обеспечение жизнеспособности компании на основе системно-процессного моделирования [Электронный ресурс] / В. А. Королев, Н. П. Стариков. – Режим доступа : <http://certicom.kiev.ua/spp-efec.html>

3 Системно-процессное моделирование – основа эффективного управления и жизнеспособности компании [Электронный ресурс] / В. А. Королев, Н. П. Стариков – Режим доступа: <http://certicom.kiev.ua/spp-efec.html>

4 Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, М. Стюарт [пер. с. англ. Н. Барышникова]. – 2012. – 978 с.

**Дергачова В.В.**

*д.е.н., професор;*

**Волков О.І.**

*студент*

*Національний технічний університет України «КПІ»,*

*м. Київ, Україна*

## **ЗАСОБИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Сьогодні в умовах економічної кризи актуальним стає питання антикризового менеджменту на підприємствах.

Предметом антикризового управління є: оптимізація та вдосконалення існуючих процесів на підприємстві, а також створення нових, які підвищували б економічну ефективність підприємства у цілому.

Найдоцільнішим об'єктом діяльності менеджера – персонал компанії, адже саме їх діяльність створює найбільшу додану вартість продукту/послуги, та цінність для компанії.

Як відомо, плідна робота співробітників неможлива без їх ефективної кооперації, під час якої виникає синергетичний ефект – ключовий фактор для досягнення та примноження результатів.

Основою кооперації у свою чергу є мотивація персоналу до співпраці. Кожен робітник має бути переконаний, що при кооперації з іншими суб'єктами він неодмінно отримує більший результат, ніж при поодинокій роботі.

Існує певний інструментарій, який використовується для мотивації співробітників. Набір інструментів керівника при цьому визначається в залежності від напрямку діяльності, масштабу та економічного становища підприємства.

Розглядаючи підприємство, яке спрямовує свою діяльність у галузі здорового способу життя, ключовими секторами діяльності, що потребують найбільшої уваги антикризового управління є: алгоритми виконання щоденних процедур (рутинні процеси), маркетингова політика, фінансова політика, мотивація співробітників, організаційна структура підприємства, а також взаємовідносини співробітників та корпоративна культура колективу.

Як більшість підприємств, що сприяють зміцненню фізичного здоров'я, «СК Солом'янський» поділене на підрозділи, які мають певну спеціалізацію та відповідальність за свою сферу діяльності у рамках загальної результативності.

На підприємстві існують два підрозділи: виконавчий та адміністративний. Вони демонструють ефективність лише у разі плідної співпраці (створюється синергетичний ефект). І навпаки, при зупиненні діяльності одного із розділів, припиняється робота не лише й іншого, а й усього підприємства у цілому.

Основне завдання керівника у цьому випадку – забезпечити стабільне виконання підрозділами своїх функцій та мінімізувати будь-які збої на підприємстві.

Відомо, що для забезпечення ефективного керівництва варто належним чином виконувати 5 основних функцій менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання [1].

У сучасних умовах, при роботі з колективом, варто підкреслити функцію мотивації персоналу. Особливо гостро ця проблема постає на підприємствах малого та середнього бізнесу коли мова йде про висококваліфікованих робітників. Економічна криза, вихід на ринок компаній-гігантів – це проблеми керівництва компанії, які сприяють відтоку кваліфікованих кадрів до конкурентів. Саме тут для керівництва важливо створити ціннісну пропозицію для своїх робітників, яка буде стримувати кваліфіковані кадри на виробництві і сприятиме задоволенню потреб споживачів належним чином.

Факторами такого регулювання можуть бути: збільшення заробітної платні робітникам, створення комфортніших умов праці, створення особливих бонусів за результати діяльності та систем заохочення тощо.

Більше того, ефективність керівника безпосередньо залежить від ефективності роботи його підлеглих. Внаслідок цього, окрім систем безпосередньої (відкритої) мотивації, керівнику доречно бути джерелом натхнення для своїх підлеглих.

Таким чином, у межах мотивації співробітників, варто створити корпоративну культуру, яка створить сприятливу атмосферу для ефективної роботи як кожного працівника, так і усієї команди загалом.

Отже, незалежно від обраних інструментів антикризового управління, в їх основу повинні бути включені принципи продуктивності, ефективності, мінімізації витрат, а також мотивація персоналу, тому що раціонально підібрані інструменти антикризового управління здатні спрямувати діяльність організації у напрямку економічного розвитку у коротко-, середньо-, та довгостроковій перспективі, незалежно від поточного становища організації.

### **Література:**

1. Річард Б. Чейз. Виробничий та операційний менеджмент/ Р.Б. Чейз, Ф. Роберт Джейкобс, Ніколас Дж. Аквилано. – 10-те видання; видавничий дім «Вільямс»: Київ 2008. – 260 с.

**Довгань Л.Є.**  
*к.е.н., професор;*  
**Мазур О.В.**  
*студент*

*Національний технічний університет України «КПІ»,  
м. Київ, Україна*

## **ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЗАПОРУКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

В сучасних умовах проблема ефективного управління персоналом є як ніколи актуальною, зважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, світові тенденції зростаючого значення ролі персоналу в досягненні успіху та конкурентоспроможності організації. Ефективність функціонування системи управління персоналом організації, як складової системи управління організації, безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації в цілому. Проблеми оцінювання та забезпечення ефективності управління персоналом розглянуто у роботах Балабанової Л.В. та Сардак О.В. [1], Крушельницької О.В. і Мельничук Д.П. [2] та інших.

Управління персоналом є важливою сферою у галузі керівництва будь-якою бізнес-структурою і містить ключ до всіх рішень і успішного управління. Управління персоналом також займається людськими та соціальними наслідками зміни внутрішньої будови організації або звичних підходів до роботи, а також економічними і соціальними змінами у суспільстві. Основна мета управління персоналом полягає у створенні більш ефективної координації між усіма членами компанії, починаючи від керівного вищого рівня і далі вниз до підлеглих, щоб покращити співпрацю між різними ланками працюючих, підвищити генерування інноваційних ідей, окреслити цілі та задачі, які компанія ставить перед собою. Сприятливий психологічний клімат в рамках організації досягається шляхом створення гармонійних відносин, наявності зворотного зв'язку та системи ефективною комунікації [3].

Основною метою управління персоналом в організації є розкриття особистості працівника, забезпечення і підтримка безпечних та комфортних умов його праці. Всі цілі сфокусовані на 4 аспектах: соціальному, кадровому, підприємницькому та аспекті функціонування об'єднань [2].

Соціальний аспект виражається у створенні організацією нових можливостей для працевлаштування, максимізації продуктивності праці організації з метою задоволення потреб робочої сили, уникнення ресурсних втрат і сприяння здоровим відносинам між людським і соціальним забезпеченням.

Кадровий аспект визначає потреби людей у забезпеченні гарантії зайнятості, вимагає максимального розвитку працюючих, організації належних умов праці для робітників.

Підприємницький аспект має на меті досягнення балансу між попитом і пропозицією робочої сили і підтримку компетентних працівників організації, уникаючи шкідливої плинності кадрів [1].

Важливим аспектом в забезпеченні ефективності діяльності персоналу є вибір методичних підходів до оцінювання управління як колективом так і окремим працівником. Складність проблеми полягає в тому, що при оцінюванні ефективності управління діяльністю необхідно враховувати низку таких факторів як: характер процесів трудової діяльності, що визначаються технологіями виробництва, умови праці, соціальний розвиток організації. Відповідно, методики оцінювання ефективності управління діяльністю працівників мають враховувати зазначені аспекти.

При розробці методик оцінювання ефективності управління персоналом організації пропонується визначити:

1) економічну ефективність (критерії оцінювання економічної ефективності управління персоналом організації повинні відображати результати діяльності працівників, рівень досягнення цілей діяльності організації).

2) соціальну ефективність (критерії оцінювання соціальної ефективності управління персоналом організації мають враховувати рівень здійснення очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників організації, в тому числі мотивованість працівників, їх соціально-психологічну безпеку).

3) організаційну ефективність (критерії оцінювання організаційної ефективності управління персоналом організації мають відображати цілісність і організаційну структуру організації).

Даний підхід всебічно відображає ефективність управління персоналом організації в економічному, соціальному і організаційному аспектах. При цьому для визначення деяких з них потрібно зібрати додаткову оперативну інформацію на основі конкретних соціологічних досліджень.

### **Література:**

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

2. Крушельницької О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К., «Кондор». – 2005. – 308 с.

3. Самойленко Г. І. Методика проведення аналізу впливу ефективності використання трудових ресурсів на фінансові результати діяльності підприємств / Г. І. Самойленко // Вісник університету банківської справи Національного банку України. – №1 (10). – 2011. – С. 330-336.

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Система управління економічним потенціалом промислових підприємств розвивається та зазнає змін. Промислові підприємства, господарська діяльність яких проходить під впливом різноманітних чинників внутрішнього середовища, ринкових умов, що виступають першоджерелом численних ризиків, спрямовують зусилля на подальше розвинування системи управління економічним потенціалом, її вдосконалення, намагаючись забезпечити стійкість розвитку, стабільність діяльності у майбутньому.

У той же час має місце недостатня опрацьованість окремих аспектів методичного та інформаційного забезпечення управління промисловим підприємством з огляду на життєву необхідність адаптації до нестабільних, динамічних умов їхнього функціонування в контексті управління економічним потенціалом як підґрунтям для його стабільної діяльності та сталого розвитку. У визначеній ситуації набуває актуальності подальше дослідження та пошук методичного інструментарію щодо управління як промисловим підприємством загалом, так і його економічним потенціалом зокрема, що дозволив би забезпечити попередження негативного впливу нестабільних, динамічних умов ринкового середовища, його врахування та, відповідно, сприяв би стабільності господарської діяльності, сталому розвитку суб'єкта господарювання.

Серед відомих загальних підходів та методів, що надають таку можливість, на нашу думку, заслуговує на увагу антикризове управління, запровадження якого орієнтує систему управління на попередження впливу численних загроз, що негативно впливають на його діяльність, убезпечуючи від реалізації проблемних та кризових явищ. З огляду на зазначене, доцільним є розвинування науково-методичних засад забезпечення антикризового управління економічним потенціалом промислового підприємства.

Детальніший огляд визначеної проблематики дозволяє зробити висновок, що напрями вдосконалення системи управління економічним потенціалом окреслені його структурою, наявність якої спонукає до застосування системного підходу. Системний підхід, на думку автора, має бути концептуальним щодо розуміння та розгляду, аналізування та подальшого опрацювання управління економічним потенціалом промислових підприємств. Зазначений підхід передбачає розгляд управління економічним потенціалом з двох позицій, а саме в якості об'єкта, тобто організаційний підхід (розгляд управління в якості системи-об'єкта), а також процесу, тобто функціональний підхід (розгляд управління в якості системи-процесу). Основними складниками системи-об'єкта управління економічним потенціалом є такі підсистеми: формування; розвинування; оптимальна реалізація.

Запровадження антикризового управління економічним потенціалом промислового підприємства передбачає орієнтацію на оптимальну реалізацію його можливостей. До основних передумов оптимальної реалізації потенціалу промислового підприємства належить визначення оптимальних інтенсивностей використання потенціалу (виробничих потужностей) за можливими напрямками діяльності в умовах ризику щодо його майбутньої прибутковості. Визначення оптимальних інтенсивностей використання потенціалу (виробничих потужностей) підприємства за можливими напрямками діяльності в умовах ризику щодо його майбутньої прибутковості варто опрацювати за допомогою математичного інструментарію, що дозволяє чітко формалізувати поставлену задачу, та представити у вигляді економіко-математичної моделі.

Підґрунтям ефективного/результативного антикризового управління економічним потенціалом промислового підприємства є чітке дотримання певних принципів, основними серед яких, тобто такими, що визначають його сутність, на нашу думку, є: гнучкість; адаптивність; диверсифікація управління; інтеграція; превентивність; відповідальність; дієвість; інноваційність; науковість; терміновість; адекватність; оптимальність; постійність; своєчасність та інші.

Антикризове управління економічним потенціалом промислового підприємства є сучасним, ефективним інструментарієм, що ґрунтується на реалізації низки принципів, зокрема, превентивності та інших, застосуванні управлінського механізму, дія якого направлена на досягнення оптимальної реалізації можливостей визначеного суб'єкта господарської діяльності в умовах нестабільності, ризиковості з метою забезпечення, як мінімум, його стабільної діяльності, а як максимум, подальшого сталого розвитку. Запровадження антикризового управління економічним потенціалом, врахування принципів антикризового управління в управлінській діяльності промислового підприємства надасть йому можливість не лише врахувати вплив численних загроз, ризиків на господарську діяльність, мінімізувати втрати від настання проблемних ситуацій, розробивши механізми реагування, а й опрацювати усі можливі варіанти попередження їхнього виникнення, забезпечивши мінімальний рівень втрат та максимальну реалізацію наявних можливостей підприємства.

## **НОВА РЕДАКЦІЯ СТАНДАРТУ ISO 9001:2015: ОСОБЛИВОСТІ І ВІДМІННОСТІ НА КОНЦЕПТУАЛЬНОМУ РІВНІ**

Метою доповіді є надання стислого огляду щодо особливостей нової версії стандарту з якості ISO 9001. У вітчизняній літературі публікацій на цю важливу тему на даний час дуже мало.

Згадаємо, що стандарт ISO 9001 описує принципи побудови систем менеджменту якості (СМЯ), які дозволяють оптимізувати процеси та посилити ефективність роботи організації в цілому. Стандарт прийнятий у більшості країн світу як національний, а його принципи підходять для будь-яких організацій, незалежно від розміру, кількості співробітників і сфери діяльності.

