

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

# СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Збірник тез доповідей  
VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції  
м. Київ, 6 квітня 2017 року

До 25-річчя  
факультету менеджменту та маркетингу

Київ  
КПІ ім. Ігоря Сікорського  
2017

УДК 658:005](082)

ББК 65.290-2я43

С91

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:** зб. тез доп. VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф., 6 квіт. 2017 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. – 112 с.  
ISBN 978-966-622-815-7

Рекомендовано Вченою Радою  
факультету менеджменту та маркетингу  
КПІ ім. Ігоря Сікорського  
(Протокол № 7 від 27.02.2017 р.)

С91 *Представлено результати науково-дослідницької роботи з питань теоретичних та прикладних засад формування й розвитку інноваційно-інвестиційного забезпечення антикризового управління підприємствами; детермінант розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобальних викликів; розвитку конкурентоспроможності сучасного бізнесу в умовах ресурсних обмежень; логістики та управління ланцюгами поставок.*

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

#### **Редакційна колегія**

<i>Співголови редколегії:</i>	Гавриш О. А. Дергачова В. В.	д-р техн. наук, проф., КПІ ім. Ігоря Сікорського; д-р екон. наук, проф., КПІ ім. Ігоря Сікорського;
<i>Члени редколегії:</i>	Артеменко Л. П. Бояринова К. О. Довгань Л. Є. Ляшенко О. М. Макагон Ю. В. Морозов О. Ф. Смоляр Л. Г. Тупкало В. М. Чужиков В. І. Шульгіна Л. М.	канд. екон. наук, доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського; канд. екон. наук, доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського; канд. екон. наук, проф., КПІ ім. Ігоря Сікорського; д-р екон. наук, проф., Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України; д-р екон. наук, проф., Маріупольський державний університет; д-р техн. наук, проф., КПІ ім. Ігоря Сікорського; канд. екон. наук, проф., ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів»; д-р екон. наук, проф., Київський інститут інтелектуальної власності та права Національного університету «Одеська юридична академія»; д-р екон. наук, проф., ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»; д-р екон. наук, проф., КПІ ім. Ігоря Сікорського;
<i>Відповідальний секретар</i>	Мохонько Г. А.	канд. екон. наук, доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського;
<i>Укладачі:</i>	Шкробот М. В. Колешня Я. О.	доцент, канд. екон. наук, КПІ ім. Ігоря Сікорського; аспірант, КПІ ім. Ігоря Сікорського.

© ФММ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017

© Автори матеріалів, 2017

**Програмний комітет**  
**VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції**  
**«Сучасні підходи до управління підприємством»**

***Голова***

**Гавриш О. А.**, д-р техн. наук, проф. кафедри міжнародної економіки, декан факультету менеджменту та маркетингу, КПІ ім. Ігоря Сікорського.

***Співголова***

**Дергачова В. В.**, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського.

***Члени програмного комітету:***

1. Ляшенко О. М., д-р екон. наук, проф., Вчений секретар Національного інституту стратегічних досліджень при Президентіві України.
2. Смолін І. В., д-р екон. наук, проф. кафедри стратегії підприємств ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана».
3. Смоляр Л. Г., канд. екон. наук, проф., ректор ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів».
4. Тупкало В. М., д-р техн. наук, проф., завідувач кафедри інформаційно-аналітичної і інноваційної діяльності Київського інституту інтелектуальної власності та права Національного університету «Одеська юридична академія».
5. Ушенко Н. В., д-р екон. наук, проф., професор кафедри економіки, Національний авіаційний університет.
6. Чужиков В. І., д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри європейської інтеграції, проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана».
7. Шульгіна Л. М., д-р екон. наук, проф., професор кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського.

**Організаційний комітет**  
**VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції**  
**«Сучасні підходи до управління підприємством»**

**Голова:**

Дергачова В. В., д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту,  
КПІ ім. Ігоря Сікорського.

**Члени оргкомітету:**

1. Артеменко Л. П., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
2. Бояринова К. О., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
3. Голюк В. Я., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
4. Гук О. В., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
5. Давиденко В. В., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
6. Дунська А. Р., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
7. Жигалкевич Ж. М., канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
8. Коцко Т. А., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
9. Кравченко М. О., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
10. Луценко І. С., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
11. Манаєнко І. М., канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
12. Малик І. П., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
13. Мохонько Г. А., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
14. Пермінова С. О., канд. пед. наук, доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
15. Пічугіна М. А., канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
16. Савицька О. М., канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
17. Хлевицька Т. Б., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
18. Копішинська К. О., канд. екон. наук, старший викладач кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
19. Кузнецова К. О., канд. екон. наук, старший викладач кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
20. Ведута Л. Л., старший викладач кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
21. Бондар В. Ю., аспірант кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
22. Колешня Я. О., аспірант кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
23. Омельченко Г. І., аспірант кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
24. Редько О. В., асистент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського;
25. Черняк А. М., асистент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського.

## *Шановні читачі!*

Шановні читачі, VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до управління підприємством» присвячена 25-річчю факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». 25 років – це досить тривалий термін, щоб оцінити досягнення одного з лідерів підготовки фахівців у галузі менеджменту та маркетингу. За цей час колектив факультету і кафедри менеджменту зокрема, досягнув неабияких результатів, став одним із найпрестижніших в університеті, на повний голос заявив про себе в Україні і світі.

До вашої уваги пропонуються наукові доробки, що відображають широкий діапазон результатів досліджень, проведених науковцями, аспірантами та студентами як у КПІ ім. Ігоря Сікорського, так і в різних містах навчальних закладів України. Особлива увага приділена прикладним аспектам менеджменту. Перелік проблемних питань охоплює різні галузі і сфери управління реальним сектором економіки. Наведені результати є науково обґрунтованими, містять пропозиції нетривіальних інноваційних рішень та підходів до управління, яких гостро потребують підприємства.

З урахуванням сучасних тенденцій в економіці особливої актуальності набувають питання опанування інноваційних підходів до управління підприємствами, формування та розвитку конкурентоспроможності сучасного бізнесу в контексті міжнародної інтеграції. Насамперед, це пов'язано з необхідністю виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки. Також за умов посилення процесів глобалізації та активізації міжнародної співпраці підприємств на значну увагу заслуговує розроблення ґрунтовних наукових положень щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств, управління логістичними процесами з урахуванням загальноєвропейських та світових тенденцій розвитку нової економіки, або економіки нового типу.

Подані результати досліджень характеризуються науково-практичною спрямованістю та відображають реалії функціонування підприємств України в сучасних соціально-економічних умовах.

Науковим комітетом конференції визначені такі основні тематичні напрямки її роботи: інноваційно-інвестиційне забезпечення антикризового управління підприємствами; детермінанти розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобальних викликів; розвиток конкурентоспроможності сучасного бізнесу в умовах ресурсних обмежень; логістика та управління ланцюгами поставок: вітчизняний та закордонний досвід.

Ми сподіваємось, що представлені матеріали знайдуть свого вдячного читача і слугуватимуть поширенню численних наукових дискусій з теоретичних та практичних питань щодо управління підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

*З повагою,*

*декан факультету менеджменту та маркетингу,*

*науковий керівник кафедри міжнародної економіки,*

*д.т.н., проф.*

*Гавриш О.А.*

## ЗМІСТ

### ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

<b>Pichugina M.A., Artemenko O.T.</b> Benchmarking as Attribute of Entrepreneurship	11
<b>Бекмурзіна А.М., Бояринова К.О.</b> Особливості управління бізнес-процесами в інноваційній діяльності підприємства	12
<b>Бурбело Н.О.</b> Основні заходи і інструменти антикризового управління підприємством	13
<b>Голуб І.М.</b> Особливості впровадження технологічних інновацій	14
<b>Грозовська А.С.</b> Сутність технічного переоснащення на підприємстві	15
<b>Затхей Є.В.</b> Розроблення маркетингової стратегії підприємства в умовах зміни кон'юнктури ринку на прикладі ТОВ «Гера-Сервіс»	16
<b>Кавун В.А.</b> Міжнародні стандарти управління проектними ризиками	17
<b>Каризська А.Р.</b> Роль інтелектуального капіталу в інноваційному процесі розвитку підприємства	18
<b>Касяненко Ю.Ю.</b> Інформаційно-комунікаційне забезпечення інноваційної діяльності агропромислових підприємств	19
<b>Кизименко К.С.</b> Гейміфікація як сучасний інструмент розвитку бізнесу	20
<b>Константинов В.В.</b> Теоретичні основи інвестиційної політики підприємства	21
<b>Коцко Т.А., Жарук О.В.</b> Формування політики управління витратами малого підприємства в умовах макроекономічної нестабільності	22
<b>Кравченко М.О., Погоняй М.О.</b> Методи оцінки привабливості стартап проектів	23
<b>Лаврова А.О.</b> Огляд проблематики розвитку стартап-руху в Україні	24
<b>Малик І.П., Каракаш Ю.А.</b> Роль управління персоналом у забезпеченні сталого розвитку	25
<b>Миرونюк М.О.</b> Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства	26
<b>Мохонько Г.А., Тарасенко К.В.</b> Проектний підхід в управлінні інноваційним розвитком підприємств атомної енергетики	27
<b>Пермінова С.О., Тарумов В.О.</b> Принципи державного регулювання інноваційного розвитку підприємств	28
<b>Пушкарьов М.О.</b> Методи покращення управління бізнес-процесами підприємства	29
<b>Свірчевська Д.О.</b> Особливості організаційного проектування комерціалізації інноваційних продуктів	30
<b>Ситник Н.І., Кольцова Є.М.</b> Підходи до визначення кредитного ризику в інвестиційній діяльності організації	31
<b>Собко О.Ю.</b> Реінжиніринг інноваційної діяльності підприємства	32
<b>Стукан Т.М.</b> Економічне управління: суть та підходи до визначення	33
<b>Тищенко О.М.</b> Вплив системи інтернет-комунікації на активізацію інноваційної діяльності підприємства	34
<b>Токарев О.М.</b> Місце продуктових інновацій в антикризовому управлінні	35
<b>Тупкало В.М., Голь І.В.</b> Модель комплексної оцінки бізнес-стійкості телекомунікаційного підприємства	36
<b>Уваровський Р.Д.</b> Сучасні вимоги до впровадження інноваційних технологій	37

автоматизації контролю витрат у медичній сфері	
<b>Шеховцова І.А., Бузинник О.В.</b> Ефективність використання інноваційних технологій та роль дронів у агросекторі України	38
<b>Шилюк О.С.</b> Інновації бізнес-процесів у виробництві	39

## **ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

<b>Бондар В.Ю.</b> Проблеми розвитку експортного потенціалу машинобудівних підприємств України	41
<b>Дергачова В.В., Басевич А.Ю.</b> Вплив глобалізації на розвиток міжнародного бізнесу	42
<b>Колешня Я.О.</b> Міжнародне співробітництво у галузі альтернативної енергетики: стан та перспективи	43
<b>Красюк А.С.</b> Методичний підхід до оцінки ефективності імпорتنих операцій	44
<b>Кутинський А.О.</b> Експортна діяльність ПАТ «Рогань»: результати та перспективи	45
<b>Макогон Ю.В.</b> Міжнародна торгівельна політика України в умовах глобалізації та військово-політичного протистояння	46
<b>Пімонова К.А.</b> Конфлікт як рушійна сила розвитку організації	47
<b>Піхур О.О.</b> Теоретичні основи економічної безпеки та стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок	48
<b>Тягур М.О.</b> Фактори успіху стратегії виходу компанії на зовнішні ринки	49
<b>Філоненко Є.А.</b> Шляхи удосконалення імпорتنної діяльності на торговельних підприємствах	50
<b>Хлевицька Т.Б., Плішкановська А.В.</b> Напрями розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	51
<b>Чужиков В.І.</b> Локалізація підприємницької активності: глобальна модель	52
<b>Шилова В.В.</b> Корпоративні технології управління підприємством в умовах міжнародного бізнесу	53
<b>Якимець І.А.</b> Операційна діяльність підприємства зовнішньоекономічної діяльності	54

## **РОЗВИТОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ РЕСУРСНИХ ОБМЕЖЕНЬ**

<b>Алексич К.О.</b> Механізм управління маркетингово-логістичною складовою системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства	56
<b>Андрійчук Б.М.</b> Особливості управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища	57
<b>Артеменко Л.П., Пінчук К.П.</b> Когнітивні технології в забезпеченні економічної безпеки підприємства	58
<b>Балашук Н.М.</b> Напрями удосконалення матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємств в умовах ресурсних обмежень	59
<b>Бахтинська Н.О.</b> Антикризове управління підприємств в Україні	60
<b>Бринь О.О.</b> Краудфандинг як форма інвестування стартап проектів	61

<b>Ведута Л.Л., Жарук О.В.</b> Інвестування в людський капітал та його вплив на рівень конкурентоспроможності організації	<b>62</b>
<b>Великород А.О.</b> Кадрова політика як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства ІТ-галузі	<b>63</b>
<b>Вецко Т.М.</b> Основні підходи до визначення дефініції бізнес-план	<b>64</b>
<b>Ворфоломеєв А.В.</b> Ресурсоефективне та чисте виробництво як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств	<b>65</b>
<b>Гук О.В., Полях М.В.</b> Ризики інноваційного проекту в умовах невизначеності	<b>66</b>
<b>Демиденко Д.В.</b> Економічний зміст та необхідність бізнес-процесів у конкурентоспроможності підприємства	<b>67</b>
<b>Довгань Л.Є., Козинець А.В.</b> Формування підприємством ефективних партнерських відносин	<b>68</b>
<b>Дуга В.О.</b> Конкурентоспроможність як провідний напрям сталого розвитку агротуристичних підприємств	<b>69</b>
<b>Євтушенко Н.О.</b> Роль комунікації у каналі консалтингової взаємодії	<b>70</b>
<b>Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є.</b> Бізнес-план як основа підприємницької діяльності	<b>71</b>
<b>Казаннік А.І.</b> Напрями підвищення конкурентоспроможності експортної продукції підприємства	<b>72</b>
<b>Копішинська К.О., Мурашова М.В.</b> Адаптивність підприємства в конкурентному середовищі	<b>73</b>
<b>Кузнєцова К.О.</b> Напрями вдосконалення політики ресурсозбереження на енергогенеруючих підприємствах України	<b>74</b>
<b>Кураєв Д.О.</b> Перспективи застосування краудфандингу та краудінвестингу	<b>75</b>
<b>Лазоренко Т.В., Оникійчук Ю.О.</b> Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства	<b>76</b>
<b>Лютюв С.О.</b> Формування механізму інноваційного розвитку підприємства на основі управління знаннями	<b>77</b>
<b>Ляшенко О.М.</b> Концепт забезпечувального управління підприємством	<b>78</b>
<b>Манаєнко І.М., Прудкий В.В.</b> Проблеми та тенденції ведення бізнесу в Україні	<b>79</b>
<b>Мельник В.О.</b> Конкурентна стратегія як засіб досягнення конкурентоспроможності підприємства в умовах переходу на альтернативні джерела енергії	<b>80</b>
<b>Німуха Ю.К.</b> Особливості управління персоналом в ІТ-компаніях	<b>81</b>
<b>Обловацька Н.П.</b> Актуальність створення системи управління якістю продукції	<b>82</b>
<b>Омельченко А.І.</b> Надзвичайна ситуація в енергетиці як підґрунтя до економічної модернізації енергогенеруючих підприємств	<b>83</b>
<b>Препіяло О.О.</b> Проблеми та перспективи відкриття власного підприємства молодим спеціалістом	<b>84</b>
<b>Приймак В.М., Саприга Я.П.</b> Оцінювання персоналу: доцільність і результативність	<b>85</b>
<b>Савицька О.М., Авраменко Д.В.</b> Інформаційно-аналітичне забезпечення управління витратами в умовах реалізації стратегії енергоефективності підприємства	<b>86</b>
<b>Салюїд С.В., Собко В.О.</b> Сучасні методи розвитку підприємства	<b>87</b>
<b>Смолін І.В.</b> Форми та показники конкурентоспроможності підприємства на продукційно-виробничому ринку	<b>88</b>
<b>Ткач В.В.</b> Управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу підприємства	<b>89</b>
<b>Товт Г.А.</b> Ефективне управління персоналом як запорука розвитку підприємства	<b>90</b>
<b>Ушенко Н.В.</b> Інтелектуальне лідерство в професіоналізації управлінської	

діяльності	91
<b>Храмцова М.В.</b> Застосування системи КРІ на промислових підприємствах	92
<b>Ченуша О.С.</b> Відмінності між поняттями «компетенція» та «компетентність» в управлінні підприємством	93
<b>Чуб Є.С.</b> Проблеми забезпечення якості в будівельній галузі	94
<b>Чуй М.І.</b> Значимість євроінтеграційних процесів для Українських підприємств	95
<b>Чупріна М.О., Годована А.С.</b> Використання методу GTD для ефективного управління часом на підприємстві	96
<b>Шиян Д.В.</b> Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств в умовах глобалізації	97
<b>Шульгіна Л.М., Гілева Т.В.</b> Організація кадрового забезпечення розвитку підприємства	98

## **ЛОГІСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД**

<b>Бентин З, Шкробот М.В.</b> Дефініція «інтермодальні перевезення» в системі понятійно-категоріального апарату міжнародних перевезень	100
<b>Голюк В.Я., Засць О.В.</b> Управління логістичними процесами як складова ефективного функціонування та розвитку підприємства	101
<b>Кавун О.О., Разумейко К.О.</b> Удосконалення управління ризиками у логістичній діяльності підприємства	102
<b>Казановський А.А.</b> Удосконалення логістичної інформаційної системи підприємства. Перепони та можливості	103
<b>Краснощок А.О.</b> Сутність управління транспортною логістикою підприємства	104
<b>Крисак Ж.М.</b> Закупівельна логістика як запорука оптимізації витрат виробничого підприємства	105
<b>Марчук С.В.</b> Логістичний контролінг в системі управління підприємством	106
<b>Ткачук М.А.</b> Формування логістичного менеджменту транспортно-експедиційних послуг підприємства	107
<b>Федчик В.В.</b> Оптимізація транспортних витрат в логістиці	108

---

**ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ**

---

**Pichugina M.A.**  
*PhD, Associate Professor;*  
**Artemenko O.T.**  
*student*  
*National Technical University of Ukraine*  
*"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*  
*Kyiv, Ukraine*

## **BENCHMARKING AS ATTRIBUTE OF ENTREPRENEURSHIP**

Entrepreneurship is the ability to imply measures aimed at a company profit. The concept of entrepreneurship is generally believed to refer to the development of new ideas and opportunities, directly leading to the improvement of organizational profitability and an enhancement of competitive position or the strategic renewal of business. The main entrepreneurship aspects include the ability to use resources effectively, to make custom logic solutions, to predict the market development, to practice new technical and economic achievements.

Entrepreneurship encompasses acts of organizational creation, renewal, or innovation that occurs within or outside an existing organization [1]. One of the most modern and advanced development tools, which use the most successful companies is benchmarking. Commonly, entrepreneurship and benchmarking are adduced as very associated concepts.

Benchmarking is a method of using experience and cutting-edge research from the best companies to improve the company. It is associated with the production goals and is a component of the planning process.

Benchmarking is the process of comparing and measuring organization against others, anywhere in the world, to gain information or practices, and measures that will help organization to improve its performance [2].

Benchmarking is particular value for companies as it enables the company to put the complex and at the same time realistic goals, provides the scientific basis for predicting development trends; enables companies to adopt best practices and to become more competitive; allows to search for weaknesses in the operation and determine potential.

The authors empirically examine the potential business performance benefits available from benchmarking the capabilities of top-performing firms. The results suggest that benchmarking has the potential to become a key learning mechanism for identifying, building, and enhancing capabilities to deliver sustainable competitive advantage. Benchmarking can be a very effective tool trying to improve business and create innovations. It helps to avoid the waste of time creating the improvements, which have already been made-up by other enterprises. However, the advantages of the benchmarking can be achieved not by all enterprises, because the special features are necessary in this process. The organization, which endeavours to apply benchmarking, has to be very perceptive, flexible, venturesome and creative. This tool does not come up with expectations, if benchmarking is employed by organization, which is stick to conservatism, formalism and avoidance of risk. A special culture, stimulating changes, proactiveness is necessary for the successful results of the benchmarking use. In other words in an organization using benchmarking, entrepreneurial contemplation is necessary [3, p.69]. However, not only benchmarking requires entrepreneurial culture in the company, so the entrepreneur activity requires benchmarking activity.

The Japanese are believed to be the founders of benchmarking, because they have learned to perfectly copy achievements: relatively quickly and cost-effectively improve business processes, and in a broader sense, just to improve activities. In fact, any business activity involves benchmarking. The Japanese are not the pioneers in copying best practices.

Perhaps not every company creates a special base of benchmarks that can be used as a reference object in-depth study. But the long-term existence of the company provides to collect information one way or another on the business leaders in the competitive environment and the factors of their success, which should be compiled and used in own model of effective business.