У вересні 2015 року міжнародна організація із стандартизації ISO опублікувала нову, п'яту версію цього стандарту, а також стандарту ISO 9000, в якому розміщена термінологія у сфері СМЯ [1, 2]. Зокрема, п'яте видання ISO 9001:2015 "Системи менеджменту якості. Вимоги" більше трьох років переглядалося експертами комітету ISO/TC 176/SC2, щоб привести зміст даного стандарту до сучасних потреб. П'яте видання 2015 року відмінняє і замінює попереднє четверте видання 2008 року, але з достатньо великим перехідним періодом.

На відміну від ISO 9001:2008 редакція 2015 року доповнена методологією PDCA ("Plan-Do-Check-Act" – планування-дія-перевірка-коригування), а також концепцією ідентифікації та управління ризиками для попередження виникнення небажаних наслідків. На основі цього стандарту доцільно розроблювати галузеві документи, які враховують специфіку конкретної галузі, наприклад, машинобудування, телекомунікацій, медицини, вищої освіти і т.д.

Якщо структурно попередня версія стандарту ISO 9001 складається з 8 розділів (сфера застосування, нормативні посилання, терміни і визначення, система менеджменту якості, відповідальність керівництва, менеджмент ресурсів, процеси життєвого циклу продукції, вимірювання та поліпшення), то в новій редакції вже 10 розділів, зокрема: сфера застосування, нормативні посилання, терміни і визначення, контекст організації, лідерство, планування, підтримка, діяльність, оцінювання показників діяльності, поліпшення.

Доцільно навести такі порівняльні характеристики усіх версій ISO 9001: перші дві (відповідно 1987 і 1994 років) були зосереджені на вимогах до документованих процедур, в третій версії 2000 року (як і четвертій 2008 року, яка мало чим відрізнялася від третьої) головна увага приділялася управлінню процесами і відповідальності вищого керівництва, новий стандарт націлений на досягнення потрібної результативності.

Слід також відмітити наступну особливість: в новому ISO 9001 замість восьми принципів менеджменту з попередньої версії (орієнтація на споживача; лідерство; залучення і єдність працівників будь-якого рівня; підхід з позицій процесу; системний підхід до менеджменту; постійне вдосконалення; підхід до прийняття рішень на підставі фактів; взаємовигідні стосунки з постачальниками) зазначено тільки 7 (не згадується в явному вигляді системний підхід).

В результаті виходу двох нових складових стандарту ISO 9000 загальний склад цієї серії на даний час змішаний, зокрема: **ISO 9000:2015**. "Словник термінів до системи менеджменту якості"; **ISO 9001:2015**. "Системи менеджменту якості. Вимоги"; **ISO 9004:2009**. "Менеджмент для досягнення сталого успіху організації".

Дещо окремим виглядає документ **ISO 19011:2012**. "Керівні вказівки з аудиту систем менеджменту", але сьогодні його також слід розглядати як такий, що має безпосереднє відношення до ISO серії 9000.

Сертифікація за ISO 9001:2008 буде дійсною на протязі трьох років після публікації нової версії. Дата закінчення сертифікації за ISO 9001:2008, проведена на протязі перехідного періоду, також повинна відповідати тій самій даті.

Більш детальна інформація щодо особливостей нових стандартів міститься в [ 1 ]. Ще, як один з можливих варіантів, німецько-українська компанія "ИНТЕРСЕРТ-УКРАИНА" проводить інформаційні семінари, на яких слухачі можуть ознайомитися з новими вимогами не тільки до ISO 9001:2015, а й до ISO 14001:2015 із захисту навколишнього середовища [ 3 ].

### **Література:**

1. Шеханов Ю. Ф. Основные различия между проектом новой версии ISO/DIS 9001:2015 и MS ISO 9001:2008 // Управление качеством. – 2015. – № 1-2. – С. 29-35.
2. Вікіпедія – Режим доступу: [https://ru.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9000](https://ru.wikipedia.org/wiki/ISO_9000)
3. ИНТЕРСЕРТ-УКРАИНА. – Режим доступу: <http://intercert.com.ua/>



### **ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

Проблеми формування конкурентних переваг завжди будуть актуальні для підприємств, які функціонують в ринковій економіці. На даному етапі розвитку глобальної економічної системи здатність формувати конкурентні переваги, а головне – досягати їх стійкості у швидкозмінному та висококонкурентному середовищі забезпечує їх подальший розвиток загалом. Тому дослідження підходів до формування стійких конкурентних переваг набуває особливої актуальності для сучасних підприємств.

Питанням формування конкурентних переваг підприємства присвячено значну кількість наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед них Барні Дж., Вернерфельт Б., Григорян Є., Дайер Дж. Х., Орехова С., Пенроуз Е., Портер М., Прахалад К., Пряхін Г., Сінгх Х., Ткачова С., Хемел Г., Шершньова О. та інші. Проте аналіз наукової літератури засвідчує наявність значних розбіжностей серед дослідників відносно джерел конкурентних переваг, а також методів їх досягнення. Тому існує потреба в теоретичному узагальненні існуючих підходів з метою вироблення єдиного бачення шляхів вирішення даної проблеми.

Стійкі конкурентні переваги здатні забезпечувати підприємству «тимчасову монополію» за рахунок своєї унікальності та неможливості їх копіювання іншими учасниками ринку.

Загалом серед дослідників даної проблеми можна виділити два напрями орієнтації: ринкову та ресурсну. Прихильники ринкової орієнтації вбачають джерела формування конкурентних переваг у зовнішньому середовищі. Згідно ресурсного підходу, пріоритет завжди віддається внутрішнім параметрам підприємства, дослідження яких дозволяє виділити відчутні (матеріальні) та невідчутні (нематеріальні) фактори конкурентних переваг [1].

В межах ринкової орієнтації можна виділити два підходи: галузевий та інституційний (релятивний). Засновником галузевого підходу є відомий економіст Гарвардської бізнес-школи Майкл Портер. Згідно галузевого підходу здатність фірми бути прибутковою залежить від двох факторів – привабливості галузі та створення конкурентної переваги над суперниками [2]. Інституційний або релятивний підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку теорії конкуренції і також зорієнтований на ринок як джерело конкурентних переваг підприємства. Проте факторами конкурентоспроможності в межах даного підходу є здатність компанії виходити за межі свого бізнесу і залучати ресурси інших учасників ринку в процесі формування власних конкурентних переваг.

Ресурсна концепція формування конкурентних переваг пов'язана з розвитком трьох концептуальних напрямів: процесний підхід, класичний ресурсний підхід та концепція динамічних здібностей підприємства. Прихильники процесного підходу основним механізмом формування стійких конкурентних переваг вважають використання організаційних ресурсів через розробку завдань, дій та координацію процесів перетворення витрат на результати. Згідно класичного ресурсного підходу головним джерелом стійкої конкурентної переваги, з позиції ресурсної концепції, є систематичний розвиток його унікальних характеристик [3]. Окремим теоретичним напрямом ресурсної теорії формування стійких конкурентних переваг є концепція динамічних здібностей підприємства. Здатність підприємства максимально ефективно використовувати наявні ресурси за рахунок їх комбінування, зміни та досягнення синергетичних ефектів лежить в основі даної концепції.

Отже, в результаті теоретичного аналізу наукової літератури нами виділено ринкову та ресурсну орієнтацію дослідників конкурентних переваг та в їх межах п'ять підходів щодо формування стійких конкурентних переваг – процесний, класичний ресурсний підхід та концепція динамічних здібностей підприємства. На нашу думку, логічно і доцільно при формуванні стійких конкурентних переваг враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, застосовуючи інтегрований підхід в цьому процесі, розвиток якого розглядаємо як перспективи подальших досліджень.

#### **Література:**

1. Григорян Е.С. Конкурентные преимущества предприятия: их выявление и направления достижения / Е. С. Григорян // Международный научно-исследовательский журнал. – 2014. – Вып. №1-3 (20). – Режим доступа: [http://www.penzgtu.ru/fileadmin/filemounts/e\\_m/staff/publish/grigoryan/8.pdf](http://www.penzgtu.ru/fileadmin/filemounts/e_m/staff/publish/grigoryan/8.pdf).
2. Орехова С.В. Системная модель формирования устойчивых конкурентных преимуществ фирмы / С.В. Орехова, Г.Н. Пряхин, Ф.Я. Леготин // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – №18 (347). – Режим доступа: <http://www.lib.csu.ru/vch/347/011.pdf>.
3. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів / С.С. Ткачова // Ученые записки ТНУ. Серия: Экономика и управление. – 2012. – Т. 25 (64), № 2. – С. 160-168. – Режим доступа: [http://sn-econmanag.crimea.edu/arhiv/2012/uch\\_25\\_2econ/020tkach.pdf](http://sn-econmanag.crimea.edu/arhiv/2012/uch_25_2econ/020tkach.pdf).

## **ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

У 21-му столітті процеси глобалізації торкаються всіх сфер суспільного життя. Ведення бізнесу не стає виключенням. Глобалізація бізнесу безпосередньо пов'язана зі збільшенням обсягу продажів і прибутків компаній. У зв'язку з тим, що українські товари часів планової економіки були абсолютно неконкурентоспроможними, наші підприємці не могли представляти такі товари на міжнародному ринку. Виробництво товарів в Україні з цієї причини зайшло в глухий кут. Через те, що доходи західних глобальних компаній є високими, тільки вони здатні в даний час витримати конкуренцію і домогтися дійсно високих результатів.

На сьогоднішній день в економіці України відбувається формування конкурентного середовища, яке вимагає від вітчизняних підприємств пошуку нових форм і методів ведення конкурентної боротьби, реалізація яких у комплексі визначає високі вимоги до конкурентоспроможності, досягнення стійких конкурентних переваг підприємства. Важливою умовою вирішення складних проблем конкурентного суперництва є використання концепції стратегічного планування, що дозволяє формувати складні адаптивні механізми пристосування підприємства до нестабільного зовнішнього середовища [1, с.1].

Стратегія може зосереджуватися на досягненні короткострокових, середньострокових і довгострокових цілей і може включати в себе цілі для зростання, розвитку бренду, лідерства на ринку, диференціації продукту або розвитку інфраструктури. Розробка цілей це тільки початок стратегічного управління, яка також включає в себе будівництво систем і процесів для досягнення цілей, моніторингу операцій і порівняння результатів щодо контролювання показників. Перегляд стратегічних цілей в міру необхідності і постійне встановлення нових цілей також є невід'ємною частиною процесу [2].

Основна мета стратегічного управління є підвищення конкурентоспроможності організації на ринку. Середньострокові і довгострокові стратегії завжди повинні бути спрямовані на отримання переваг перед конкурентами, і існує безліч способів отримати такі переваги. Короткострокові цілі зазвичай більш внутрішньозосереджені.

Глобалізація - це нове явище в розвитку міжнародного бізнесу, що виникло в кінці 20-го століття. Прогрес в області технологій зв'язку змінили спосіб ведення бізнесу. Тепер все легше вести співробітництво з партнерами у будь-якій точці земної кулі. Новини поширюються миттєво з одного боку земної кулі в іншу, ведення бізнесу відбувається так само швидко. Конкуренти на протилежних сторонах планети можуть знайти у себе явні переваги або слабкі сторони, що впливають з їх місцевої географії, правового клімату і цілого ряду інших факторів, додаючи рівні складності для конкурентних стратегій [2].

Темпи глобалізації виводять боротьбу за конкурентоспроможність на якісно новий рівень, і це має глибокі наслідки для стратегічного управління. Стратегічні плани повинні включати в себе глобальні міркування, залишаючись при цьому зосередженими на конкурентному кліматі місцевої економіки. Наприклад, довгострокові фінансові плани повинні приймати економічні умови іноземних держав до уваги, так як економічні проблеми на одній стороні світу можуть вплинути на місцеву економіку компанії.

Розробка глобальної стратегії - це дуже важкий і тривалий процес. Мета глобальної компанії - зробити виробничий процес, продажі та канали розподілу стандартними на всіх ринках. Зазвичай у компаній не виникає проблем зі стандартизацією виробництва, основні проблеми виникають при спробі стандартизувати продажі і канали розподілу [2].

Стратегії глобалізації українських компаній для початку повинні бути відпрацьовані на регіональному рівні, тобто в країнах СНД, а це досить великий ринок. Шлях до успіху українських компаній лежить через виробництво конкурентоспроможних товарів за досить низькими цінами, тобто необхідно знижувати витрати виробництва. Необхідно виводити українське виробництво на міжнародний ринок, адже воно може назавжди залишитися на задвірках міжнародного бізнесу, будучи лише в ролі приймаючої країни, чого не можна допустити.

### **Література:**

1. Голубко Є.В. Суть та зміст конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / – Електронні дані. – [Харків: НТУ «ХПІ»]. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua> (дата звернення 29.02.2016 р.). – Назва з екрана.

2. Strategic Management Concepts, Competitiveness & Globalization [Electronic resource] / – Electronic data. – [Small Business by Demand media]. – Mode of access: World Wide Web <http://smallbusiness.chron.com/strategic-management-concepts-competitiveness-globalization-65146.html> (viewed on February 29, 2016). – Title from the screen.

**Науковий керівник: доцент, к.е.н. Шкробот М.В.**

## ВПЛИВ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

На сьогодні більшу частину малого та середнього бізнесу (МСБ) становлять підприємства роздрібною торгівлі та підприємства, що надають послуги з ремонту автомобілів, мотоциклів та іншої техніки. І основним полем їхньої діяльності став в тому числі Інтернет-простір. Проте, незважаючи на важливість цього питання, воно не знаходить достатньої уваги з боку науковців і здебільшого розглядається на рівні самих суб'єктів МСБ.