As noticed, the connection between the entrepreneurship and benchmarking is tight enough. Benchmarking allows to use the achievements of others saving time and work in obtaining enterprise profits. At the same time the substantial discernible and latent differences, existing among enterprises, demand culture of entrepreneurship to use attainments of others for own organization's improvement and innovations.

### **References:**

1. Sharma, P., Chrisman, S.J.J. // Toward reconciliation of the definition issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship-concepts, theory and perspective*. - 2007. -p. 83-105.
2. Coers, M., Gardner, C., Higgins, L., Raybourn. C. // *Benchmarking – A Guide for Your Journey to Best Practice Processes*. - 2002. - p. 86.
3. Petuskiene E., Gliniskiene R. // *Entrepreneurship as the Basic Element for the Successful Employment of Benchmarking and Business Innovations*. - 2011. - №22 (1). - p. 69-77.

**Бекмурзіна А.М.**  
*студент*  
**Бояринова К.О.**  
*канд. екон. наук, доцент*  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,*  
*м. Київ, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Активізація інноваційної діяльності на підприємствах, відповідно світовій практиці, обумовлена обмеженістю ресурсів, прагненням до змін, покращенням та оптимізації виробничо-економічних процесів підприємства на основі застосування процесних, маркетингових та організаційних інновацій. Перехід до процесного підходу зумовлений можливістю оптимізації системи управління, шляхом її трансформації в прореагуючу форму, здатну оперативно реагувати на зміни зовнішньої екосистеми. Цей підхід зосереджує управління на стратегічних цілях та процесах, а також дозволяє вжити систему критеріїв та показників ефективності бізнес-процесів на кожному етапі інноваційної діяльності та управлінської системи в цілому.

Розглядаючи бізнес-процеси в розрізі інноваційної діяльності, слід зазначити, що вони включають як традиційні так і відповідні специфічні сфери: 1) основні бізнес-процеси (це виробництво, збут продукції, маркетингова діяльність); 2) забезпечувальні бізнес-процеси (здійснюють підтримку інфраструктури та основних процесів); 3) бізнес-процеси управління (охоплюють управління фінансовою стійкістю, трудовою діяльністю, активами підприємства та інше); 4) бізнес-процеси розвитку (охоплюють впровадження інноваційних технологій, інвестиційних проєктів тощо) [1].

Для досягнення бажаних виробничих результатів сукупність бізнес-процесів інноваційної діяльності повинна мати чітку, взаємопов'язану та раціонально організовану структуру. При побудові ефективної структури бізнес-процесів необхідно ґрунтуватись на безперервному покращенні основних видів діяльності (виробництво, збут, інноваційна діяльність), а також комерціалізації інновацій, освоєнні нових технологій, партнерській взаємодії у спільному створенні новітньої продукції.

Більшість вітчизняних та іноземних науковців приділяють значну увагу характеристикам, на яких повинно ґрунтуватись функціонування підприємства для отримання максимально якісних результатів. Серед основних виділяють такі принципи як: узгодженості та пропорційності, паралельності, безперервності, автоматичності та гнучкості, адаптивності [2]. Побудова виробничих процесів на вищезазначених принципах дозволяє підприємству ефективно управляти всіма сферами діяльності, уникаючи деструктивних та дисфункціональних впливів.

В науковій практиці виділяють також безпосередньо бізнес-процеси інноваційної діяльності: ідентифікація можливостей на ринку, проектування інновації, тестування нового продукту, введення товару на ринок, управління продуктом [1]. Управління бізнес-процесами може бути реалізованим як сукупність організаційно-економічних заходів, що несуть в собі стратегічні, тактичні та операційні цілі. Успішне управління інноваційними бізнес-процесами забезпечується моніторингом реалізації процесів інноваційної діяльності та аналізом їх стану, а також їх модернізації, ремодельовання, узгодженості. Управлінські дії повинні базуватись на результатах досліджень, що проведені в процесі порівняння планових та отриманих результатів.

З метою оптимізації інноваційних бізнес-процесів підприємства звертаються до практичних методів управління ними. Серед останніх виділяють: безперервне покращення, інжиніринг, реінжиніринг та перепроектування. Безперервне покращення підвищує якість бізнес-процесів без значних витрат. Інжиніринг ґрунтується на індивідуальному підході та орієнтації на клієнта. Реінжиніринг забезпечує фундаментальне переосмислення реалізації процесів. Перепроектування інноваційних бізнес-процесів дозволяє спростити бізнес-функції, зменшити витрати ресурсів при виконанні робіт, досягнути часткової реструктуризації підприємства. Кожний з розглянутих методів управління бізнес-процесами в інноваційній діяльності має свої переваги та недоліки, що свідчить про необхідність попереднього аналізу інноваційної діяльності та визначення оптимальної альтернативи її удосконалення.

### **Література:**

1. Ільницька-Гикавчук Г.Я. Впровадження інноваційних підходів до управління бізнес-процесами на підприємствах / Г.Я. Ільницька-Гикавчук // Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». 2015. – № 815. – С. 479.

2. Горлачук В. В. Економіка підприємства : [навчальний посібник] / В. В. Горлачук, І.Г. Яненко. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с.

### **ОСНОВНІ ЗАХОДИ І ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Специфічність антикризового управління полягає у підборі необхідного інструментарію для здійснення управлінських функцій і розробці заходів щодо вирішення особливих завдань поточної діяльності. За думкою науковців об'єктом антикризового управління визначають саме кризове явище, процес його розвитку та подолання. Суб'єктом антикризового управління можуть визначатися, відповідно до вітчизняної практики, співробітники або залучені ззовні спеціалісти, що реалізують встановлені завдання, та формують управлінські рішення.[1,3]. На нашу думку таке визначення не може бути абсолютно правильним, оскільки управляти окремо кризою, як об'єктом, не можливо. Криза визначається певним особливим станом діяльності підприємства і менеджмент, як концепція діяльності не змінюється. Суб'єкт і об'єкт антикризового управління на нашу думку залишаються незмінними, оскільки суб'єктом управління є керуюча система, а об'єктом – керована, тоді як мета діяльності управління набуває специфічних ознак.

Вибір застосування управлінських заходів на різних рівнях буде залежати від сили впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, точного визначення причини проблеми і її масштабів. Так, якщо кризовий стан спричинений макроекономічними процесами, то і інструментарій необхідно застосовувати відповідного рівня. Така криза, як правило, більш масштабна і руйнівна, а її вирішення потребує більш розширених прийомів і часто зовсім не підлягає регулюванню з боку підприємства. Кризи, які виникли під впливом політичних чи макроекономічних факторів з більшою вірогідністю можуть закінчитися для підприємства банкрутством або затяжним процесом вирішення з необоротними наслідками.

Проблемою практичної реалізації антикризових програм є відсутність чіткого розмежування діагностичних і реалізаційних заходів. Оскільки діагностичні процедури і засоби не є такими, що безпосередньо вирішують проблеми функціонування підприємства, їх доцільно відокремити за методикою, механізмами і спрямованістю завдань від процесу реалізації програми.

Діагностичні заходи спрямовані на визначення і оцінку кризового стану, причин його виникнення та способів вирішення виявлених проблем. Так фіксація ознак кризи – це виявлення видимих ознак порушення діяльності таких як, наприклад, зниження показника валової виручки і фактичного прибутку, зменшення обсягів реалізації продукції і клієнтських замовлень, зниження показників якості продукції і т.д. Всі ці показники є симптоматичними і потребують більш глибокого дослідження для встановлення причин їх виникнення. Таким дослідженням є кількісна оцінка за цілою системою економічних показників, вибір яких визначається характером кризового явища за функціональним спрямуванням. Наприклад, групами оціночних показників можуть стати: показники прибутковості, платоспроможності, структури і оборотності капіталу, система показників якості продукції (за стандартами ISO ), та ін.

Блок реалізації програми антикризового управління доцільно розглядати як процес, оскільки етапи його виконання послідовно обумовлені і залежні. Здійснення даного процесу потребує високої оперативної активності керівництва, навиків з аналітичної роботи, узагальнення і високого рівня продуктивності. Ефективність залучення сторонніх спеціалістів різко зменшується, натомість зростає роль фактору організації праці, грамотної мотивації персоналу, ефективної взаємодії колективу в процесі реалізації поставлених завдань і досягненні єдиної мети діяльності.

Наведений комплекс заходів необхідно розглядати в контексті системної дії єдиного механізму антикризового управління підприємством. Даний механізм повинен включати повний спектр факторів і їх взаємозв'язок в складних умовах функціонування підприємства.

#### **Література:**

1. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту / Л. О. Лігоненко // Економічний форум. - 2016. - № 1. - С. 161-170. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2016\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25)
2. Жадько А. О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи / А.О.Жадько [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahodi/2013>
3. Приходько Н. П. Сутність антикризового управління на підприємстві / Н.П.Приходько [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/potatuev/library/article02.htm>
4. Родченко В. В. Концептуальні підходи до проблеми побудови системного антикризового управління підприємством / В.В. Родченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2010\\_2/Rodchenko\\_210.htm](http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2010_2/Rodchenko_210.htm)

### ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств необхідний розвиток науки і технології на основі новітніх досягнень науки - тобто найновітнішої основи. Для забезпечення інноваційного прориву існує актуальна проблема впровадження технологічних інновацій у виробничу діяльність підприємств.

Важливою складовою процесу технологічного оновлення є технологічні інновації. Вони передбачають проведення комплексу робіт, спрямованих на створення і освоєння нових видів продукції, а також на технологічні зміни продукції.

Технологічні інновації – нові технології виробництва традиційних, удосконалених чи принципово нових продуктів, упровадження інформаційних систем, нових джерел енергії. Технологічні нововведення – це зміни, перш за все, у засобах і методах організації виробництва [1].

Для більшого розуміння ситуації з технологічним оновленням на ринку, представимо наочно інноваційну активність промислових підприємств у кількісному еквіваленті (рис.1).

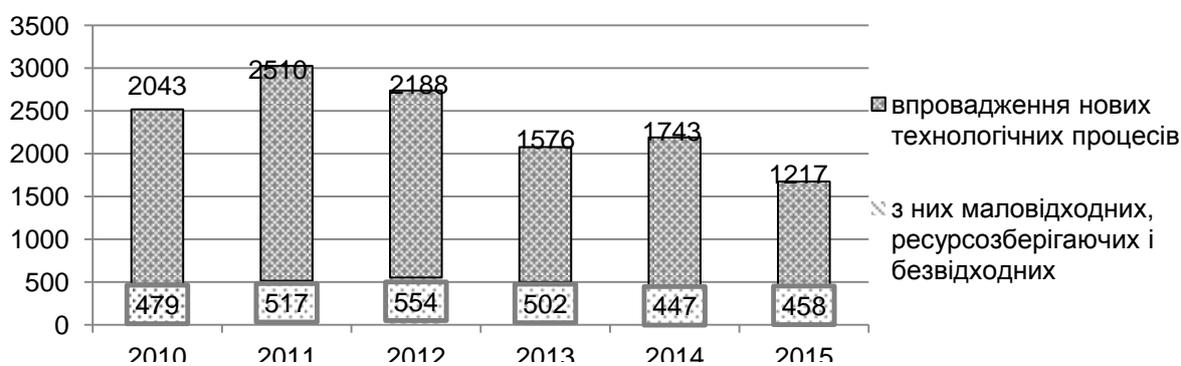


Рис.1 Впровадження інновацій на промислових підприємствах у 2010-2015 рр.