Майже всі підприємства сфери B2C та навіть B2B (в тому числі і великі підприємства) для забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності повинні добре позиціонувати себе в Інтернеті. Мова йде не лише про наявність веб-сайту, а й про його «просування» в мережі. Для підприємств виробничої сфери – це джерело інформації для клієнтів, контрагентів, постачальників тощо. А щодо підприємств сфери торгівлі та надання послуг – це на сьогодні ринок, де вони пропонують свої товари (продукцію), а покупці здійснюють її пошук, оцінку, порівняння, вибір та навіть оплату. На фоні поступового проникнення інформаційно-телекомунікаційних технологій в усі сфери життя та бізнесу, відповідне позиціонування себе в інтернет-просторі відчутно впливає на конкурентоспроможність навіть великих підприємств. Компанія все більше і більше стає залежною від того, наскільки просто знайти споживачам чи покупцям те чи інше підприємство в інформаційному просторі. Це пов'язано перш за все з тим, що в сучасних динамічних умовах життя клієнт обмежений у часі при виборі постачальника/магазину/компанії, що надає послуги. Найпростішим для нього є саме пошук необхідної продукції в мережі – це на сьогодні найшвидший спосіб знайти всю необхідну інформацію, починаючи від ціни і закінчуючи інструкцією про використання продукції.

За цих умов успіх діяльності суб'єкта МСБ залежить від його «видимості» в мережі. Просування тієї чи іншої компанії в Інтернет сьогодні є однією з важливих статей затрат при формуванні бюджету. У випадках, коли суб'єкт виходить на висококонкурентний ринок, такі затрати можуть бути дуже великими. До них входить створення сайту, підтримка його функціонування, просування (тобто, комплекс заходів щодо збільшення відвідуваності веб-ресурсу цільовими відвідувачами [1]), створення та ведення рекламних компаній в пошукових системах тощо. Ці витрати є постійними і завдяки розвитку технологій можуть плануватися на майбутнє.

В таких умовах виживання новоствореного підприємства відчутно залежить від того, наскільки швидко воно зможе отримати свою цільову аудиторію та стати «видимим» в інтернет просторі. Поряд з тим процеси аналізу діяльності, котрі здійснюються на підприємстві, доповнюються новим напрямком – аналіз Інтернет-реклами. Його особливістю є те, що він оцінює не лише фінансові аспекти ефективності (затрати на рекламу), а досить часто – і психологічно-поведінкові, адже важливо враховувати, як на сайт реагують користувачі, чи зручний він для них, чи зрозумілий.

Таким чином, при аналізі діяльності сучасного підприємства МСБ, на нашу думку, необхідно враховувати нові для багатьох підприємств показники, котрі, тим не менше, значно впливають на його конкурентоздатність і які розраховуються всіма компаніями, що надають послуги по просуванню сайтів (а, отже – і самих компаній) в мережі [2]:

– CTR дозволяє оцінити ефективність інтернет-реклами за співвідношенням кліків по рекламному носієві (N click) до загального числа показів цього рекламного носія (N views):

$$CTR = (N \text{ click} / N \text{ views}) * 100\%$$

– СТВ дозволяє оцінити ефективність інтернет-реклами за співвідношенням числа відвідувачів сайту, що рекламується (N visitors), до числа покупців (N clients). Показник СТВ також часто називають коефіцієнтом конверсії:

$$CTV = (N \text{ clients} / N \text{ visitors}) * 100\%$$

Ці показники, хоча і не мають фінансового вираження, визначають ефективність використання коштів, спрямованих на просування та рекламу, оскільки кожен клік і, відповідно, клієнт в сучасному Інтернет-просторі – це фінансові затрати.

Отже, сьогодні Інтернет стає одним з відчутних факторів впливу на конкурентоспроможність суб'єктів МСБ і потребує значної уваги з боку керівництва при аналізі діяльності підприємства та його позицій на ринку. По цій же причині важливим стає питання дослідження впливу Інтернет на діяльність підприємств.

### Література:

1. SEO Словник. [Електронне джерело]. – Режим доступу: [igroup.com.ua/seo-articles/prosuvannya-sajtu](http://igroup.com.ua/seo-articles/prosuvannya-sajtu)

2. Ефективність Інтернет-реклами – від чого вона залежить? [Електронне джерело]. – Режим доступу: <http://webstudio2u.net/ua/internet-ad/475-internet-adv-effectivity.html>

**Науковий керівник:** *д.е.н., професор Дергачова В.В.*

**Корнілова Н.В.**  
канд. геогр. наук, доцент;  
Київський університет туризму, економіки і права,  
**Корнілова В.В.**  
канд. іст. наук, доцент  
ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів»,  
м. Київ, Україна

## **СТВОРЕННЯ СПІЛЬНОГО ТУРПРОДУКТУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ**

Один із шляхів досягнення європейської інтеграції – поглиблення транскордонної співпраці з країнами ЄС. Для нашої держави це співробітництво є водночас інструментом розвитку прикордонних територій і чинником реалізації євроінтеграційних прагнень [2]. Однією з галузей транскордонного співробітництва України з країнами ЄС може стати туристична – галузь, яка динамічно розвивається впродовж останніх десятиріч, на 2014 р. забезпечуючи 6% світового експорту та 30% світового експорту послуг, надходження від якої становили \$1245 млрд. Прикордонні з Україною країни ЄС, як і Україна, є дійсними членами ЮНВТО, мають значний туристичний потенціал та досвід в розвитку туристичної індустрії. Докладніше зупинимось на можливостях співпраці з однією з них – із Словацькою Республікою. Широкі можливості для всебічної взаємовигідної співпраці між Україною і Словаччиною зумовлені багатьма об'єктивними чинниками: наявністю спільного кордону, глибокими історичними, культурними та традиційними господарськими зв'язками народів, існуванням численної української національної меншини в Словаччині та словацької в Україні [1]. Словаччина входить до десятки країн, які найбільш відвідують українські туристи (6-те місце в 2014 р.). Те ж саме стосується й словацьких туристів в Україні (7-ме місце в 2014 р. за кількістю в'їзних туристів). У 2014 р. обсяг торгівлі послугами між двома країнами склав \$ 86,5 млн., збільшившись в порівнянні з 2013 р. на 7,1%. Угода між Кабінетом Міністрів України й Урядом Словацької Республіки про співробітництво в галузі туризму була підписана 12.06.2001 р. (набула чинності з 29.03.2004 р.). Між двома країнами на міжрегіональному рівні укладено близько 50 угод про співпрацю на різних рівнях. Партнерськими відносинами зв'язані 15 міст обох країн, у тому числі й обидві столиці наших держав – Київ та Братислава [4]. Зі вступом Словаччини до ЄС та віднесенням словацьким керівництвом українсько-словацьких відносин до пріоритетів зовнішньої політики, створюються передумови для якісно нового етапу розвитку двостороннього співробітництва, зокрема в контексті більш активної підтримки Словаччиною євроінтеграційних прагнень України [3].

Все вищезазначене створює міцну базу для розвитку взаємовигідного туристичного співробітництва між двома країнами. Нині урядами та громадськими організаціями обох країн вже здійснено ряд заходів щодо розвитку туристичної індустрії в регіоні, а саме: 1) створено програму прикордонного співробітництва ЄІСП Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна 2007-2013 рр., у рамках якої виділено пріоритетні види діяльності, зокрема, посилення туристичної привабливості прикордонної території; 2) зусиллями країн, що знаходяться в межах гірського хребта Карпат, утворено єврорегіон Карпати, одним із завдань якого є збереження навколишнього середовища та розвиток екологічного туризму; 3) проводяться науково-практичні семінари, симпозиуми, конференції, присвячені розвитку туризму в Карпатському регіоні. Нажаль, характерною рисою співпраці України та Словаччини у туристичній сфері є низький рівень поінформованості населення, за виключенням жителів прикордонних територій, про туристичні можливості сусідньої держави [2, с. 93]. З метою поглиблення туристичного обміну між двома країнами необхідно створити спільний турпродукт, який би максимально задовольнив туристичні потреби населення України та сусідніх держав, забезпечив на цій основі комплексний розвиток територій та їх соціально-економічні інтереси при збереженні екологічної рівноваги та історико-культурної спадщини. На основі туристичних дестинацій ТРК «Буковель» та ГК «Ясна» можлива розробка спільного українсько-словацького турпродукту задля підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу обох країн на європейському та світовому туристичному ринку.

### **Література:**

1. Алмашій В.В. Українсько-словацьке міждержавне співробітництво / В.В. Алмашій // Ефективність державного управління. – 2013. – Вип. 35. – С. 65–72. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2013\\_35\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2013_35_10)
2. Інформаційне забезпечення транскордонного співробітництва України: практичні аспекти: кол. моногр. / Є. Б. Тихомирова, Н. П. Карпчук, Б. М. Юськів [та ін.]; за заг. ред. А. М. Митко. – Луцьк: Вежа-друк, 2014. – 288 с.
3. Максимець В.Є. Українсько-словацькі відносини на сучасному етапі / В. Є. Максимець // Слов'янський вісник: збірник наукових праць. Серія «Історичні та політичні науки» / Рівненський інститут слов'янознавства Київського славистичного університету. – Рівне, РІС КСУ, 2011. – Випуск 12. – С. 205–208.
4. Міжрегіональне співробітництво України та Словаччини [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://slovakia.mfa.gov.ua/ukraine-sk/regions>

**Коцко Т.А.**  
*к.е.н., доцент;*  
**Бучков С.Е.**  
*студент*  
*Національний технічний університет України «КПІ»,*  
*м. Київ, Україна*

## **РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Розвиток конкурентних переваг будь-якого підприємства є однією з умов забезпечення його конкурентоспроможності в сучасному нестабільному середовищі. Керівники та менеджери підприємств різних сфер діяльності, масштабів, організаційно-правових форм все більше усвідомлюють необхідність побудови відповідних систем управління, які б дозволяли в середовищі нестабільності та невизначеності реалізувати можливості забезпечення ефективної конкуренції, досягнення необхідного рівня рентабельності діяльності, зміцнення позиції на ринку.

У даний час середовище діяльності вітчизняних підприємств надзвичайно складне. Падіння обсягів виробництва, зменшення купівельної спроможності населення, глибокі та важкопрогнозовані валютні, цінові коливання, фактична недоступність зовнішніх фінансових ресурсів, суттєво обмежують інструментарій ефективного управління підприємствами, а відтак і формування потенційних та реальних конкурентних переваг. Подібна ситуація, мінімізує ефективність стратегічного планування діяльності, що є базовою передумовою виходу підприємства на нову якість розвитку незважаючи на зовнішні дестабілізуючі впливи.

Надзвичайно гостро постають зазначені проблеми перед підприємствами – суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Валютні коливання швидко вимивають оборотні ресурси, ускладнюють розроблення відповідної цінової політики, маркетингових планів. Продукція підприємств сфери зовнішньоекономічної діяльності переважно характеризується значною еластичністю попиту, відтак, в умовах макроекономічної кризи, можливе різке його зменшення. Підприємства вдаються до політики «вичікування», що означає згортання активності, інвестиційних програм, орієнтацію на найбільш рентабельні види діяльності, які переважно дуже опосередковано впливають на формування потенціалу стратегічної конкурентоспроможності. Найбільш уразливі до подібних ситуацій вузькодиверсифіковані підприємства, динаміка діяльності яких швидко погіршується.

Незважаючи на складність середовища діяльності, його непередбачуваність, менеджери підприємств зобов'язані думати про можливості пом'якшення впливу зовнішніх дестабілізуючих факторів, знаходити механізми їх нейтралізації, а також визначати і перспективи розвитку. Базовим підходом, який дозволяє формувати відповідну політику, є стратегічний підхід. Стратегічно орієнтована управлінська політика завжди передбачає антикризові механізми, створення фінансових резервів, і що найважливіше, – обґрунтування стратегічних альтернатив. Стратегічний підхід, – це бачення перспектив підприємства в умовах змінюваного середовища. Разом з тим, такий підхід не завжди може бути ефективним, адже потребує формування цілісної системи управління підприємством, розроблення механізмів зворотної комунікації тощо. Більшість вітчизняних підприємств до зазначених питань підходить значною мірою формально, що обмежує ефективність процесів їх розвитку і у відносно стабільному середовищі. За умов же нестабільності, такі можливості мінімальні.

Не залежно від рівня ефективності стратегії підприємства, розроблення адаптаційних механізмів і реалізація можливостей його розвитку в умовах нестабільності, у будь-якому випадку, пов'язані з додатковими витратами, або ж свого роду «платою» за беззбиткову діяльність. Конкурентні переваги є проявом переваг над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах, для того щоб їх створити і реалізувати необхідно рано чи пізно нести витрати. Використання такого інструменту як диверсифікація діяльності, – передбачає розпорошення ресурсів, додаткове зростання витрат в операційній та маркетинговій системах. Оптимізація виробничої діяльності, відмова від певних її напрямів, чи започаткуванням нових, обумовлюватиме як додаткові витрати, так і прями втрати. Проведення ж радикальних змін, у більшості випадків, є недоцільним, адже не гарантує переходу до позитивної динаміки.

Таким чином, можливості для розвитку конкурентних переваг підприємства в нестабільному середовищі безпосередньо пов'язані з рівнем сформованості системи управління, системністю стратегічної політики. Лише за таких умов можна формувати переваги через кращу якість, нижчі витрати, і що найважливіше, – розвиток ключових компетенцій, які створюють унікальну цінність для споживачів. У підприємств, які формально підходять до побудови управлінських систем, такі можливості значно менші, а реалізація рішень в цьому напрямі обумовлює значні додаткові витрати. Системна управлінська політика підприємства, дозволяє саме розвивати конкурентні переваги, які хоча і меншою мірою, але ж впливають на якісну трансформацію потенціалу. Створення ж і реалізація переваг в умовах нестабільності, чи кризи підприємства, переважно характеризується антикризовою спрямованістю і не відображає стратегічних пріоритетів діяльності.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Встановлені потужності ТЕС України, основна частина яких введена в експлуатацію у 60-70 рр. ХХ ст., вже більше двох разів вичерпали свій ресурс, розрахований на 20-25 років роботи. Це призвело до зношеності основних фондів, технологічних втрат електроенергії та низької енергоефективності її генерації. Відсутність власних первинних енергоресурсів, низька якість імпорту та несприятливі цінові тенденції на ринку електроенергії призвели до енергозалежності економіки України, що, в свою чергу, посилює роль ресурсного забезпечення енергогенеруючих підприємств як ключового елемента формування потенціалу їх конкурентоспроможності. Проект нової Енергетичної стратегії України передбачає реформування енергетичного сектору країни, зокрема, перехід до конкурентної моделі організації ринку електроенергії, що обумовлює необхідність розвитку теоретичних засад і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо ресурсного забезпечення потенціалу конкурентоспроможності енергогенеруючих підприємств.

Аналіз теоретичних підходів до визначення терміну «потенціал» в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених, визначив основні риси, якими характеризується потенціал конкурентоспроможності підприємства. В окремому порядку було досліджено поняття «ресурси» для подальшого усвідомлення та кращого розуміння терміну «ресурсне забезпечення». В результаті вивчення різних думок та систематизації наукових поглядів, було запропоновано узагальнене поняття: ресурсне забезпечення підприємства – це можливість підприємства забезпечити свою діяльність необхідною кількістю та набором ресурсів для досягнення позитивного економічного ефекту в певний момент часу.

Ресурсне забезпечення підприємства як суб'єкта господарювання у різних галузях промисловості характеризується сукупністю необхідних ресурсів (для нормальної організації його діяльності), а також наявних у розпорядженні (доступних) ресурсів залежно від їх галузевої приналежності, їх оптимальним співвідношенням для досягнення цілей підприємства за певний проміжок часу. В результаті дослідження визначено, що потенціал конкурентоспроможності підприємства залежить від його ресурсного забезпечення. Крім того, він формується на основі ряду факторів: внутрішніх (керованих) – тих, що виникають на самому підприємстві та впливають зсередини – тобто характеризують внутрішнє середовище підприємства, та зовнішніх (некерованих) – тих, що формуються у конкурентному зовнішньому середовищі.

Проаналізувавши набір визначень вчених щодо терміну конкурентоспроможності, було встановлено, що різні автори застосовують різні ключові слова-синоніми даному терміну (властивість, спроможність, відмінність, ознака, можливість тощо). Тому, з метою уточнення даної дефініції було запропоновано узагальнене визначення. Конкурентоспроможність («здатність змагатися») – це наявність певних переваг (ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими «гравцями» для досягнення своїх цілей [1]. А потенціал конкурентоспроможності підприємства на основі ресурсного забезпечення визначено як комплексну порівняльну характеристику, яка відображає рівень переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю показників, що дають оцінку ефективності використання складових ресурсного забезпечення для діяльності, за визначений проміжок часу.

Важливим моментом в дослідженні теоретичних засад потенціалу конкурентоспроможності саме енергогенеруючих підприємств є визначення особливостей електроенергетики як об'єкту дослідження, що полягають у: збігу в часі процесів виробництва та споживання енергії; безперервному характері виробничого процесу; складність та особливих умовах роботи енергетичного обладнання; взаємозамінність генеруючих установок; низькому коефіцієнті корисної дії генерування електроенергії; взаємозв'язком з навколишнім середовищем; принцип соціальної відповідальності.

Крім того, визначено, що в процесі аналізу ресурсного забезпечення енергогенеруючого підприємства необхідно ґрунтуватися на системному підході, який дозволяє детальніше вивчити предмет дослідження, виявити причинно-наслідкові зв'язки між елементами його складових. Саме принцип системності та система аналітичних показників разом дають можливість всебічного суцільного пізнання досліджуваних явищ і процесів на підприємстві.

### Література:

1. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу / К.О. Кузнєцова // Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». – К., 2013. – Вип. 10. – С. 219-223.

Лазоренко Т.В.

к.е.н., доцент;

Чуй М.І.

студент

Національний технічний університет України «КПІ»,

м. Київ, Україна

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

Для ефективного розвитку підприємництва в сучасних умовах необхідно розвивати конкуренцію серед вітчизняних підприємств.

Конкурентоспроможність – здатність задовольняти потреби споживачів краще, чим це роблять конкуренти.

Легка промисловість забезпечує населення життєво необхідною продукцією, а також виконує соціальну функцію. Важливість цієї галузі полягає не лише у великій кількості продукції легкої промисловості, а й широкому спектрі спеціалістів у кожному регіоні України.

Розвиток легкої промисловості в Україні пов'язаний із впровадженням нових форм організації виробництва, створення мережі малих підприємств, які виробляють продукцію широкого асортименту і швидко переорієнтовуються на потреби ринку. Але на даний час більшість підприємств галузі є неконкурентоспроможними. Тому постає питання щодо вирішення цієї проблеми.

Основні причини, що перешкоджають розвитку легкої промисловості, це: неконтрольований імпорт та відсутність нормативної бази захисту внутрішнього ринку від контрабанди товарів; втрата ринків збуту внаслідок згорання системи оптової торгівлі та перенесення оптового обігу на ринки; гостра нестача обігових коштів, відсутність середньо- і довгострокового кредитування на сприятливих засадах; дефіцит стратегічно важливих для галузі видів сировини; нестача кваліфікованих управлінців; нерівні умови роботи та реалізації продукції для великих промислових виробників щодо суб'єктів малого підприємництва; високий ступінь зношеності основних засобів виробництва, необхідність його модернізації та технічного покращення; великий сегмент споживачів з низькими

Фахівці відзначають, що головною проблемою легкої промисловості України є не лише поганий матеріально-технічний стан підприємств, а й недостатньо організована система управління. Багато підприємств позбавлені сучасних інформаційних технологій і навіть елементарних засобів комунікацій, що ізолює їх від світового ринку. До того ж у динамічному середовищі бізнесу з коротким життєвим циклом товарів та послуг, глобальними ринками і складними ланцюжками виробництва та збуту продукції, підприємства безперервно шукають засоби зменшення витрат, збільшення доходів та покращення якості продукції [1, с.160].

Для покращення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості можна запропонувати наступні шляхи [2, с.80]:

- створення іміджу підприємства «справедливих» цін за рахунок відповідності ціни і якості;
- розширення асортименту виробництва продукції;
- стимулювання продажів за рахунок проведення різноманітних акцій;
- виконання основних вимог збутової логістики;
- поліпшення кадрового потенціалу та управлінської структури;
- вдосконалення проектування, використання найсучасніших техніки і технології, вхідний контроль якості сировини, матеріалів і комплектуючих, поліпшення стандартизації;
- досконале вивчення потреб ринку;
- наявність конкурентоспроможних вітчизняних постачальників.

Отже, маючи достатню кількість трудових ресурсів, потужну сировинну базу, Україна може не тільки вирішити свої проблеми щодо забезпечення населення продукцією легкої промисловості, але й стати важливим експортером цієї продукції на світовий ринок. Саме для цього підприємства повинні вживати заходи щодо підвищення своєї конкурентоспроможності за допомогою формування конкурентних переваг, опираючись на запропоновані шляхи.

### **Література:**

1. Носова Н.І. Проблеми розвитку підприємництва в легкій промисловості України / Н.І. Носова // Економічні інновації. Вип. 38: Формування економічних стратегій розвитку підприємництва, регіону, держави. Зб. наук. праць. – Одеса: НАН України, 2009. – С. 144-161.
2. Лінькова О.Ю. Конкурентоспроможність легкої промисловості України та механізми її підвищення / О.Ю. Лінькова // [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/>.

## **МЕТОД ABC/ABM ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ, ЯКОСТІ ТА ПРОДУКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ**

Українська наука та практика відкрила для себе логістику вже більше двадцяти років тому, але і до сих пір у більшості випадків українські підприємства сприймають логістику як певний набір функцій (транспортування, складування, вантажопереробка, митне супроводження, управління запасами тощо). Між тим, хочеться, в наступний раз підкреслити, саме стратегічну роль логістики в сучасному бізнесі. Як відомо, під логістикою розуміють комплексне управління потоковими процесами, яке спрямоване на оптимальну їх інтеграцію в єдину систему і забезпечення ефективності та економічності функціонування окремих ланок поточкового процесу та усєї системи в цілому. Виходячи з призначення логістики відносно до бізнесу, логістична стратегія підприємства має бути спрямована на підтримку корпоративної стратегії з ціллю оптимізації ресурсів логістичної системи при управлінні потоковими процесами. Постійна оптимізація бізнес-процесів в логістичній системі з одного боку передбачає постійне управління витратами, а з іншого боку - це щоденна робота з підвищення якості продукції. Основна ціль – це ефективне додавання вартості своїм продуктам, в продовж переміщення їх по ланцюгам поставок [1]., тобто забезпечення виконання логістичного міксу: необхідний товар у необхідному місці, у необхідний час, у необхідній кількості, за необхідною якістю, з оптимальними витратами та за оптимальною ціною та постійне підвищення продуктивності роботи логістичної системи в цілому.

На стратегічному рівні логістика спрямовується на досягнення необхідного рівня якості продукції на основі накопиченої підприємством компетентності. Основне питання при цьому полягає саме в утриманні рівноваги між очікуванням клієнтів та витратами які несе логістична система [1].

В бізнес-середовищі методи калькуляції витрат відстають сьогодні від методів управління бізнесом. В результаті оцінка витрат не відповідає дійсності. Це призводить до появи викривленої інформації та як наслідок, до прийняття неадекватних управлінських рішень [2]. Для реалізації управління діяльністю логістичних систем на основі витрат використовуються два метода, що застосовуються послідовно, а саме метод виміру вартості продукції або послуг ABC(Activity-Based Costing), який заснований на діях та об'єктах витрат і метод ABM(Activity-Based Management), який забезпечує аналіз ABC-інформації та формування управлінських дій. Багато менеджерів (особливо це стосується українських підприємств) вважають методи ABC/ABM важкими для розуміння та застосування, крім того, серйозну проблему представляє обробка даних, які представляють ABC-системи. Без використання програмних систем якісно провести облік витрат, розрахунок собівартості та бюджетування на їх основі неможливо. Метод ABC дозволяє визначати ступінь відповідності між витратами, бізнес-процесами та кінцевою продукцією, а також виправляти розподіл ресурсів в логістичній системі. Він дає можливість визначити реальну вартість бізнес-процесів та собівартість товарів та послуг.

ABC –метод немає меж застосування, він є методом, на основі якого здійснюється управління діяльністю логістичної системи, він розроблений як «орієнтований на дію» та як доповнення до традиційних фінансових підходів і забезпечує:

- більш чіткий розподіл витрат на об'єкти витрат (продукцію, клієнтів, структурні підрозділи, обладнання тощо), які потребують цих витрат;
- можливість аналізу причин появи втрат через дії, що виконуються в бізнес-процесах;
- обґрунтування рекомендацій щодо усунення «вузьких» місць логістичної системи та оптимізації витрат.

Розв'язком ABC-методу став метод ABM, він включає в себе проведення аналізу витрат, дій, прибутковості та якості. Інформаційною основою ABM-методу використовує ABC-метод. Таким чином, побудова ABC/ABM-системи, яка заснована на діях, може використовуватись як інструмент точного визначення вартості дій, бізнес-процесів та собівартості продукції (послуг) для управління діяльністю логістичної системи [2].

Потреба у новій управлінській парадигмі та нових принципах управління відчувається дуже гостро. Модель менеджменту, яка розроблена з врахуванням сучасних реалій бізнесу та заснована на таких корисних логістичних інструментах як ABC/ABM-методи – це прямий шлях до підвищення ефективності бізнесу.

### **Література:**

5. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок/ Пер. с англ. В.С. Лукинського – СПб.: питер, 2006 – 720с.
6. Гаврилов Д.А. Управление производством на базе стандарта MRP II. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2005ю – 416 с.



## **ПІДГОТОВКА УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

*Історія людства перетворюється  
в перегони між освітою і катастрофою*

*Джордж Уеллс (Herbert George Wells)*

Формування нової управлінської парадигми передбачає не тільки переосмислення постійних уявлень, а й розробку концепції безпеки, адекватної сучасним реаліям. Сучасний стан принципів забезпечення ієрархії економічної безпеки не є досконалим, але накопичення знань, поява офіційних документів і методик щодо оцінки рівня економічної безпеки, свідчать про надзвичайно високу актуальності й затребуваності розвитку як галузі знань, так і прикладних аспектів забезпечення економічної безпеки. Освіта стає новим імперативом глобального рівня розвитку. Когнітивні характеристики стають домінуючим фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого будь-яких соціально-економічних систем [1, 2,3].

Динаміка національних освітніх систем, що має на меті підвищення адаптивності та інноваційності освіти за рахунок більш повної залученості в глобальну систему зниження соціальних ризиків людського розвитку, зменшення трансакційних витрат взаємодії економічних суб'єктів з пошуку нових знань, зростання гуманізації знань, зближення процесів стандартизації оцінки якості життя, товарів і освітніх послуг при інтенсифікації соціально-економічної динаміки на глобальному рівні, про що також згадується в [1, 2, 4], вкрай ускладнює формування освітнього простору в сфері економічної безпеки.