*Джерело: складено автором на основі [2, 3, с.208]*

Аналізуючи дані діаграми впровадження інновацій на промислових підприємствах у 2010-2015 рр. можна зробити висновок, що до 2015 року показник зменшився до рівня 2010 року, таким чином спостерігається спад у впровадженні нових технологічних процесів та зниження інноваційної активності підприємств в цілому. Найпродуктивнішими були 2011-2012 роки, кількість впроваджених інновацій в яких є найвищою.

Аналіз показників дає змогу зрозуміти, що технологічному оновленню необхідно приділити більше уваги. Від технологічного вдосконалення напряму виробничого процесу залежить якість виробленої продукції, рівень розвитку та конкурентоспроможності промислового підприємства на ринку.

Таким чином, конкурентна позиція компанії сьогодні визначається її здатністю розробляти нові технології підтримуючого типу задовго до їх комерційного використання, що пов'язано з дедалі більшою складністю самих технологій і зростаючими витратами ресурсів, а також з великими фінансовими ризиками, які в сучасній економіці здатні нести, в основному, лише транснаціональні корпорації.

Отже, необхідно відзначити важливість впровадження в компаніях технологічних інновацій. Результатом впровадження технологічних інновацій є інноваційний продукт. Таким чином, завдання реформування української економіки не можуть вирішуватися лише на основі технологічних інновацій, оскільки застосування високих технологій виробництва в ринкової економіки вимагає не менше високих стандартів управління.

#### **Література:**

1. Шевлюга О. Г. Дослідження впливу технологічних інновацій на ринок технологій і розвиток підприємства / О. Г. Шевлюга, О. М. Олефіренко // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - №4(1). - С.38-44. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2011\\_4\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_4(1)_6)

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

3. Україна в цифрах 2015: Статистичний збірник / за редакцією І.М. Жук // Державна служба статистики України. – Київ 2016 рік. – ББК 65.9(2)(4Укр)-05я2.

**Науковий керівник: к.е.н., доцент Малик І.П.**

### **СУТНІСТЬ ТЕХНІЧНОГО ПЕРЕОСНАЩЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Технічне переоснащення набуває все більшої актуальності для виробництв в умовах сучасної ринкової економіки. Конкуренція на ринку з кожним роком стає більш жорсткішою і вимагає від виробника зміцнення своїх позицій у різних аспектах. Зокрема, важливим моментом стає необхідність здійснення технічного переоснащення. Завдяки його впровадженню пришвидшується процес виробництва, знижуються витрати та підвищується якість продукції. Саме завдяки кращій якості може підвищитися попит на продукцію підприємства.

Почнемо з того, що таке технічне переоснащення. За наказом від 06.09.2010р. № 270 технічне переоснащення визначається як комплекс заходів, який здійснюється за відсутності розширення виробництва, що направлені на підвищення технічного та економічного рівня деяких виробництв, цехів на основі впровадження новітніх технологій, обладнання, автоматизації виробництва, оновлення та заміни застарілого обладнання з метою підвищення ефективності виробничого процесу, покращення виробничих потужностей, розширення асортименту та покращення якості продукції, що в свою чергу підвищить продуктивності праці, зниження кількості використаних матеріалів і собівартості продукції, економії ресурсів [1].

Технічне переоснащення можна класифікувати за різними ознаками, зокрема залежно від масштабів оновлення активної частини основних засобів розрізняють наступні види:

1. Мале технічне переоснащення – модернізація діючої техніки, заміна невеликої частини застарілого обладнання, у виробництво впроваджується невелика кількість нового обладнання.

2. Середнє технічне переоснащення - механізація й автоматизація процесу виробництва, впроваджується прогресивне обладнання, замінюються групи фізично і морально застарілого обладнання.

3. Повне технічне переоснащення – комплексне оновлення переважної частини парку обладнання, що, як правило, зумовлюється високим фізичним та моральним зносом обладнання або переходом на принципово нову технологію виготовлення продукції [2].

У наш час при видозміні суспільного виробництва існують певні чіткі тенденції поступального розвитку технічної та технологічної основи підприємств, що відносяться до виробничої сфери. Найважливішими з них є:

1) впровадження інновацій в наукомісткі сфери виробництва та фундаментальність втілюваних знань;

2) застосування сучасних інформаційних технологій для оновлення застарілого устаткування;

3) зміцнення техніко-технологічної бази на підприємстві;

4) забезпечення технічної цілісності засобів праці;

5) впровадження автоматизації технічних засобів та виробництва в цілому, зменшення серійності [3].

Технологічне переоснащення є важливим аспектом інноваційної діяльності підприємства, оновлення основних технологічних фондів дає змогу модернізувати виробництво, зробити його більш сучасним. Дане оновлення має різні форми втілення та кількість залучених коштів, тому підходить майже для будь-яких виробничих підприємств, що працюють в умовах сучасних ринкових відносин.

Як висновок можна сказати, що дана проблема важлива для нашого часу, це зумовлено тим, що науково-технічний процес не стоїть на місці, інновації в сфері технологічного обладнання не закінчуються і з кожним роком процес їх створення прискорюється. Саме тому підприємства повинні постійно оновлювати технічно-виробничу базу для підвищення конкурентоспроможності.

#### **Література:**

1. Наказ від 06.09.2010р. №270 «Про затвердження Інструкції з надання фінансової допомоги на поворотній і безповоротній основі та цільової позики за рахунок сум адміністративно-господарських санкцій та пені, що надходять до державного бюджету за невиконання нормативу робочих місць для працевлаштування інвалідів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0954-10>

2. Ляшенко О. Методика техніко-економічного обґрунтування інвестиційних проектів реконструкції технічного переоснащення та її вдосконалення / О. Ляшенко // Банківська справа. – 2007. – № 2. – С. 52–60.

3. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О.С. Іванілов — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 728 с.

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

## **РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІНИ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ “ГЕРА-СЕРВІС”**

Динаміка змін на ринку торгівлі устаткуванням спеціального призначення має нелінійний характер. Залежно від спеціалізації продукції попит на такі товари може бути нестабільним, що свідчить про необхідність стратегічного планування товарної та цінової політики підприємства [3, с. 54–55]. У дослідженні розглядається насамперед готовність компанії ТОВ “Гера-Сервіс” до змін кон'юнктури відповідного ринку.

Товариство з обмеженою відповідальністю “Гера-Сервіс” є підприємством, що займається оптово-роздрібною торгівлею устаткуванням та суміжними товарами для маркувальних, фіскальних та зважувальних операцій. Організація постійно піклується про інноваційний розвиток своєї діяльності. Для автоматизації управління сервісом і гарантованого надання послуг високої якості на підприємстві був введений програмний комплекс HP Open View SD 4.5 [1].

Внаслідок економічної стагнації України багато підприємств за останні 3 роки припинили свою діяльність. Натомість нових підприємств, які є цільовими клієнтами ТОВ “Гера-Сервіс”, з'явилося порівняно небагато. За період з 2012 по 2016 рр. щорічна кількість замовників скоротилась на 15% з 327 до 274 [2, с. 22]. Окрім того, дедалі більшого впливу на діяльність компанії завдають конкуруючі підприємства. Асортимент компанії представлений великим вибором різних фіскальних реєстраторів (касових апаратів), POS-обладнання, штрихкод-сканерів, маркувального обладнання, банківського устаткування, зважувальних апаратів, обслуговуючих матеріалів. Одними з основних переваг ТОВ “Гера-Сервіс” є база лояльних клієнтів, яка формувалась протягом всього часу діяльності підприємства, налагоджена мережа постачальників і висока якість гарантійного обслуговування товарів. Основним недоліком компанії є відсутність окремого маркетингового відділу в структурі організації, що суттєво гальмує її розвиток в стратегічному напрямку.

З наведених ознак кон'юнктури ринку оптово-роздрібною торгівлі обладнанням спеціального призначення можна визначити основні напрями маркетингового стратегічного планування. Для досягнення довгострокової мети – стати лідером на ринку вказаного обладнання в Україні – підприємству необхідно провести заходи з оптимізації процесів продажу товарів та диверсифікації його асортименту. Компанії необхідно створити окрему нішу на ринку, яка дозволить їй бути менш залежною від конкуренції. Така стратегія відповідає концепції “блакитного океану”, відповідно до якої компанія має завжди прагнути зайняти окрему нішу з товарами або послугами, яких мало на ринку або немає взагалі. На ринку товарів з негативною тенденцією попиту необхідно проводити заходи з ремаркетингу. Стратегія ремаркетингу дозволить компанії знайти нові можливості для задоволення потреб клієнта на існуючому ринку. В свою чергу стратегія диверсифікації дасть можливість для паралельного розвитку на новому або дуже молодому ринку. Окрім цього для ринку з великим рівнем конкуренції на однотипні товари доцільно використовувати стратегію низьких цін, яка може компенсуватись зростанням кількості замовлень [4, с. 115-118]. Така стратегія дозволить розширити базу постійних клієнтів. У подальшому розвитку компанії необхідно створити окремий маркетинговий відділ для вирішення задач з розвитку компанії на ринку оптово-роздрібною торгівлі.

Використання на практиці наведених стратегій “блакитного океану”, ремаркетингу, диверсифікації та стратегії низьких цін дозволить компанії ТОВ “Гера-Сервіс” ефективно використовувати свої переваги в існуючих умовах ринкового середовища та нейтралізувати вплив недоліків структури управління. Для досягнення високих результатів підприємства необхідно зменшити залежність від конкуренції, збільшити кількість замовлень та проводити інноваційну політику з розвитку управління організацією. Вчасне реагування на зміни кон'юнктури ринку дозволить компанії отримати перевагу над конкурентами та нові можливості для її розвитку.

### **Література:**

1. Офіційна сторінка у мережі Інтернет ТОВ “Гера-Сервіс” [Електронний ресурс]: Опис компанії. // Режим доступу: <http://gera-service.com.ua/about/company>.
2. Звіт компанії ТОВ “Гера-Сервіс” за результатами економічної діяльності підприємства за період 2012 – 2016рр. – 64 с.
3. Богомолова В. В. Організація управління маркетинговою діяльністю підприємства [Текст] : //Матеріали // Матеріали XV Міжнародної наукової конференції молодих науковців «Наука і вища освіта». У 3 ч. / м. Запоріжжя, 17-18 травня 2010 р. – Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2011. – Ч. 2. – 212 с.
4. Клімова І. Г. Розробка ефективної маркетингової стратегії підприємства та управління процесом її реалізації [Текст] : // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 5. – 319 с.

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

## **МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМИ РИЗИКАМИ**

Сучасний динамізм впливу зовнішнього середовища на діяльність вітчизняних підприємств сприяє формуванню загальної системи управління підприємствами в умовах ризику та невизначеності. Актуальність питання ризик-менеджменту набуває все більшого значення при реалізації підприємством інвестиційних проектів. Однак, єдиного підходу щодо управління проектними ризиками не існує. Побудова сучасних систем ризик-менеджменту на основі міжнародних стандартів управління ризиками дозволить керівникам вітчизняних підприємств більш ефективно управляти проектними ризиками. Положення, які містяться в міжнародних стандартах, дають змістовну та якісну інформацію щодо певних груп ризиків, ризик-менеджменту, що інколи має фрагментарний або суперечливий характер.

Міжнародні стандарти ризик-менеджменту можуть братися як основа при розробці підприємством інвестиційних проектів, однак неоднозначність трактування категорії ризику та методів управління ними, потребує більш детального аналізу.

Стандарт ISO/IEC 31000 «Ризик-менеджмент. Принципи та керівництва із застосування» (англ. *Risk Management – Principles and Guidelines on Implementation*) [2] був розроблений міжнародною організацією зі стандартизації (англ. *International Organization for Standardization*). Основні стадії управління ризиками за цим стандартом, «Ідентифікація ризику», «Аналіз ризику», «Оцінювання ризику», розглядаються як складові стадії «Оцінка ризику», тому що сам процес управління ризиком не існує сам по собі, а має стати складовим елементом управління на підприємстві, впроваджуватися на всіх корпоративних рівнях під діючі бізнес-процеси.

Підвищена увага у сфері ризик-менеджменту приділяється стандарту COSO ERM «Управління ризиками ризиками організацій. Інтегрована модель», розроблений Комітетом спонсорських організацій комісії Тредвея (англ. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) [1]. Цей документ описує концептуальні основи управління ризиками підприємств, в якому міститься детальна інформація та рекомендації стосовно створення корпоративної системи ризик-менеджменту в рамках підприємства.

Поряд з рекомендаціями COSO розглядається стандарт FERMA «Управління ризиками Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту» (англ. *The Federation of European Risk Management*) [3], який є спільною розробкою Інституту ризик-менеджменту (англ. *Institute of Risk Management – IRM*) та Асоціації страховиків та ризик-менеджерів в промисловості та торгівлі (англ. *Association of Insurance and Risk Managers in Industry and Commerce – AIRMIC*). На відміну від стандарту COSO, стандарт FERMA в частині термінологічних описів дотримується підходу, прийнятого в документах Міжнародної організації зі стандартизації (ISO/IEC 73:2002. Менеджмент ризику, терміни та визначення). Зокрема, ризик визначається стандартом як комбінація ймовірності події та її наслідків [4], що обмежує можливості аналізу ризиків. Однак, у стандарті FERMA ризик-менеджмент розглядається як невід'ємна центральна складова управління підприємством та (або) проектами.

Світова практика поширює активність впровадження міжнародних стандартів на вітчизняних підприємствах. Високий ступінь ризикованості в умовах невизначеності нашої країни змушує керівників підприємств та проектів будувати окрему корпоративну систему управління ризиками, яка дозволяє вдосконалювати процес ризик-менеджменту на будь-якому рівні ієрархії підприємства.

Застосування певної моделі управління ризиком, встановленої стандартом, має забезпечити ефективність ризик-менеджменту, його імплементацію та інтеграцію в загальну систему управління підприємства, що дає змогу ефективно використовувати інформацію про ризик та управління ризиком в рамках підприємства або певного проекту. Розвиток та поширення стандартів ризик-менеджменту, в тому числі їх модернізація та доповнення, свідчить про те, що ці процеси не можуть закінчитися, оскільки постійно змінюється контекст бізнес-середовища та виникають нові небезпеки та ризики. Тому актуальність впровадження міжнародних стандартів в проектне середовище українських підприємств набуває все більшого значення та потребує деталізованого підходу щодо застосування стандартів на вітчизняних підприємствах.

### **Література:**

1. Enterprise Risk Management – Integrated Framework [Electronic resource] / The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. — Mode of access: <https://www.coso.org>.
2. Risk management [Electronic resource] / International Organization for Standardization. — Mode of access: <http://www.iso.org/iso/home.html>
3. Risk Management Standards [Electronic resource] / Risk Management Standards / Federation of European Risk Management Associations. — Mode of access: <http://www.ferma.eu/risk-management/>
4. Risk Management Standard [Electronic resource] / Risk management, terms and definitions— Mode of access: <https://www.iso.org/standard/34998.html>

## **РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В ІННОВАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Україна знаходиться на початку шляху побудови сучасної інноваційної економіки, для якої потрібні творчі люди, які вміють швидко адаптуватися до постійно змінюваних соціально-економічних умов, здатні ініціювати нові проекти і приймати нестандартні рішення. В загальному сенсі, здатність реалізовувати інновації залежить від інтелектуальних активів і знань, а також від можливостей їх використання [1].

Інноваційна активність виступає своєрідним прискорювачем розвитку компанії, і людському фактору відводиться в цьому процесі ключова роль. Рівень інноваційної активності в значній мірі залежить від професіоналізму вищого керівництва організації та її працівників, їх налаштованості на розроблення та впровадження інновацій та особистої мотивації. Організаційні зміни завжди пов'язані з людським капіталом. Він впливає на основні результати інноваційної діяльності компанії: менеджмент інновацій, продукт і процес.

В даний час інноваційна активність організацій в Україні залишається на рівні 10-11%, вага інноваційних товарів і послуг в сукупному обсязі відвантажених товарів і робіт становить всього 1,5%. У зарубіжних країнах частка інноваційних товарів в загальному обсязі їх випуску сягає 20-45%. В середньо розвинутих країнах більше 50% приросту ВВП досягається завдяки знанням і інтелекту людини [2, с. 49]. За статистичними даними провідних американських компаній, що займаються активно інноваційною діяльністю, вкладення в інтелектуальний капітал дозволяють отримати віддачу в 5-6 разів більшу в порівнянні з інвестуванням в матеріальне виробництво [3, с. 142].

Роль інтелектуального капіталу в інноваційній діяльності компаній складно переоцінити. Інтелектуальний капітал – це нагромаджена у процесі інтелектуальної діяльності сукупність знань, досвіду, навичок, творчості, здібностей, взаємовідносин, що знаходяться в процесі руху і обміну, мають економічну цінність і використовуються у процесі виробництва з метою отримання доходу. Саме він задає режим оновлення технології виробництва і його продукції, а також їх темп, що в подальшому стає основною конкурентною перевагою на ринку [2, с. 50].

На сьогоднішній день існує безліч трактувань терміна «інтелектуальний капітал». Як правило, в більшості випадків він використовується як синонім інтелектуальних або нематеріальних активів [1].

Складовими інтелектуального капіталу є людський, структурний (організаційний) і реляційний (соціальний) капітал. У процесі інноваційної діяльності важлива роль відводиться творчим здібностям людей, їх інтелекту, творчим здібностям, вмінню знаходити нестандартні рішення складних завдань.

Звідси випливає, що людський капітал – це невід'ємна органічна частина, і в той же час, це найвищий ступінь інтелектуального капіталу. Люди, їх інтелект, знання і навички, якими вони володіють, знаходяться в самому центрі інтелектуального капіталу і складають його фундамент. Людський капітал це основа успішної модернізації нашої економіки і головний фактор інноваційної активності підприємства. В компанії він утворюється зусиллями співробітників, їх уродженними і набутими знаннями, навичками, здібностями, талантом, енергією і компетенцією [2, с. 50].

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що інтелектуальний капітал є основою інноваційних процесів і відтворення інновацій, виступає умовою сталого економічного розвитку, зростання ВВП і конкурентоспроможності. Компанії, що володіють високим рівнем інтелектуального капіталу, мають значний потенціал до створення нового знання та інноваційного продукту. Для українських компаній важливо змінювати парадигму управління, збільшуючи інвестиції в розвиток інтелектуального капіталу, щоб створювати нові або удосконалювати існуючі продукти.

### **Література:**

1. Маранова Н.В., Незнахіна Е.Л. Роль людського капіталу в ефективності інновацій // Економіка та держава. Інвестиції. Уекс. №10 (58). - 2013 р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uecs.ru/marketing/item/2424-2013-10-14-07-08-38>.
2. Газізуллін Ф.Г., Ведін Н.В. Інтелектуальний капітал і формування інноваційної економіки // Проблеми сучасної економіки. №1. - 2012. - 49-51 с.
3. Томчук Д. А. Інтелектуальний капітал та інновації: особливості взаємозв'язку / Д. А. Томчук // Молодий вчений. - 2012. - №8. - С. 142-146.

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

## **ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Агропромислові підприємства входять до системи галузей народного господарства, а саме – агропромислового комплексу (АПК), та відповідають за виробництво і доставку продукції до споживача. Щоб краще задовольняти потреби населення та отримувати більший прибуток, ці підприємства вимушені враховувати інноваційні тенденції та застосовувати у своїй діяльності провідні технології.

За оцінками, основними чинниками, які перешкоджають розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств, є: нестача власних коштів (80,1% досліджених підприємств), великі витрати на нововведення (55,5%), недостатня фінансова підтримка держави (53,7%), високий економічний ризик (41,0%), недосконалість законодавчої бази (40,4%), тривалий термін окупності нововведень (38,7%), відсутність коштів у замовників (33,3%), нестача кваліфікованого персоналу (20,0%), відсутність можливостей для кооперації з іншими підприємствами і науковими організаціями (19,7%), нестача інформації про ринки збуту (17,4%), нестача інформації про нові технології (16,1%) [1]. Оскільки господарська діяльність агропромислових підприємств в Україні має певні особливості, до яких належить їх надзвичайна територіальна розгалуженість та нерозвиненість інноваційної та виробничої інфраструктури, то крім застосування новітніх розробок, що сприятимуть підвищенню ефективності процесів виробництва, зберігання, переробки, реалізації сільськогосподарської продукції, їх інноваційний розвиток гостро потребує впровадження та використання інформаційно-комунікативних технологій. Ці та інші пріоритетні напрямки інноваційного розвитку підприємств агропромислового комплексу України визначені в Концепції науково-технічного розвитку галузей агропромислового виробництва України [1]. До специфічних особливостей, що стримують розповсюдження інноваційних процесів в АПК належать також: принципові відмінності між технологіями виробництва продуктів рослинництва і тваринництва; залежність від погодних умов, сезонність і, напевно головне, відсутність фінансового забезпечення з боку держави.