В результаті прискорення старіння знань, професій, функціональних кваліфікацій, освіта в сфері економічної безпеки має спиратися на концепцію безперервності протягом життя з використанням значних масивів економічної інформації, верифікація якої можлива на основі оновлення запасу знань, що забезпечує формування специфічних компетенцій фахівця в даній сфері. Формування вертикальних і горизонтальних ланцюжків цінностей в сфері такої освіти, вимагає зміни структури і підходів до навчання або, кажучи інакше, гармонізації форми і змісту.

В основу такої освіти повинна бути закладена багатоаспектна концепція проблемно-орієнтованого навчання, використання якої дає позитивні результати при перепідготовці та підвищенні кваліфікації менеджерів.

Основними принципами освіти в сфері економічної безпеки підприємства повинні бути:

- цілеспрямованість - вектор освіти повинен бути формалізований і ідентифікований в відповідно до цілей забезпечення економічної безпеки;
- достовірність - здатність методики оцінювання гарантувати достовірність отриманих аналітичних-чеських результатів або їх адекватність реальним економічним процесам; ;
- повнота & ненадмірність - освітні конструкції повинні володіти кількісною і якісною визначеністю, адекватної сучасному етапу розвитку підприємств; (Даний принцип можна трактувати і як вимога повноти визначення результативності навчання);
- прозорість - освітні системи повинні бути відкритими і зрозумілими для учнів (дотримання принципу прозорості також служить цілям здійснення функції контролю);
- комплексність - навчання повинно спиратися на розуміння процесів функціонування систем;
- часовий горизонт - навчання повинно бути адекватно часу і прив'язане до певних часів-ним горизонтів;
- інформаційна забезпеченість - методики викладання повинні будуватися на використанні економічного інформації, яка акумулюється в сучасних системах обліку та аналізу, на матеріалах аналітичних оглядів і спостережень.

Особливу увагу слід приділяти інформаційній підтримці кадрового забезпечення економічної безпеки підприємства.

### **Література:**

1. Лашко С.И. Научный поиск в контексте глобализации / С. И. Лашко, И.А. Саяпина. – Краснодар: Изд-во ЮИМ, 2007. – 48 с.
2. Лашко С.И. Постнеклассическая парадигма науки и современность / Лашко С.И., Саяпина И.А. – Краснодар: Изд-во ЮИМ, 2007. – 96 с.
3. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : [монографія] / Олександра Миколаївна Ляшенко. Луганськ, вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. – 400 с.
4. Менеджмент безопасности предпринимательства / Соснин А. С., Прыгунов П. Я. – К., 2004. – 357 с.

### ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Проблема формування національної моделі корпоративного управління підприємствами набула особливої актуальності в Україні після закінчення масової приватизації і формування значного прошарку акціонерів. Акціонерне товариство (АТ) – одна з найпоширеніших форм господарювання. Однак в Україні, незважаючи на значну кількість створених і функціонуючих господарських товариств та різних корпоративних об'єднань, досі не сформувалася національна модель корпоративного управління.

В економічно розвинених країнах під впливом вітчизняних соціальних, економічних та політичних факторів та враховуючи поставлені стратегічні цілі історично складається певна модель корпоративного управління.

Під *моделлю корпоративного управління* будемо розуміти організаційну модель, за допомогою якої корпорація чи акціонерне товариство виражає та захищає інтереси власних учасників.

Відмінності між різними моделями корпоративного управління полягають у складі та структурі учасників корпоративного управління, правах та обов'язках учасників, механізмі взаємодії учасників, порядку формування, належних владних повноваженнях і можливості дії органів управління АТ (загальні збори, спостережна рада, правління, ревізійна комісія), зобов'язаннях щодо розкриття та оприлюднення інформації про діяльність АТ, законодавчо-нормативній базі, яка регулює взаємовідносини учасників.

На відміну від базових моделей корпоративного управління - англо-американської, німецької, японської - ще рано говорити про створення завершеної української моделі. В Україні корпоративні відносини виникли і почали розвиватися порівняно недавно тому, відповідно і модель корпоративного управління тільки набуває своїх обрисів. Така ситуація сприяє необхідності насамперед розробити методологічні і методичні підходи до аналізу механізму корпоративних відносин на акціонованих підприємствах.

Аналіз розвитку [1-3] корпоративних відносин в Україні дає змогу поділити цей процес на такі етапи. *Перший етап* (1990–1993 рр.) характеризується виникненням значної кількості різних комерційних господарських товариств; відсутністю державного органу, що регулює питання випуску та обігу цінних паперів, а також відсутністю інфраструктури фондового ринку; наявністю значної кількості «тіньових» АТ. *Другий етап* (1993–1998 рр.) характеризується початком масового акціонування середніх та великих державних підприємств; формуванням директивним шляхом тимчасових органів управління АТ; формуванням системи ведення реєстрів акціонерів та оформленням прав власності на акції; утворенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку – органу контролю й регулювання ринку цінних паперів та корпоративних відносин. *Третій етап* (з 1998 р.) характеризується формуванням постійних органів управління АТ; припиненням сертифікатної приватизації; збільшенням продажу акцій, збереженням за державою закріплених пакетів; зростанням рівня консолідації пакетів акцій і скорочення кількості акціонерів; посиленням боротьби за контроль над АТ; початком процесів реструктуризації та реорганізації; виробленням цивілізованої дивідендної політики; поступовим формування системи захисту прав акціонерів.

Порівняння моделей корпоративного управління в банківському, енергетичному секторах та чорній металургії і легкій промисловості дозволило виявити такі особливості. Відмінною ознакою української моделі корпоративного управління є значний контроль над діяльністю АТ менеджментом, інсайдерами АТ при незначному володінні пакетами акціонерного капіталу (середній відсоток акціонерного капіталу, яким володіє менеджмент АТ, коливається від 1,69 до 27,1%), що забезпечує контроль де-факто. Найбільш концентрована структура акціонерного капіталу в легкій промисловості, у якій концентрація досягається за рахунок значного офіційного володіння менеджментом АТ акціонерним капіталом.

#### Література:

1. Довгань Л.Є., Малик І.П. Корпоративне управління: інституціональні аспекти / Монографія / Національний технічний ун-т України Київський політехнічний ін-т. – К. : Політехніка, 2006. – 338с.
2. Євтушевський В. А. Корпоративне управління: Підручник – К.: Знання, 2006. – 406 с.
3. Корпоративне управління: навч. посіб. / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, П. В. Круш, І. П. Малик; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". – К., 2010. – 395 с.

**Окренгліцка М.**  
д-р філософії;  
Ченстоховський Технологічний Університет,  
м. Ченстохов, Польща  
**Пічугіна М.А.**  
доцент, к.е.н.  
Національний технічний університет України «КПІ»,  
м. Київ, Україна

### **АКТУАЛІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ ГНУЧКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Умови функціонування в конкурентному ринковому середовищі характеризуються динамічністю, мінливістю, ризиком. Це висуває нові вимоги до адаптивності підприємства, здатності активно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Це є особливо актуальним для малих підприємств, ресурсні можливості яких обмежені. Крім того, малі підприємства є динамічними ніж великі. Враховуючи зазначене, доцільно врахувати при дослідженні та формуванні напрямів розвитку потенціалу малого підприємства таку характеристику як гнучкість.

Саме поняття «потенціал підприємства» визначають як:

- засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання певної задачі [1, с.7].;
- здатність підприємства забезпечувати своє довгострокове функціонування та досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів [2, с.7];
- сукупність накопичених ресурсів та їх використаних і невикористаних потенційних можливостей у сфері виробництва матеріальних благ та послуг з метою задоволення потреб суспільства [3, с.55].

Незалежно від трактування поняття, автори підкреслюють, що потенціал підприємства – це складна, багатовекторна та динамічна система. Саме тому дослідження окремих ресурсів або функціональних можливостей ніколи не дасть усвідомлення загального сукупного потенціалу підприємства. Виходячи з етимології слова «потенціал», можливості означають не тільки фактично досягнутий рівень, але й можливе його збільшення за рахунок залучення невикористаних чи погано задіяних ресурсів підприємства. Крім того, перспективні можливості генеруються змінами середовища і відкриваються для будь-якого підприємства, але для того, щоб ними максимально скористатися мале підприємство повинно володіти певним потенціалом, гнучким потенціалом.

Гнучкість – це здатність виконувати рухи з найбільшою амплітудою. Гнучкість потенціалу визначає здатність підприємства як відкритої системи оптимізувати свою структуру у відповідь на швидкі і несподівані зміни, забезпечуючи при цьому прибутковість, конкурентоспроможність і постійне збільшення додаткової вартості.

Підкреслимо, саме гнучкість потенціалу визначає мобільність підприємства, що актуально в умовах нестабільного середовища і динамічності розвитку підприємства малого бізнесу. Підприємство повинно мати внутрішні резерви для швидкої реакції на мінливі умови з мінімальними витратами. Для оцінки гнучкості підприємства розраховують систему показників. Наприклад, коефіцієнт використання типових технологічних процесів, показник відношення середнього часу переналагодження технологічної системи до фонду часу ефективної роботи, коефіцієнти автоматизації виробництва, реакції на потреби ринку (швидкість виходу на ринок з новим продуктом), широти і глибини асортименту [4]. Ці показники відображають темп переналагодження системи, наявність умов та швидкість реакції на зміни.

Відповідно, гнучкий потенціал малого підприємства означає не лише можливості щодо підвищення прибутковості підприємства, конкурентоспроможності продукції тощо, перш за все це – здатність підприємства активізуватися в умовах можливих швидких змін пріоритетів та пошуку нових способів проникнення на раніше недосяжні ринки.

Тобто система розвитку потенціалу малого підприємства повинна передбачати як інструменти активізації наявних і потенційних конкурентних переваг, так і напрями підвищення гнучкості партнерських взаємовідносин між підприємствами, уніфікації техніки і технології виробничого процесу, розширення асортименту та забезпечення поліфункціональності продукції.

#### **Література:**

1. Архагельський В.Н., Зиновьев Л.Е. Управление научно-техническим прогрессом в машиностроении. – М.: 1983. – С. 6.
2. Марушков Р.В. Оценка использования экономического потенциала предприятия (на примере предприятий отрасли печати): автореф. дис. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 / Р.В.Марушков. – М., 2000. –18 с.
3. Шумська С.С. Фінансовий потенціал України: методологія визначення та оцінки // Фінанси України. -2007.- №15 с. – С. 55–64.
4. Воронова Э.Б., Кислухина И.А. Управление гибким развитием предприятия: основные направления // Российское предпринимательство. –2012. – № 5 (203). – С. 95-100.

Савицька О.М.

к.е.н., доцент;

Скляр А.Ю.

студент

Національний технічний університет України «КПІ»,

м. Київ, Україна

## ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах загострення політичної та економічної кризи в Україні, нестабільності зовнішнього та внутрішнього бізнес середовища, актуальним для суб'єктів підприємництва залишається необхідність формування допоміжних заходів з удосконалення систем управління підприємствами з метою запобігання впливу кризових ситуацій на результативність їх діяльності. Зазначені умови пов'язані також із розвитком у світі науково-технічного прогресу, інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій, зростанням рівня конкуренції на зовнішньому і внутрішньому ринках України, у тому числі в різних галузях промисловості, та некерованістю впливу зовнішніх факторів на діяльність суб'єктів господарювання, що змушує їх самостійно вирішувати глобальні проблеми в організації та безперервно адаптуватись до трансформаційних змін бізнес середовища. Підприємствам, в період кризових ситуацій, для ефективного їх функціонування та підвищення рівня прибутковості, доцільно застосовувати такі інтегровані системи управління на основі сучасного програмного забезпечення для промислових підприємств, які забезпечують оперативність аналітичної обробки звітної документації й фінансової інформації та надають можливість вчасно впроваджувати превентивні заходи й оперативно приймати управлінські рішення керівництвом.

Одним із сучасних модулів програмного забезпечення в системі контролінгу суб'єктів підприємництва, орієнтованих на антикризове управління є *антикризовий контролінг*, який надає можливість компаніям бути готовими до оперативного реагування на будь-які зміни на ринку, формувати цінність товарів (робіт, послуг), дозволяє вчасно вирішувати поставлені завдання й досягати цілей. Антикризовий контролінг – це підсистема (модуль програмного забезпечення) інтегрованої системи контролінгу промислового підприємства, що забезпечує топ менеджмент компанії інформацією щодо антикризового управління компанією, виконує функції контролю використання ресурсного потенціалу підприємства та мінімізації ризиків на підприємстві, а також забезпечує результативне функціонування діяльності компанії в довгостроковому і короткостроковому періодах. Підсистема антикризового контролінгу в загальній інтегрованій системі контролінгу промислового підприємства є важливим елементом інформаційно-аналітичного забезпечення загального механізму успішного функціонування компанії. Зазначена підсистема надає менеджерам аналітичну інформацію, необхідну для оперативного управління та раціонального використання ресурсного потенціалу компанії; забезпечує життєдіяльність організації на рівні стратегічного управління; допомагає оптимізувати витрати та підвищувати показники ефективності й результативності ведення бізнесу; здійснює підготовку підприємства до незапланованих змін; діагностує проблеми, що виникають в системі управління ресурсним забезпеченням; поліпшує координацію дій в організації за рахунок раціонального використання робочого часу співробітниками компанії; забезпечує довготривале й успішне функціонування підприємства та його структурних підрозділів тощо. Основними передумовами формування системи антикризового контролінгу на підприємстві є необхідність: дослідження основних показників ефективності (результативності, доходності, рентабельності, прибутковості) діяльності підприємства за допомогою системного підходу та комплексного використання методології контролінгу (у тому числі за методологією моделі Дюпон); на основі результатів аналізу підсистеми антикризового контролінгу виявити проблеми/переваги неефективності/ефективності управління в організації; ознайомити персонал підрозділу контролінгу підприємства з новою методологією оцінювання ефективності управління на засадах антикризового контролінгу (проведення семінарів, тренінгів для персоналу); розроблення програми раціонального використання ресурсного потенціалу та планування витрат на запровадження підсистеми антикризового контролінгу; запуск в дію підсистеми антикризового контролінгу та її тестування; удосконалення та адаптація підсистеми антикризового контролінгу.