До інформаційного забезпечення можна віднести взаємопов'язану сукупність знань про вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на господарську, в тому числі інноваційну, діяльність підприємства. Комунікаційне забезпечення полягає у визначенні структури управлінських засобів, що створюють кодування та передавання необхідних даних. В цілому ж, інформаційно-комунікаційне забезпечення об'єднує вищевказані характеристики та формує підґрунтя для прийняття управлінських рішень в циклі «виготовлення-реалізація» агропромислової продукції. Інформаційні ресурси агропромислового підприємства є одними з ключових чинників ресурсного забезпечення інноваційної діяльності. Специфіка інформаційно-комунікаційного забезпечення інноваційних процесів полягає в тому, що в умовах зростаючої конкуренції крім науково-технічної інформації, підприємству необхідні дані про кон'юнктуру відповідних ринків (інновацій, освітніх послуг, праці, технологій та ін.), а також про умови здійснення інноваційних проектів. Інноваційні процеси, крім збору і обробки інформації, визначають процедури передачі та поширення інформації в інтересах як ринкових структур, так і органів державної влади [2].

Отже, в сучасних умовах переорієнтація підприємств АПК з використання виключно матеріальних ресурсів на використання інформаційних, з екстенсивного споживання природних ресурсів на активне використання знань та інформації стають ключовим об'єктом управління, а конкурентоспроможними на ринку зможуть стати лише ті підприємства, які змогли організувати ефективно інформаційно-комунікаційне забезпечення всіх напрямків своєї інноваційної діяльності.

Але в науковій літературі не знайшли достатньої опрацювання питання формування системи інформаційно-комунікаційного забезпечення інноваційної діяльності вітчизняних агропромислових підприємств. Тому метою нашої подальшої роботи стане опрацювання проблематики та розробка рекомендацій щодо вдосконалення організації інформаційно-комунікаційного забезпечення інноваційної діяльності таких підприємств, що дозволять здійснювати їх ефективний інноваційний розвиток.

### **Література:**

1. Готра В. В. Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку аграрного сектору України / В. В. Готра // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №6(156). – С. 79-84.
2. Гончаренко О.В. Інституціональне регулювання розвитку інновацій в агропромисловому виробництві: дис. д. е. н. : 08.00.03 / Гончаренко О. В. – Дніпропетровськ : ДДАЕУ, 2015. – 487 с.
3. Левківська Л.М. Інноваційне забезпечення розвитку підприємств сфери агробізнесу [Електронний ресурс] / Л. М. Левківська, К. М. Кащук // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – №12. – Режим доступу: [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/3335/3/Investments\\_2014\\_12\\_38-41.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/3335/3/Investments_2014_12_38-41.pdf).

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

## **ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

Гейміфікація (від англ. *Gamification*) – це застосування підходів, характерних для комп'ютерних ігор, для неігрових процесів з метою залучення користувачів і споживачів до вирішення прикладних завдань, використання продуктів або послуг. Аналізуючи досвід багатьох компаній, можна виділити причини впровадження гейміфікації: стимулювання працівників до виконання необхідних дій; підвищення ефективності взаємодії в колективі та зі споживачами; розвиток необхідних для роботи навичок та системного мислення [3]. Використання гейміфікації має певні тенденції для компаній різного рівня:

- маленькі стартапи зазвичай замовляють гейміфікацію свого продукту. Для них цей процес складається зі створення продукту, який максимально залучає споживачів та приваблює їх до процесу його покупки та споживання в майбутньому;
- середній бізнес зазвичай гейміфікує маркетинг з метою залучити потенційних споживачів з зазначеного сегмента ринку до бренду, продуктів і послуг;
- великі компанії зазвичай фокусуються на гейміфікації робочого процесу з метою розвитку співробітників та культивування почуття солідарності і спільності з усією командою [3].

Гейміфікацію використовують при створенні програм лояльності, в роботі складних інтерфейсів, навчальних процесах, соціальних мережах, а також в рекламних кампаніях, коли необхідно, щоб користувач добре ознайомився з брендом або контентом [4]. Наприклад, «Google» ввела ігрову валюту для своїх співробітників – «Goobles». «FedEx» та деякі авіалінії використовують ігрові симулятори з рейтингами з метою навчання працівників. Косметична компанія «L'Oréal» створила ігри для нових працівників, в яких вони можуть перевірити свої навички і визначити для себе кращу посаду в компанії. «Nike» запустила додаток для телефонів «Nike+» ще в 2012 році [2]. В українській компанії «Interpipe» використовується ігрова валюта «їжачки», яку співробітники можуть заробити за виконання завдань, безпосередньо пов'язаних з виробничим процесом. Зароблені «їжачки» можна витратити на матеріальні подарунки. Компанія «Socar» була однією з перших українських паливних операторів, хто застосував технології гейміфікації. В рамках програми лояльності вона запустила додаток «Level Game», який дозволяє постійним клієнтам за кожну десяту покупку отримувати приз – аналогічний товар або знижку. При здійсненні покупок клієнт отримує віртуальні стікери, які потім складаються в купон, що дає право на отримання призу [1].

За даними дослідження «Gartner Gamification Report», у 2017 році більше 54% організацій в США будуть використовувати інструменти гейміфікації при формуванні взаємовідносин зі споживачем [2]. Ринок аналогічних послуг доросте до 2,8 млрд. доларів і буде одним з основних трендів при налаштуванні процесів взаємодії між компанією і покупцем. Наразі вже існують готові платформи, що дозволяють налаштувати інструменти гейміфікації (дивитися приклад [technologyadvice.com](http://technologyadvice.com) або [badgeville.com](http://badgeville.com)).

Таким чином, можна зробити висновок, що широта та комплексність застосування цього інструмента має потенціал для розбудови потужної стратегії збільшення продажів будь-якого продукту та розвитку іміджу компанії.

### **Література:**

1. Гейміфікація ринку. Підприємство гейміфікації. (2013, Червень 29). *Щотижневі новини маркетингу*.
2. Лей К., Страрінгер С. (2015) Гейміфікація.
3. Барбер М. Обучающая игра: аргументы в пользу революции в образовании / М. Барбер. — М.: Просвещение, 2007, — 349 с.
4. Гончарук Н. Що наше життя? Гра. [Електронний ресурс] / Н. Гончарук // Контракти. — 2012. — № 40 — Режим доступу: <http://archive.kontrakty.ua/gc/2012/40/13-chim-pakhnut-remesla.html?lang=ua>.

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

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Інвестиційна політика підприємства націлена на доцільне та ефективне вкладення капіталу. Дохід може бути отриманий абсолютно різними напрямками інвестицій. Кожне підприємство розробляє свою систему переваг і критеріїв вкладення капіталу відповідно умовам діяльності та стратегії розвитку. Інвестиційну політику розробляють за для того щоб підприємство мало можливість вигідно застосовувати капітал і досягати певних конкретних цілей розвитку.

Інвестиційна політика підприємства являє собою систему рішень і заходів, спрямованих на отримання доходів від інвестиційної діяльності [1].

Підприємство інвестує у різноманітні сфери діяльності, беручи на себе відповідальність за ризик операції, але з подальшою можливістю отримання прибутку.

Інвестиційна політика – головний інструмент, що забезпечує стабільний і сталий економічний розвиток фірми в довгостроковому періоді; спрямована на забезпечення зростання ефективності виробництва. Розроблені заходи передбачають розширення і оновлення виробничого потенціалу, зростання обсягу виробництва, зниження собівартості продукції, зростання продуктивності праці і прибутку, прискорення темпів впровадження у виробництво нової продукції, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції[2].

При розробці індивідуальної інвестиційної політики на підприємстві, треба розробляти власну стратегію та специфічні фінансові умови. Щоб інвестиційна політика була успішною, фінансово-економічний стан підприємства має бути розвинений та спрямований на розвиток зовнішньоекономічних зв'язків та відносин (виходячи з капіталу компанії (підприємства)).

Інвестиційна політика підприємства – це галузь загальногосподарської політики, яка спрямована на впровадження стратегії економічного розвитку за рахунок використання ресурсів з метою розширення інвестиційних можливостей підприємства, збагачення його власників та розширення меж компанії за рахунок виходу на міжнародний ринок, з подальшою можливістю ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Дане визначення чітко виділяє основну мету інвестиційної політики підприємства, яка може бути сформульована наступним чином. Основною метою інвестиційної політики підприємства є забезпечення найбільш ефективних шляхів реалізації інвестиційної стратегії підприємства, спрямованої на зовнішньоекономічну діяльність, створення оптимальних умов для вкладення власних і позикових фінансових та інших ресурсів, які забезпечують зростання доходів на вкладений капітал, для розширення економічної діяльності підприємства, створення кращих умов для перемоги в конкурентній боротьбі [3].

Інвестиції та цілеспрямована і кваліфікована інвестиційна політика охоплюють та впливають на практично всі аспекти діяльності підприємства. Завдяки правильній інвестиційній політиці підприємство має змогу належним чином розвиватись та розширюватись.

Тому основною метою управління інвестиційною політикою є забезпечення розробки і реалізації комплексу заходів, спрямованих на досягнення найбільш ефективної інвестиційної діяльності на кожному конкретному підприємстві, з подальшою можливістю отримання прибутку та повної реалізації мети інвестування.

### **Література:**

1. Сутність та значення інвестиційної політики [Електронний ресурс] // Короткий курс лекцій з дисципліни «Інвестиції». – Режим доступу до ресурсу: [http://stud.com.ua/22931/ekonomika/investitsiyana\\_politika\\_pidpriemstva](http://stud.com.ua/22931/ekonomika/investitsiyana_politika_pidpriemstva)
2. Коршуков В. В. Экономика организации (предприятия). Теория и практика: учебник для бакалавров / В. В. Коршуков. – Москва: Юрайт, 2015. – 433 с.
3. Інвестиційна політика підприємства [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://ukr.vipreshebnik.ru/investitsijnij-menedzhment/4044-investitsijna-politika-pidpriemstva.html>

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

**Коцко Т.А.**  
к. е.н, доцент;  
**Жарук О.В.**  
студент

*Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
м. Київ, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Протягом останніх трьох років в економіці України спостерігаються надзвичайно негативні тенденції, – критичний спад виробництва, глибокі валютні коливання та системна макроекономічна нестабільність в цілому. Зазначені тенденції супроводжуються абсолютно нераціональною поведінкою держави як суб'єкта формування та реалізації економічної політики, і в першу чергу непередбачуваністю заходів економічної політики. Особливої актуальності за таких умов набувають проблеми формування політики у сфері управління витратами. Для підприємств сегменту малого бізнесу зазначений напрям є стратегічно важливим з точки зору забезпечення прибутковості та ефективної конкуренції. Відтак, політика у сфері управління витратами малого підприємства потребує особливої уваги та відповідного обґрунтування.