Підводячи підсумки, зазначимо, що підсистема контролінгу на підприємстві на засадах антикризового управління включає в себе інтеграцію двох важливих функцій контролінгу: контроль за використанням ресурсного потенціалу суб'єктом підприємництва та формування програми превентивних заходів в системі його управління, які, при їх реалізації, забезпечують ефективне функціонування діяльності компанії у майбутньому, не тільки в кризових ситуаціях, а також при управлінні ризиками та запобіганні банкрутства. Таким чином, в умовах сьогодення впровадження антикризового контролінгу надає можливість суб'єктам господарювання підвищувати ефективність функціонування бізнесу та успішний розвиток.

## **СУТНІСТЬ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Наразі новітні технології відіграють важливу роль. Вони визначають технічний рівень сучасного виробництва, форми його організації та управління підприємством загалом. Впровадження інноваційних технологій є основою конкурентної позиції підприємства як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

У загальному розумінні технологічна конкурентоспроможність — це сукупність дій суб'єктів ринкових відносин, які ґрунтуються на використанні технологічного ресурсу у формуванні власних конкурентних переваг з метою забезпечення прибутковості підприємства. Технологічна конкурентоспроможність визначається як фактор комерційного успіху підприємства на ринку.

Основою технологічної конкурентоспроможності є технологічні переваги. До таких факторів можна віднести знання, технологічні та інвестиційні ресурси. Вони забезпечують весь спектр конкурентних переваг від технологічного випередження за окремими складовими ведення бізнесу до технологічного лідерства в галузі.

Ключовими факторами технологічної конкурентоспроможності підприємства є наступні положення [1, с. 6]:

- інвестиції в новітні технології та людський капітал;
- сприятливе економічне середовище для створення та дифузії нововведень на підприємстві;
- перспективи технологічного розвитку компанії;
- відкрита система міжнародної співпраці в рамках трансферу технологій.

Технологічна конкурентоспроможність має ряд особливостей, які полягають у наступному [2, с. 97-98]:

- вона базується на властивостях інтелектуального ресурсу забезпечувати досягнення фактичного безмежного рівня конкурентних переваг;
- вирішальну роль відіграють такі складові як якість нововведень і час (швидкість) ринкової комерціалізації;
- форми і методи досягнення високого рівня технологічної конкурентоспроможності є значно складнішими, ніж це має місце, наприклад, в умовах цінової конкуренції;
- приносить, зазвичай, позитивні результати для суспільства в цілому (створення нових технологій та технологічних процесів, розвиток продуктів, нових систем менеджменту тощо).

На сьогоднішній день технологічної конкурентоспроможності досягають лише ті підприємства, які розвивають і оберігають свій внутрішній та зовнішній потенціали у галузі інновацій, технологічної модернізації обладнання, фінансового та висококваліфікованого кадрового забезпечення безперервного процесу своєї діяльності. Тому постає завдання для підприємств формування ефективної системи управління технологічною конкурентоспроможністю.

Ефективна управлінська система технологічною конкурентоспроможністю має бути спрямована на можливості підприємства залучати необхідні для своєї діяльності ресурси; здатність перетворювати ці ресурси в конкурентоспроможну продукцію підприємства; використання отриманих результатів за призначенням; спрямування результатів від усіх видів діяльності на розвиток підприємства; оптимізацію бізнес-процесів з метою підвищення їх результативності, ефективності, якості.

Отже, використання новітніх технологій на підприємстві сприяє зростанню ефективності його виробництва. Нові прогресивні технології виробництва дозволяють створити нові продукти або удосконалити існуючі. Від рівня розвитку технологій залежать масштаби використання інновацій, що обумовлює інноваційний розвиток підприємства у довгостроковому періоді, а перехід підприємства від одного рівня ринку технологій до іншого дозволяє науково обґрунтувати стратегію його розвитку.

### **Література:**

1. Мищенко Л.Я. Оценка конкурентоспособности национальной экономики: теоретические и методические аспекты / Л.Я. Мищенко, А.И. Хомутова // Научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2006. – № 20 (04). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ej.kubagro.ru/2006/04/pdf/02.pdf>

2. Піддубна Л.І. Технологічна конкурентоспроможність підприємства і сучасні стратегії її формування / Л.І. Піддубна // Вісник ХДЕУ. – 2001. – №4.(20) – С. 95–99.

## **КОМПОНЕНТИ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАТЬ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ: РЕСУРСНИЙ ПІДХІД**

Процеси менеджменту знань, спрямовані на виявлення, схвачування, обмін та використання знання, формують основу для розвитку інтелектуального капіталу організації і запускають механізми розроблення інноваційних продуктів і послуг. Підтримка цих процесів забезпечується створенням адекватної інфраструктури менеджменту знань, що робить актуальним дослідження окремих компонентів інфраструктури, їх сутності і значення у функціонуванні систем менеджменту знань.

Зазвичай під інфраструктурою розуміють комплекс взаємопов'язаних обслуговуючих структур чи об'єктів, що слугують для нормального функціонування системи. Відповідно інфраструктура менеджменту знань представляється як сукупність обслуговуючих структур, що забезпечують довготривале функціонування і розвиток системи менеджменту знань, підтримуючи всі процеси руху знання. До інфраструктури менеджменту знань відноситься «все, що сприяє руху інформації та знань на підтримку численних завдань, дій та рішень, з яких складається діяльність організації» [1, с. 2].

Ключовими ресурсами при побудові систем менеджменту знань є людський та інформаційно-знаннєвий. Працівники організації виступають носіями складно відтворюваного таситного знання і завдяки своїм компетенціям здатні до генерування нових ідей, які слугують відправною точкою інновацій. Інформаційно-знаннєвий ресурс є об'єктом системи менеджменту знань і вважається основним ресурсом будь-яких трансформацій, що відбуваються в сучасній організації, зокрема в сфері інновацій. Людський та інформаційно-знаннєвий ресурси є стратегічними активами кожної організації, оскільки вони забезпечують її стійкі конкурентні переваги і наділені специфічними ознаками, які вирізняють їх від інших видів ресурсів. Дж. Барні вказує на такі ознаки стратегічних активів: вони мають значну цінність для організації, їх складно замінити, відтворити чи скопіювати, вони є рідкісними серед конкурентів чи навіть унікальними [2].

Згідно з загально визнаною моделлю І. Беккера- Фернандез та співавт. інфраструктурне забезпечення менеджменту знань містить п'ять компонентів: 1) організаційна культура 2) організаційна структура (формальні та неформальні структури, включаючи співтовариства практиків) 3) інформаційні технології (засоби управління контентом, портали, пошукові системи, засоби он-лайн комунікацій між користувачами, засоби аналізу даних і т.п.) 4) загальне знання (базується на спільному досвіді, є основою для формування спільних ментальних моделей, включає зокрема, організаційні норми і правила роботи) 5) фізичний простір (середовище, сприятливе для взаємодії та неформального спілкування - офісні приміщення, кімнати для зустрічей, зборів, конференцій) [3].

Якщо вважати, що інфраструктура менеджменту знань має інтегрувати компоненти, що «працюють» на підтримку та розвиток людського та інформаційно-знаннєвого ресурсів, тоді п'яти-компонентну модель І. Беккера-Фернандез необхідно доповнити шостим компонентом, а саме процедурами управління людськими ресурсами. Такі процедури повинні охоплювати основні напрями управління персоналом (найм, адаптація, оцінка, навчання, мотивування, кар'єрне просування), а критерії ефективності цих процедур мають розроблятися з урахуванням реальних потреб систем менеджменту знань. Це дозволить, зокрема, залучати в організацію працівників з високим творчим потенціалом і цінними конкурентними знаннями, розвивати навички співпраці і обміну знаннями, заохочувати знаннєво-орієнтовану поведінку та активне використання комп'ютеризованих систем менеджменту знань.

Таким чином, застосування ресурсного підходу дозволяє представити інфраструктурне забезпечення менеджменту знань у вигляді системи взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих компонентів, а саме організаційної культури, організаційної структури, інформаційних технологій, загального знання, фізичного простору та процедур управління людськими ресурсами. Подальші дослідження в цьому напрямі потребують конкретизації ролі окремих інфраструктурних компонентів менеджменту знань в залежності від типу організації, стратегії та напрямів розвитку.

### **Література:**

1. Lambe P. Why KM is hard to do: infrastructure, KM and implementing change / P. Lambe. – Retrieved from: [http://www.greenchameleon.com/uploads/Why\\_KM\\_is\\_hard\\_to\\_do.pdf](http://www.greenchameleon.com/uploads/Why_KM_is_hard_to_do.pdf).
2. Barney J. B. Firm resources and sustainable competitive advantage / J. B. Barney // Journal of Management. – 1991. - Vol. 17. – P. 99-120.
3. Becerra-Fernandez I. Knowledge Management: Systems and Processes / I. Becerra-Fernandez, R. Sabherwal. – Armonk (N.Y.), London: M.E. Sharpe, 2010.

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Сьогодні успіх промислових підприємств виражається в формуванні стійкої конкуренції на ринку. За рахунок оптимізації витрат та раціоналізації процесу виробництва підприємства виходять на новий рівень, що дозволяє пристосовуватись до динамічних змін ринкового середовища. Важливим механізмом управління матеріальними та інформаційними потоками є логістична система, яка інтегрує ці елементи створюючи єдину цілісну систему. Виходячи з вище викладеного представлене дослідження щодо визначення особливостей управління логістичними системами є актуальним.

Для розуміння поняття логістичної системи, як механізму управління, варто розглянути логістичну систему як “спеціально організовану інтеграцію логістичних елементів (ланок) у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку” [1, с.16]. Практично цей процес можна уявити при переміщенні, транспортуванні та передаванні замовлення споживачу. Ефективна дія управління логістичною системою виражається в її гнучкості.

При управлінні логістичною системою промислового підприємства слід звернути увагу на цілісність процесу та його системність. Це дозволяє ефективно організувати цілий комплекс логістичних операцій, які виражені в матеріальних, інформаційних та фінансових потоках. Розглянувши ці елементи, слід зазначити, що матеріальні та фінансові потоки направлені на мінімізацію матеріаломісткості продукції та логістичних витрат. Щодо інформації, то управління цим потоком направлено на максимізацію обсягу інформації про збут товару, ринок та виробництво в цілому.

Ефективність менеджменту логістикою на промислових підприємствах залежить від вибору раціональної системи, якою будуть керуватись логістичні процеси. Найбільш доцільними та ефективними системами є: система “точно в строк” (JIT), планування матеріальних потреб (MRP та MRP II), планування ресурсів підприємства (ERP та ERP II) та інші.

Найбільш дієвою та гнучкою є японська система JIT, вона заснована на формуванні синхронізації процесу поставки продукції в необхідній кількості та в зазначені терміни. Така система ефективна для серійного виробництва та передбачає зменшення запасів, виключення складських витрат та витрат на зберігання продукції.

Системи MRP та MRP II дозволяють планувати потреби виробництва в матеріальних ресурсах, яка для визначення потреб використовує інформацію про структуру і технологію виробництва кінцевого продукту, календарний план виробництва, дані складських запасів, договорів поставки матеріалів і комплектуючих [2, с.336]. Ця система широко використовується при дискретному виробництві, що має складний виробничий процес та великий асортимент товару. Системи ERP та ERP II забезпечують автоматизацію логістичних процесів та дають можливість керування зв'язками між всіма етапами поставок. За допомогою цієї системи підприємству вдається зменшити кількість виробничих операцій при цьому досягти мінімізації собівартості продуктів.

Враховуючи, що існує велика кількість інших систем, які б могли дати більше ефекту при сполученні їх в один метод управління логістичними процесами для деяких підприємств було б доцільно поєднувати ці системи та використовувати окремі їх принципи в одній системі. Це допоможе утримувати більш гнучку позицію на ринку та стане значною перевагою над конкурентами.

Розробка логістичної стратегії є невід'ємним елементом управління логістичною системою на промисловому підприємстві. Вона поєднує в собі комплекс дій, що виражаються в плануванні, регулюванні та управлінні логістичними потоками. Як наслідок ці процеси дають можливість підприємству зменшити витрати на збут, виробництво та транспортування продукції.

Таким чином, за умови впровадження логістичної системи промислові підприємства відкривають перед собою можливість інтегрувати різні потоки формуючи при цьому єдину систему, яка дозволяє зменшити логістичні витрати та підвищити конкурентоспроможність.

### **Література:**

1. Крикавський Є.В., Логістичні системи: Навч. посібник./Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. – Львів: Вид. НУ «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.
2. Плєскач В. Л. Інформаційні системи та технології на підприємстві: Підруч. / В. Л. Плєскач, Т. Г. Затонацька. – К.: Знання, 2009. – 520 с.

**Науковий керівник: к.е.н., доцент Малик І.П.**

### **ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

Сьогодні, вирішальну роль в ефективному функціонуванні сучасного підприємства відіграє його корпоративна культура, яка повинна бути обумовлена місією та стратегією розвитку підприємства. Корпоративна культура зміцнює соціальну стабільність і є інструментом, який допомагає формувати поведінку та відносини між працівниками та розвиває лояльність цілям підприємства.

Перші посилання на поняття культура підприємства, датуються 1936 р. та належать М. Шерифу, коли він говорив про поняття «соціальних норм». Наприкінці 60-х років терміни «культура» і «клімат» на підприємстві широко використовувалися багатьма дослідниками. Та вже у 80-тих роках концепція корпоративної культури міцно завоювала одне з провідних місць у літературі з теорії підприємства [1].