Перш за все, необхідно відзначити, що ефективне управління витратами будь-якого підприємства базується на реалізації системного підходу. Для малих підприємств важливим завданням у даному контексті є формалізація системи управління витратами, яка має поєднувати комплекс складових, – прогнозування і планування, нормування, калькулювання, мотивацію, облік, контроль тощо. Інший пріоритет стратегічного характеру, – подолання ізольованості системи управління витратами з базовою системою управління підприємством, яка дуже часто залишається слабоформалізованою. Функціонуючи в умовах нестабільності та обмеженості ресурсів менеджери малих підприємств все ж повинні орієнтуватись на пошук альтернативних рішень у сфері управління витратами та ціноутворення. Тимчасове перебування у зоні беззбитковості або ж низької прибутковості слід розглядати також і в якості інструменту конкурентної політики.

Дуже часто, за умови погіршення результатів господарської діяльності, менеджери малих підприємств вдаються до пошуку можливостей забезпечення гнучкості цінової політики, спрощення виробу і скорочення витрат, а також до диверсифікації діяльності. Зазначені напрями поведінки звичайно ж можуть забезпечити вирішення певних проблем, особливо в контексті антикризового управління. Однак, сформованість цілісної системи управління витратами підприємства дозволяє оцінювати рівні витрат на основі оптимізації виробничої діяльності. Оптимізацію діяльності малих підприємств за критерієм витрат доцільно проводити на основі аналізу взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток» та операційного левеїджу. Крім того, важливо мати на увазі, що оптимізація має супроводжуватися удосконаленням цінової політики. Подібний підхід дозволить моделювати результати діяльності через оцінку різних варіантів витрат та рівнів рентабельності [1, с. 149].

Проблеми більшості вітчизняних підприємств сегменту малого бізнесу пов'язані саме з відсутністю формалізованої системи управління підприємством і відповідно підсистеми управління витратами. Дуже часто сама постановка завдання щодо планування витрат, контролю за витратами, дозволяє суттєво зменшити їх рівень та забезпечити необхідну рентабельність. Разом з тим, слід мати на увазі, що побудова ефективної системи управління витратами має враховувати галузеву специфіку, рівень конкурентного середовища, рівень диверсифікованості, масштаби діяльності, розмір підприємства тощо. Лише за таких умов можна ефективно застосовувати сучасні методи управління витратами в поєднанні з інструментами операційного менеджменту, маркетингу, які б забезпечували ефективний розвиток підприємства в умовах макроекономічної нестабільності.

Таким чином, формування ефективної політики управління витратами малого підприємства потребує обґрунтування відповідної стратегії його розвитку та формування раціональної системи управління. Системний підхід до управління витратами, раціональна система обліку та контролю витрат, обґрунтування альтернативних напрямів формування витрат на основі оптимізації діяльності підприємства є базовими принципами політики управління витратами малого підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. Високий рівень гнучкості підприємства, розвиненість організаційної культури дозволять застосовувати сучасні управлінські інструменти, які базуються на комплексному поєднанні системи методів, інтегрованих інформаційно-управлінських технологіях, методах оптимізації, прогнозування та формуватимуть можливості часткового подолання обмежень пов'язаних з нестабільністю зовнішнього середовища. Пріоритетним напрямом у цьому відношенні залишається пошук та обґрунтування варіантів інтеграційних управлінських рішень.

### **Література:**

1. Карпенко О. В. Управлінський облік: навч. посіб. [Текст] / О. В. Карпенко, Д. В. Карпенко. — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 296 с.

**Кравченко М.О.**

*к. е.н, доцент;*

**Погоняй М. О.**

*студент*

*Національний технічний університет України*

*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

*Київ, Україна*

### **МЕТОДИ ОЦІНКИ ПРИВАБЛИВОСТІ СТАРТАП ПРОЕКТІВ**

Питання грошової оцінки вартості стартапу є надзвичайно важливими для обох сторін процесу венчурного фінансування – підприємця, який є автором та ініціатором проекту, та потенційного інвестора. І автору, і інвестору важливо оцінити поточну вартість, очікувану ринкову ціну та капіталізацію проекту. Тому методи оцінки бізнесу, що дозволяють визначити як проміжну, на етапах залучення наступного траншу інвестування, так і кінцеву вартість проекту, на етапі виходу з нього венчурних інвесторів, є надзвичайно важливими при прийнятті рішення щодо реалізації та фінансування стартапу [1].

Загалом, для традиційних проектів виділяють такі підходи щодо оцінки вартості підприємств, що їх реалізують:

1. Ринковий підхід.
2. Спосіб визначення вартості підприємства, заснований на порівнянні даного підприємства з аналогічними вже проданими капіталовкладеннями з акцентом на порівняння саме вартості капіталу.
3. Прибутковий підхід.
4. Загальний спосіб визначення вартості підприємства і його власного капіталу, заснований на конкретній оцінці та підрахунку очікуваних доходів від діяльності.
5. Підхід на основі активів.
6. Загальний спосіб визначення вартості підприємства і його власного капіталу, заснований точному обчисленні вартості активів підприємства виключаючи зобов'язання.

На жаль, жоден з цих визнаних вже та апробованих підходів не дає об'єктивної оцінки ефективності інвестицій в стартапи. При прийнятті рішення про участь в проекті інвестор оцінює його за такими параметрами: розумність і затребуваність проекту, його цільова аудиторія; ризики проекту, можливість їх мінімізації; можливість контролю за ходом проекту; передбачувана норма прибутку проекту; глибина аналізу прогнозів по фінансовим і маркетинговим параметрам проекту; стабільність зростання області бізнесу, на яку націлений проект; можливість виходу з проекту (ліквідність успішного проекту, мінімізація збитків в разі провалу)[3].

Глибина опрацювання і точність відповідей на наведені питання, знову ж таки, дуже залежить від стадії, на якій знаходиться проект. Очевидно, що проект на стадії ідеї не може похвалитися глибиною аналізу ринку. Фахівці вважають, що першим потенціал проекту повинен аналізувати саме бізнес експерт, а не технолог, при цьому, він виходить з припущення, що запропонована технологія працює, і продукт вже створений. На цій стадії він оцінює можливість побудови рентабельного бізнесу. Наразі найбільш розповсюдженими та такими, що довели свою практичну цінність, є такі методи:

1. Витратний метод – дозволяє оцінити реальні фінансові витрати на створення проекту за аналогією з існуючим.
2. Метод Беркусу – дозволяє оцінити потенціал стартапу за допомогою введення емпіричних коефіцієнтів до відновлювального методу.
3. Метод норми прибутку – передбачає обчислення майбутньої вартості інвестиції та вартості проекту.
4. Метод оцінки потенційної аудиторії з точки зору прибутковості клієнта – спирається на стандартний метод оцінки бізнесу за доходом.
5. Метод оцінки перспективної вартості, заснований на мультиплікаторі – найпопулярнішим з яких є заснований на визначенні коефіцієнту відношення капіталізації до виручки.
6. Метод розрахунку по моделі *AveMaria* (вільне скорочення від англ. *Acquisition, Value, Engagement, Monetization, Retention, Intellectual Property*).
7. Метод скорингу – дозволяє оцінити стартап до моменту отримання перших доходів, при цьому порівнює його з іншими типовими проектами, що фінансуються, і коригує середню оцінку.
8. Метод *PVN* («*PalcemvNebo*») – оцінки, отримані на основі цього методу, але спираючись на бізнес-інтуїцію інвестора, є найбільш надійними і достовірними[2].

#### **Література:**

1. Investing [Electronic resource] // Investopedia. - Mode of access: <http://www.investopedia.com/investing>.
2. Кони́на Н. Ю. Маркетинг і конкурентні позиції ТНК / Н. Ю. Кони́на // Маркетинг. - 2009. - №3. - С. 3-14.
3. Методы оценки стартапа [Электронный ресурс] // Хабрахабр; Блог компании «Частный фонд бизнес ангелов». - Режим доступа: <https://habrahabr.ru/company/findstartup/blog/144221>

### **ОГЛЯД ПРОБЛЕМАТИКИ РОЗВИТКУ СТАРТАП-РУХУВ УКРАЇНИ**

У провідних країнах світу шлях інноваційної трансформації економіки продемонстрував свою ефективність у подоланні кризових явищ, забезпеченні конкурентоспроможної продукції на міжнародних ринках, формуванні ринку високих технологій. Орієнтація на формування інноваційної економіки в Україні обумовлює необхідність активізації інноваційних процесів як на рівні держави, так і на рівні підприємництва. Практика найбільш інноваційно-активних країн світу переконливо свідчить, що саме малий бізнес є рушійною силою інноваційних перетворень [1].

У вітчизняному бізнес-середовищі стартап ототожнюють з початком нового бізнесу, спрямованого на комерціалізацію будь-якої інновації. Більш точно можна сказати, що стартап являє собою процес розробки та комерціалізації «проривної» технології, бізнес-проекту, що будується виключно на інновації, що покращує реальні обставини життя людей. Характерною особливістю стартапів є значна масштабованість проекту впродовж короткого часового періоду.

На практиці «запуск» стартапу полягає у створенні продукту бізнесу, виведенні його на ринок і масштабуванні. Якщо аудиторія сприймає новий продукт, то запроваджують комплекс маркетингових заходів з метою збільшення частки ринку. Складність полягає в тому, що стартапи працюють в інноваційному полі, що зумовлює значні ризики стосовно сприйняття нових продуктів бізнесу ринком. Перевірити це заздалегідь не можна жодними маркетинговими дослідженнями.

Зараз в Україні сформувалась складна ситуація. З одного боку, спостерігається поява численних цікавих стартап проектів, автори ідей яких потребують інвестицій на їх розвиток. Це підприємці, які володіють унікальними ідеями для бізнесу в різних сферах: від сільського господарства до інноваційних біотехнологій. Але незважаючи на високий комерційний потенціал, через труднощі з залученням інвестицій, запуск цих стартапів часто відкладається на невизначений термін. Банки не фінансують проекти «з нуля», інвестиційні компанії готові інвестувати лише на етапі зростання проекту, коли найризикованіший і найскладніший етап старту вже пройдено; для венчурних фондів цікавими є лише проекти в області високих технологій. Вирішення даної проблеми для підприємців-початківців полягає в залученні бізнес-ангелів – приватних інвесторів, готових вкладати кошти в нові ризиковані ідеї сьогодні заради отримання прибутку в майбутньому. З іншого боку, інвестори, що начебто і готові вкладати кошти, часто не знаходять для них адекватних об'єктів – ідей, проектів, стартапів через відсутність або обмеженість доступу до інформації.