Корпоративна культура підприємства – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, які працюють на даному підприємстві [2].

Незважаючи на різноманітні підходи, вчені виділяють сім обов'язкових (загальноприйнятих) складових елементів корпоративної культури підприємства: місія, основні цілі та стратегічне бачення, цінності, імідж, традиції, етичний кодекс, правила та норми поведінки. Під принципами корпоративної культури розуміють базові вихідні положення, які забезпечують її формування та розвиток. Дотримання підприємством принципів корпоративної культури впливає на подальший її стан, ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників. Принципи корпоративної культури відображають вихідні засади, положення з ефективного управління персоналом. Кожне підприємство може самостійно розробляти принципи корпоративної культури, проте їх необхідно розділити на загальні та спеціальні [3].

В своїй практиці передові компанії стверджують, що міцна та високорозвинена культура зміцнює становище компанії, підвищує рівень прибутковості та ефективності діяльності працівників та конкурентоспроможності компанії [4].

В наш час, корпоративна культура є фактором підвищення конкурентоспроможності, гарантом успіху, запорукою ефективної діяльності підприємства, а іноді й основою його виживання.

Корпоративна культура підприємства повинна відповідати міжнародним та вітчизняним стандартам, а також стратегії розвитку підприємства. Наявність цієї відповідності дозволить створити найбільш сприятливі умови, за яких співробітники підприємства працюватимуть з високою продуктивністю, що, у свою чергу, підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства, адже продуктивність праці є фактором, що впливає на ефективність діяльності підприємства. Високий рівень продуктивності праці призводить до збільшення виробництва продукції, до покращення якості надання послуг, що і відображає зв'язок між конкурентоспроможністю і продуктивністю праці.

Отже, ефективна та розвинена корпоративна культура дозволяє зменшити витрати за рахунок зменшення плинності кадрів на підприємстві, підвищити продуктивність праці, що призводить до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Встановлено позитивний взаємозв'язок між корпоративною культурою та конкурентоспроможністю підприємства, оскільки ефективна корпоративна культура сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та зростанню трудового потенціалу, що, в свою чергу, призводить до зростання компетенцій персоналу і забезпечує зростання прибутку підприємства.

#### **Література:**

1. Козлов В. В. Корпоративна культура / В. В. Козлов. – М.: Альфа-прес, 2009. – 422 с.
2. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації // Наукові праці КНТУ, Економічні науки. – Кіровоград: КНТУ, 2010. – вип. 17. – С. 25-31.
3. Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види // Наукові праці НУ «Львівська політехніка». – Львів: НУ ЛП, 2010. – № 682. – С. 11-15.
4. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Скібіцька Л. І. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.

**Науковий керівник: к.е.н., доцент Малик І. П.**



**ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ**

За останні роки в Україні умови функціонування компаній на ринку стають дедалі складнішими через слабку економіку, політичну кризу, зменшення купівельної спроможності населення, падіння валютного курсу, несприятливу економічну кон'юктуру і т.п. Існування багатьох підприємств швидкого харчування також опинилося під загрозою через зменшення рентабельності спричинене, з одного боку, зростанням витрат на оренду приміщень, на закупку сировини, на оплату праці, а, з іншої сторони, зuboжінням населення і зменшенням попиту традиційних груп споживачів. Конкуренція за покупця стає жорсткішою і залишитися на ринку мають шанс лише сильні гравці. Питання підтримки конкурентоспроможності в галузі швидкого харчування набуває особливої актуальності.

Не дивлячись на складні ринкові умови ресторанний бізнес залишається привабливим як довгострокова інвестиція з вірогідною прибутковістю в 15-20% або незалежно від збитковості як іміджевий інструмент його власника. За інформацією Асоціації ресторанного бізнесу України, темпи розвитку ринку ресторанних послуг коливаються в межах 15-30% на рік

Порівняно з іншими видами ресторанів заклади швидкого харчування мають певні переваги, які стають особливо важливими в умовах соціально-економічної кризи: порівняно низькі ціни, що досягається за рахунок самообслуговування клієнтів та обмеженого асортименту страв, географічна близькість до клієнта, зручне розташування, швидкість обслуговування, прогнозованість асортименту і ціни, демократичність та невимушеність обстановки і т.п [2].

Конкуренція між закладами швидкого харчування обумовлюється дією комплексу факторів. Фактори, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність закладів галузі швидкого харчування можна віднести до однієї з трьох груп - виробничі, продуктові та маркетингові (табл.)

Таблиця

**Фактори конкурентоспроможності закладів галузі швидкого харчування**

<b>Виробничі</b>	Витрати на приготування і швидкість приготування (час, щовитрачається на подачу їжі зводиться до 0-15 хв); -витрати на якість продукції; - дотримання технологій приготування, норм та стандартів.
<b>Продуктові</b>	Асортимент (чи існує вибір продукції для споживача); якість продукції (здорова їжа з органічних продуктів. завжди тільки свіжа продукція. не використовуються шкідливі для здоров'я хімічні добавки і пластиковий посуд); - сертифікована якісна продукція.
<b>Маркетингові</b>	Доступна ціна, зручність онлайн-замовлення; цілодобова доставка; зручна система розрахунку відвідувача не створює черг, зручна територіальна локація, система «wow&soгgu» (націлена здивувати клієнта та миттєво виправити помилки для задоволення потреб);- приємна атмосфера;- можливість скористатися Wi-Fi у всіх ресторанах; відомість бренду.

Розроблено на основі [3]

Таким чином, до основних пріоритетів забезпечення конкурентоспроможності ресторану відноситься: управління витратами на якість та управління якістю процесів і продукції. Увагу слід приділити розробці та вдосконаленню систем маркетингового просування продукції, роботи сервісних служб, використанню стандартів підприємств на продукцію та процеси виробництва. Регулювання вартості сервісу та якості є також пріоритетним видом діяльності. Велике значення мають вибір раціональних шляхів та засобів постачання продукції, обґрунтування способів та видів складування продукції, організація потоків руху продукції, забезпечення ефективної взаємодії всіх суб'єктів збутової системи.

**Література:**

1. Ресторанне господарство в сучасних умовах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tourism-book.com/pbooks/book-57/ua/chapter-2112/>
2. Сучасний стан та перспективи розвитку ресторанного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://infotour.in.ua/shtal.htm>
3. Переваги ресторанів швидкого харчування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://varenykytut.wordpress.com/category/еда>

Науковий керівник: к.б.н, доцент Ситник Н.І.

### **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Дослідження питання забезпечення національної безпеки держави і, зокрема, таких її складових як економічна безпека та енергетична незалежність, є актуальним з огляду на процеси реформування вітчизняної економіки та необхідність розроблення сучасної державної політики у цій сфері, яка б відповідала першочерговим інтересам країни та суспільства і враховувала сучасні тенденції розвитку у міжнародному співтоваристві.

Нова якість економічного розвитку може бути досягнута в першу чергу за рахунок ефективної роботи вітчизняних підприємств. Більшість внутрішніх загроз національній безпеці прямо або опосередковано залежать від успішності функціонування підприємств. Таким чином, постає очевидна важливість ролі підприємств у розвитку держави. Створення сприятливого зовнішнього середовища для функціонування підприємств обов'язково обернеться позитивним ефектом для всієї економіки країни. Це дозволить зробити її конкурентоспроможною і ефективною, розширити експортну базу, підвищити рентабельність виробництва, що в результаті буде сприяти сталому розвитку суспільства в цілому. Для більш повного розуміння ролі підприємства в економічній безпеці держави ми вважаємо за необхідне детально розглянути такі поняття, як «стійкість підприємства» і «економічна безпека підприємства».

У загальному розумінні термін «безпека» - це стан захищеності від будь-чого. Це поняття може застосовуватись як до загальних ситуацій, так і конкретних речей, що пов'язані з різними сферами життя та може мати широкі масштаби застосування. Еволюцію поняття «економічна безпека» можна прослідкувати дослідивши різноманітні визначення даного терміну. Загалом, економічна безпека — це відповідний стан об'єкту (підприємства), при якому забезпечується захист його інтересів, стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність до розвитку та захищеність життєво важливих інтересів людей, суспільства, держави [1].

Різні підходи дозволяють узагальнено представити стійкість підприємства як такий його стан, коли використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів (матеріальних, нематеріальних, трудових) забезпечує стабільний розвиток суб'єкта господарювання на основі перевищення доходів над витратами, зростання прибутку при збереженні його платоспроможності при допустимому рівні зовнішніх і внутрішніх ризиків на сьогодні і найближчому майбутньому.

На початку 90-х років ХХ ст. поняття економічної безпеки розглядалося в значно вужчому сенсі, ніж сьогодні, і в основному мало на увазі створення (забезпечення) умов для збереження внутрішніх секретів підприємства, в тому числі його комерційної таємниці. Забезпечення економічної безпеки зводилося до захисту інформації. З розвитком економічної науки в літературі стало переважати набагато ширше визначення поняття «економічна безпека підприємства» як такого стану, що забезпечує здатність протистояти несприятливим зовнішнім впливам (політичним, макроекономічним, екологічним, науково-технічним, нормативно-правовим, соціально-культурним тощо).

Стрімкий розвиток світової економіки характеризується значним посиленням конкурентної боротьби, що спричиняє необхідність розвитку сучасних підходів до аналізу та управління стійкістю підприємства в умовах ризику і невизначеності, забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств, які порівняно з іноземними конкурентами не показують необхідний рівень розвитку та захищеність від проявів зовнішнього середовища [2].

Проблематику сталого розвитку можна розглядати і через, багато в чому синонімічну йому, економічну безпеку, оскільки незалежність економіки, її стабільність, стійкість, здатність до постійного відновлення і успішному розвитку є основними умовами економічної безпеки. В свою чергу, економічна безпека також передбачає лише сталий розвиток. Таким чином, спостерігається нерозривний взаємозв'язок між поняттями сталого розвитку і економічної безпеки (країни, регіону або підприємства).

#### **Література:**

1. Пухтаевич Г.О. Аналіз національної економіки: [навч. посіб.] / Г.О. Пухтаевич. – К.: Знання, 2003. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/62/4501.html>
2. Самаль С.А., Самаль Л.С. Устойчивое развитие предприятия и экономическая безопасность государства / С.А. Самаль, Л.С. Самаль // Механізм регулювання економіки, 2012. – №3. – С. 92-99.

### **ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГАЗОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

На сьогодні, існує ряд проблем газової промисловості України, які перешкоджають ефективному процесу залучення інвестицій і взагалі функціонуванню підприємств даної галузі. Перш за все, практично повна державна монополізація газової промисловості, що спричиняє надмірний державний вплив на об'єкти газової промисловості та недостатню прозорість механізмів інституційного регулювання, що стає перешкодою для залучення приватних видобувних і сервісних компаній до розвідки й видобутку газу на території України, залучення таких підприємств до впровадження нових технологій. Також, слід виділити такі проблеми: ускладнення умов видобутку газу в умовах дефіциту впровадження результатів науково-технічних досягнень, висока ступінь зношування основних фондів, ГТС, висока вартість прокладки труб, недостатня завантаженість ГТС; обмеженість залучення приватних видобувних, сервісних компаній, які володіють достатніми інвестиційними і інноваційними ресурсами, до розвідки й видобутку газу на території України; недостатня конкуренція між постачальниками на ринку газу України для забезпечення формування оптимального ціноутворення, своєчасного усунення негативних проявів скорочення або переривання поставок внаслідок виникнення форс-мажорних обставин; недостатня розвиненість відтворювального процесу сировинної бази в умовах дефіциту інвестицій.

Зазначені проблеми знаходяться у взаємозалежності з процесами інвестування підприємств газової промисловості України: деякі з них, з одного боку, спричиняють несприятливе інвестиційне середовище, а деякі, з іншого боку, прямо чи опосередковано, частково або повністю вирішуються за допомогою дієвого механізму інвестування.

Найбільша кількість перешкод для активного залучення інвестицій в підприємства ГП України концентрується на рівні державного нормативно-правового та організаційно-методичного забезпечення механізму (ДНПОМ) інвестування. Вони не завжди мають безпосередній вплив на процеси залучення інвестицій, але у своїй сукупності створюють несприятливе бізнес-середовище для потенційних інвесторів і залежать від створення ефективних і прозорих інструментів регулювання газової промисловості взагалі. До таких причин непрямого впливу відносяться: високий ступінь виснаження первісних запасів великих родовищ та низькі темпи розвідки нових запасів, низька якість нових запасів; залежність від одного постачальника газу, втрата газотранспортної системи статусу ексклюзивного транзитера газу до західних країн; несприятливі макроекономічні умови, низький платоспроможний попит споживачів та високі податки, високі процентні ставки за кредитами; невідповідність фінансово-економічних показників українських підприємств ГП вимогам потенційних інвесторів на фоні несприятливого бізнес-середовища в країні, невизначеність еталонних значень даних показників як індикатору для прийняття позитивних інвестиційних рішень.

Серед негативних причин прямого впливу на інвестиційну активність виділяються: надмірний державний вплив на об'єкти газової промисловості, недостатня прозорість механізмів інституційного регулювання та гарантування, що спричиняє обмеженість залучення приватних видобувних, сервісних компаній, які володіють достатніми інвестиційними і інноваційними ресурсами, до розвідки й видобутку газу; надмірне оподаткування на стадії розвідувальних і пошукових робіт, відсутність заохочувальних заходів у вигляді «податкових канікул», інвестиційних пільг на стадії пошуку, розвідки та освоєння родовищ до початку промислової розробки; відсутність економічних пільг для розробки низькорентабельних запасів; застосування виключно аукціонної форми одержання права на надрокористування, відсутність недосконалість методики оцінки кращих проектних рішень, механізму оцінки і подальшого планування потрібних обсягів інвестування в розробку родовищ; висока вартість придбання права на надрокористування через аукціонні торги; відсутність гарантій прав надрокористувачів, які відкривають родовище за власні кошти, на одержання дозволу для наступного проведення розвідувальних і видобувних робіт [1].

Отже, для усунення зазначених вище недоліків у функціонуванні існуючого OEM3I підприємств ГП України необхідно знайти шляхи удосконалення зазначеного механізму відповідно рівнів його функціонування, які необхідно розробити з урахуванням основних вимог і завдань, означених державною Енергетичною стратегією України (ЕСУ-2030) [2].

#### **Література:**

1. Проблеми залучення інвестицій у галузь видобутку енергетичних копалин (нафта і газ). Поліна Загнітко – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [< <http://blog.liga.net/user/jurclub/article/4586.aspx>>].

2. Енергетична стратегія України на період до 2030 р. від 24 липня 2013 р. № 1071-р. - [Електронний ресурс] // Офіційний сайт КМУ – Режим доступу: [< <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/n0002120-13>>].

**Чупріна М.О.**  
к.е.н., доцент;  
**Андрійчук Б.М.**  
студент

*Національний технічний університет України «КПІ»,  
м. Київ, Україна*

На сучасному етапі розвитку Україна при розбудові національної економіки та впровадженні європейського досвіду повинна спиратися на розвиток як великого так і малого підприємництва. У зв'язку із нестабільністю зовнішнього середовища у підприємства зростає необхідність впровадження стратегічного управління, саме за допомогою цього українські підприємства зможуть вийти на значно вищий рівень.

Розвиток підприємства та його функціонування являють собою цілеспрямовані безперервні процеси, які суттєво поєднані з процесом стратегічного управління. На даному етапі Україна орієнтована на впровадження стратегічного управління як на зовнішньому так і на внутрішньому оточенні підприємства. Саме стратегічне управління демонструє ефективність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення довгострокових цілей формування стратегічного бачення, і розробки відповідних стратегій [2].

Зміни стратегічного характеру на підприємстві можна розглядати як зміни що викликані швидким розвитком ринку, та зміною головних пріоритетів підприємства. Зміни стратегічного характеру потребують всебічного та поглибленого вивчення бо вони впливають на всі аспекти діяльності підприємства. Стратегічні зміни поділяються на типи та види. Стратегічні зміни торкаються кожний відділ на підприємстві та залежать від коригування та реалізації менеджером на підприємстві, також їй можна класифікувати як часткові, локальні, та радикальні.

Стратегічні зміни у процесі стратегічного управління можуть здійснюватися за певним планом. Спочатку визначається місія підприємства – основна причина його функціонування. Після цього розробляється бачення на майбутнє. Далі визначаються головні цілі, яких прагне досягти підприємство та цінності – основні принципи яких буде воно притримуватись в процесі функціонування. Після цього здійснюється аналіз зовнішнього середовища та аналіз його потенціальних можливостей самого підприємства. Потім на основі цих результатів аналізу формується головна найважливіша стратегія, яка потім передається на нижчі рівні управління підприємством, нижчі рівні працівників отримують її у вигляді функціональних та ресурсних стратегій. Коли стратегія підприємства розроблена, починається її реалізація. Здійснюється постійний контроль за результатами та процесом реалізації та все це зводиться в оцінку на основі отриманих результатів. Якщо в процесі реалізації стратегії відбулися відхилення від головної стратегії підприємства, то здійснюється зміни стратегії шляхом внесення стратегічних змін.

Процес стратегічного планування характеризується тим, що в процесі його використання потрібно не тільки приймати конкретні рішення, але й часто вирішувати завдання, пов'язані з вибором схожих дій. Це відноситься до самої стратегії, вибору місії, цілей підприємства, перерозподілу ресурсів, вибору завдань стратегічного управління [3].

У літературі наукового спрямування, а саме літературі зі стратегічного управління розглядаються переважно стратегічні зміни, які обумовлені впровадженням стратегії на певному підприємстві. Ці зміни здійснюються у сфері фінансування, організаційної культури, забезпечення ресурсами тощо і, на відміну від змін, що зумовлені переважно змінами зовнішніх умов підприємства, відбуваються на протязі всього періоду впровадження стратегії [1].

Стратегічне управління буде ефективним і результативним, якщо його модель відповідає конкретній ситуації та конкретним умовам на певному етапі розвитку підприємства. Використання відмінних одна від одної моделей стратегічного управління, як основної системи управління на підприємствах України, може дати можливість не тільки якісно планувати подальший розвиток підприємства, але й спрямувати його діяльність на кінцевий результат. Саме впровадження стратегічного управління на українських підприємствах посилить конкурентноспроможність їх вагу на ринку.

#### **Література:**

1. Балабанова, Л.В. Управління конкурентноспроможністю підприємств на основі стратегічного управління. Монографія. [Текст] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецьк: ДонГУЕТ, 2014. – 468 с.
2. Могилевська, О. Ю. Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством / О.Ю. Могилевська // Економіка & держава. – 2007. – №2. – С. 302.
3. Портер М., перевидання, Стратегія конкуренції: Пер. з англ. [Текст] – К.: Основи стратегічного управління, 2013. – 384 с.

**Шиян Д.В.**  
*д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства та менеджменту,  
Харківський національний економічний університет ім. Семна Кузнеця*  
**Ульянченко Н.В.**  
*к.е.н., доцент*  
*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків, Україна*

## **ОКРЕМІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ВИРОБНИЦТВА В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ**

При визначенні стратегії розвитку національної економіки в теперішній час особливе місце повинно відводитися сільському господарству. Подібна концептуальна установка визначається дією ряду чинників. Безумовно, велике значення має та обставина, що на відміну від інших галузей сфери матеріального виробництва – металургії, машинобудування, будівництва, які останніми роками скорочують обсяги виробництва, сільське господарство його нарощує, забезпечуючи позитивне сальдо у зовнішньоекономічній діяльності [1]. Подібне становище дає підстави для того, щоб розглядати галузь в якості локомотива розвитку національної економіки.

Стратегією розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 року передбачається значне нарощування обсягів виробництва головних видів сільськогосподарських культур, зокрема зерна у 1,4 рази. Це можливе лише на шляху подальшої інтенсифікації його виробництва. Відтак, виникають питання відносно її економічної ефективності та можливих меж зростання в існуючому економічному механізмі.

Як відомо у 1766 р. Тюрго оприлюднив працю «Роздуми про створення і розподіл багатства», в якій вперше була сформована ідея про дію закону спадної віддачі витрат в сільському господарстві, який пов'язаний з визначенням закономірностей у зміні співвідношення між витратами, що зростають і результатами виробництва. Значну увагу закону спадної віддачі було приділено у фундаментальній праці А. Маршалла «Принципи економічної науки», який пише, що кожне прирощення капіталу і праці, що вкладається в обробку земель, породжує взагалі пропорційно менше збільшення кількості отриманого продукту, якщо тільки вказане прирощення не збігалося в часі з удосконаленням агротехніки [2]. Він виділяв дві тенденції в дії цього закону. Перша з них полягала в тому, що покращання агротехніки дає змогу збільшити віддачу від додаткового капіталу. Друга тенденція вела до того, що безперервний ріст капіталу в кінцевому підсумку знову приводив до зменшення додаткового продукту вже на новому рівні.

В теперішній час отримує визнання положення, згідно з яким закон спадної дохідності особливо рельєфно проявляється саме в сільському господарстві. Такої думки, зокрема, дотримується В.Г. Андрійчук [3]. Але співвідношення понять «спадна родючість ґрунтів» і «спадна дохідність» ним не розглядається. Дія даних законів, в свою чергу, обумовлює необхідність визначення потенціальних можливостей нарощування обсягів виробництва продукції сільського господарства. У зв'язку з цим висловлюється думка: можливість різних країн у цьому відношенні принципово відмінні. Так вважається, що Західна Європа досягла свого потенціалу. В Америці така ж ситуація. Суттєво зростання може досягти Україна та ще декілька країн.

Однак ринкові умови диктують ситуацію, коли нарощування обсягів виробництва повинно бути пов'язано з ефективністю. В протилежному випадку економічний механізм буде змушувати виробників зупинити інноваційну та інвестиційну діяльність. При цьому слід мати на увазі, що високі рівні інтенсивності виробництва, які досягнуті в країнах Європи в значній мірі компенсуються державними дотаціями. Якщо б даного механізму не було, то рівень інтенсивності виробництва, а відтак і ефективності використання землі, був би значно меншим.

Наші дослідження засвідчили, що в Україні існують суттєві проблеми на шляху подальшої інтенсифікації виробництва. В даному випадку ця проблема повинна бути тим чи іншим шляхом вирішена. В протилежному випадку подальше зростання виробництва продукції буде зупинено через дію економічного механізму.

### **Література:**

1. Саблук П.Т. Стан та напрями розвитку аграрної реформи / П.Т.Саблук // Економіка АПК. – 2015. – № 2. – С. 10-17.
2. Маршалл А. Принципы экономической науки. Т. 1; пер. с англ. / А. Маршалл. – М.: Прогресс, 1993. – 414 с.
3. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. – 2-ге вид., доп. і переробл. / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2004. – 624 с.

**Шкробот М.В.**

*доцент, к.е.н.;*

**Ткач В.В.**

*студент*

*Національний технічний університет України «КПІ»,*

*м. Київ, Україна*

## **АУТСОРСИНГ – ШЛЯХ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Досвід власників та керівників підприємств формує чітке усвідомлення щодо вагомого впливу зовнішніх викликів та загроз на конкурентну позицію компаній, й ринкове невіліювання сировинного та виробничого потенціалів. Саме нематеріальні активи у вигляді персоналу, який здатен створювати додану вартість, як конкурентну унікальну перевагу організації. Позитивний синергізм в управлінні людським потенціалом компанії можливий за умов ефективної, перманентної системи управління персоналом через розробку та імплементацію адекватної кадрової політики.

Кадрова політика організації – це сформульовані керівництвом організації бачення, принципи, пріоритети, норми, правила поведінки щодо кадрів, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом з метою досягнення поставлених перед організацією стратегічних цілей з урахуванням внутрішніх організаційних умов і зовнішніх викликів й загроз в умовах турбулентного середовища [1, с.6].

Цілями кадрової політики підприємства є своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності; забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; раціональне використання кадрового потенціалу; формування і підтримка ефективною роботи трудових колективів [2, с. 75].

На сьогоднішній день в умовах жорсткої конкуренції та динамічного зовнішнього оточення, підприємства витрачають велику кількість коштів на відбір, найм, утримання та навчання персоналу, а також щомісячну виплату заробітних плат, соціальних виплат, податків тощо. Тому постає питання у зменшенні витрат, пов'язаних з веденням кадрової політики. Одним з таких заходів може стати аутсорсинг персоналу або аутсорсинг людських ресурсів.

Аутсорсинг у сфері людських ресурсів – це передача на виконання третім особам деяких функцій підрозділів підприємства з управління персоналом. Адже управління персоналом – це постійний процес вирішення проблем комплектування організації персоналом відповідної якості та кількості, який вимагає виконання певних завдань: набір, підбір, управління кар'єрою і мотивація організації [3, с. 83].

Стимул до використання аутсорсингу має фінансово-обґрунтоване підґрунтя. В умовах жорсткої конкуренції, процес оптимізації витрат підприємства розглядає всі можливі варіанти, зокрема за рахунок вивільнення персоналу можна знизити витрати на оренду, обладнання офісу, різні соціальні видатки для працівників, які не будуть мати негативного наслідку на соціально-відповідальний імідж компанії. Крім цього, аутсорсинг дозволяє оперативно керувати чисельністю персоналу.

Відповідно до цього варто відзначити переваги аутсорсингу персоналу, зокрема [4, с. 205]: можливість сконцентрувати свої ресурси в основному бізнесі; можливість залучати кращих фахівців для організації того чи іншого процесу з максимальною ефективністю; економія коштів (вартість послуг аутсорсингу набагато нижче, ніж витрати на побудову власної структури; із зарплати своїх працівників необхідно відраховувати податки і внески до фондів; вартість послуг аутсорсера скорочує оподатковувану базу); економія робочого місця (створення власної структури вимагає додаткові офісні площі, оргтехніку, канцтовари, довідково-правові системи, ліцензійне програмне забезпечення); збільшення якості отримуваних продуктів або послуг; економія часу; забезпечення більшої гнучкості підприємства в разі раптової зміни ринкової ситуації або споживчих переваг; прискорення придбання ресурсів і навичок; зниження вартості реалізації бізнес-процесу; зниження ризиків.

Кожен з цих пунктів є надзвичайно важливим для ефективної діяльності підприємства, що й пояснює популярність аутсорсингу персоналу у наш час, особливо в закордонних компаніях.

Висококваліфіковані кадри в Україні формують базу для аутсорсингу персоналу для іноземних агентів, які можуть в подальшому виходити на український ринок з реальними місцями праці.

### **Література:**

1. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е.П. Пархимчик. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управление персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Крушельницька О.В. Управление персоналом : навч.посібн. / О. В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – 2 -ге вид.,переробл. і доп. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
4. Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для студентов / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 392 с.

Наукове видання

# **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Збірник тез доповідей**

**VII Всеукраїнської науково-практичної конференції**

**з міжнародною участю**

*Тези доповідей друкуються в авторській редакції. Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір і точність наведених фактів, цитат та інших відомостей. Погляди авторів можуть не співпадати з поглядами редакції.*