У чому причина непорозуміння між інвестором і підприємцем-початківцем? Перш ніж вкласти гроші в проект, інвестор аналізує можливі ризики і намагається їх мінімізувати. Щоб довести інвестиційну привабливість свого бізнесу і зацікавити інвестора, недостатньо мати один лише хороший продукт, потенційно здатний принести гроші; проекти повинні задовольняти і іншим критеріям [2]. Новий продукт або послуга, які пропонує створити стартапер, повинні вирішувати певну проблему, пропонувати покупцям щось унікальне, без чого вони вже не зможуть обійтися. Крім того, це нововведення повинне мати «захист», аби конкуренти не змогли скопіювати його. Також бажано, щоб були врегульовані права інтелектуальної власності на розробку або ж була подана заявка на патентування. Необхідно також приділити увагу на ринку, куди планує вийти стартап. Важливим критерієм оцінки стартапів також є обрана бізнес-модель. Невірно обрана, вона в багатьох випадках стає причиною невдачі, тому що вартість реалізації продукту часто перевищує дохід від його продажу. Також важливим фактором для венчурних інвесторів є масштабованість бізнесу. І лише у разі врахування та забезпечення відповідності стартап проекту всім перерахованим вище критеріям він може претендувати на увагу інвесторів та мати шанси на успішну реалізацію [3].

#### **Література:**

1. Нагорний В. В. Аналіз систем державної підтримки розвитку венчурної інноваційної діяльності та перспективи в Україні [Електронний ресурс] / В. В. Нагорний, М. В. Петрюк // Інвестплан. — 2014. — №23. — Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2014.pdf#page=26](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2014.pdf#page=26).
2. Попко О. В. Сучасна парадигма стартапів у бізнесі / О. В. Попко, М. В. Мальчик // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — 2014. — №811: Логістика. — С. 275-279.
3. Кириченко С. О. Проблема залучення інвестицій в українські стартапи та шляхи її вирішення / С. О. Кириченко, О. С. Явтушенко // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. — 2012. — Випуск 10. — С. 93-96.
4. Чазов Є. І. Стартап як нова форма ведення бізнесу / Є. І. Чазов // Наукові праці Національного університету харчових технологій. — 2013. — №52. — С. 122-128.

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

**Малик І.П.**  
к.е.н., доцент;  
**Каракаш Ю.А.**  
студент

*Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна*

## **РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Управління персоналом в наш час займає провідне місце в системі управління підприємством, будучи однією з найбільш важливих завдань і головним фактором розвитку підприємства. Ефективне управління персоналом є однією з передумов досягнення високих економічних результатів діяльності та формування успішного менеджменту в умовах забезпечення сталого розвитку підприємств, що обумовлює актуальність даної теми.

Метою дослідження є визначення ролі управління персоналом підприємств у забезпеченні сталого розвитку. Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання, як: проаналізувати визначення та взаємозв'язок системи управління персоналом і концепції сталого розвитку, визначити принципи забезпечення сталого розвитку підприємства, основні інструменти управління персоналом та їх взаємодію в процесі забезпечення сталого розвитку підприємства.

Вивчення наукової літератури, свідчить про зацікавленість до даної тематики як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Сталий розвиток підприємства в поточному періоді слід розглядати як його здатність до здійснення економічної діяльності в кожен окремий момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища які порушують нормальне функціонування і розвиток підприємства [1, с. 87].

Важливою ознакою сталого розвитку є його керованість всіх процесів на основі використання системного підходу та сучасних інформаційних технологій. Концепція сталого розвитку на підприємстві – це комплекс поєднання трьох складових:

1) Економічна, тобто досягнення збалансованості економічних показників за рахунок раціонального використання обмежених природних ресурсів та удосконалення бізнес-процесів підприємства.

2) Екологічна, основною метою якої є забезпечення цілісності і збереження біологічних і фізичних природних систем за рахунок підвищення екологічності виробництва та формування відповідної політики діяльності підприємства.

3) Соціальна, а саме усвідомлення проблем управління персоналом на підприємстві, створення якісної системи спрямованої на збереження культурної та соціальної стабільності.

Фундаментальна основа взаємозв'язку між усіма елементами є система управління персоналом, що спрямована для досягнення стратегічних цілей та отримання високих показників ефективності роботи підприємства. Управління персоналом - це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі. [2]

Для успішного розвитку підприємства дуже важливо формування творчого, професійного колективу з урахуванням індивідуальних особливостей працівників. Для покращення роботи системи управління персоналом необхідно впроваджувати зміни в роботі таких складових: робота кадрової служби, управління кар'єрою, навчання персоналу, організаційна та корпоративна культура.

Ефективне функціонування кадрової служби дозволить підвищити професійно-кваліфікаційний рівень кадрів та покращити умови праці на підприємстві. Корпоративна культура є інструментом, що сприяє поліпшенню психологічного клімату в колективі, визначає способи спілкування між співробітниками і способи побудови внутрішніх комунікацій. Також в системі управління персоналом для забезпечення сталого розвитку необхідним елементом є екологічна культура персоналу, що визначається як набуття знань персоналом з екологічних проблем та підвищення рівня самоусвідомлення загрози екологічної небезпеки.

Отже, як висновок можна зазначити, що управління персоналом - це ключова складова в системі управління підприємством та невід'ємна частина стратегії забезпечення сталого розвитку підприємства. Розвиток персоналу та кадрової політики є необхідною умовою функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах постійних змін та нестабільності зовнішнього середовища.

### **Література:**

1. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства / Л. А. Квятковська // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2013. — Вип. 1. — С. 85–89. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed\\_2013\\_1\\_14.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed_2013_1_14.pdf)

2. Рувльєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: КОНДОР, 2012. - 324 с.

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Довгострокова інноваційна діяльність будь-якого підприємства залежить не тільки від його спроможності, алей ефективного стратегування, а особливо стратегічного управління інноваційним розвитком. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства – це процес розроблення та реалізації концепції, яка є основою для прийняття ключових управлінських рішень щодо бажаного рівня інноваційного розвитку, допустимих ризиків та приведення у відповідність наявних можливостей шляхом розробки й реалізації системи стратегій за напрямками інноваційного розвитку компанії [1]. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства може здійснюватися за різними напрямками відповідно до видів інноваційної діяльності: продуктивний (спрямований на розроблення й/або впровадження нового продукту, товару, послуги або суттєвого вдосконалення існуючого); організаційний (спрямований на розроблення й/або впровадження нового організаційного методу або значного вдосконалення існуючого); технологічний (спрямований на розробку й/або впровадження нового процесу (технології) або значного вдосконалення існуючого); ринковий (спрямований на розробку й/або впровадження нових методів маркетингу); ресурсний (спрямований на ефективне використання власних інтелектуальних ресурсів й людського інтелектуального капіталу й/або залучених) [1]. Особливість стратегічного управління інноваційним розвитком залежить від виду інноваційної діяльності підприємства, від якого залежить основний дохід, наприклад, компанії у сфері фармацевтики (PfizerInc.; NYSE: PFE) або ж біотехнологій (MylanN.V.; NASDAQ: MYL) орієнтовані на стратегічне управління за продуктивним напрямком, а компанії в інформаційній сфері (AlphabetInc. NASDAQ: GOOGL; FacebookInc. NASDAQ: FB) – на ресурсний напрям.

Доцільними у застосуванні в стратегічному управлінні інноваційним розвитком є системний та комплексний підходи. За використання системного підходу, крім напрямів інноваційного розвитку, слід враховувати залежність стратегії від життєвого циклу підприємства. Логічніше визначити напрями інноваційного розвитку підприємства з урахуванням стратегії розвитку інтелектуальних ресурсів, оскільки ефективність діяльності підприємства залежить від процесів капіталізації – ефективного їх використання, перетворення на складові інтелектуального капіталу й отримання від цього процесу прибутку, а також комерціалізації – процесу перетворення ідей на продукти інтелектуальної діяльності: інтелектуальні продукти, інтелектуальні активи та інновації, частину з яких підприємство може реалізувати [2]. Виходячи з цього можна визначити критерієм ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком прибутковість від реалізації ідей, інноваційних проєктів, їх впливу на прибутковість підприємства в цілому. За використання комплексного підходу, можна визначити інноваційну стратегію як складову загальної стратегії підприємства, орієнтовану на визначення та досягнення перспективних цілей, безпосередньо через комплекс інноваційних заходів, спрямованих на довгострокову перспективу. Тобто, притримуючись логіки загального стратегічного управління, інноваційна стратегія значно розширює, поглиблює та уточнює загальну стратегію розвитку підприємства [3]. У свою чергу інноваційні зміни набувають впорядкованості і системності, а реалізовані інноваційні проєкти забезпечують вищий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Беручи до уваги системний та комплексний підхід під час реалізації стратегічного управління інноваційним розвитком необхідно обов'язково враховувати життєвий цикл організації, рівень розвитку інтелектуальних ресурсів підприємства та визначити інноваційну стратегію як частину загальної стратегії підприємства, що сприятиме створенню системи визначення та досягнення цілей і перетворить інноваційну діяльність підприємства в упорядкований чітко визначений процес розвитку.

### **Література:**

1. Корнук О.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / О.В. Корнук // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2013 р. – № 12 – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2607>
2. Хлістунова Н.В. Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах / Н.В. Хлістунова, Т.М. Теміндарова // Київський національний університет технологій та дизайну – Режим доступу: [https://knutd.com.ua/publications/conference/20.03.2015/Khlistunova\\_Temindarova\\_15.pdf](https://knutd.com.ua/publications/conference/20.03.2015/Khlistunova_Temindarova_15.pdf)
3. Македон В.В. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія / В.В. Македон, Д. С. Рубець // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013 р. – № 45 – Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/3959/1/vestnik\\_HPI\\_2013\\_45\\_Makedon\\_Stratichnyi.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/3959/1/vestnik_HPI_2013_45_Makedon_Stratichnyi.pdf)

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

**Мохонько Г.А.**

*к.е.н., доцент;*

**Тарасенко К.В.**

*студент*

*Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна*

## **ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АТОМНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ**

Атомна енергетика є невід'ємною частиною економічного сектору України. В сучасних реаліях, коли питання надходження твердого палива на вугільні ТЕС постали особливо гостро, а країна перед кожним зимовим сезоном шукає додаткові можливості по реверсу газу, атомна галузь є чи не найголовнішою опорою енергетичної безпеки України.

За кількістю ядерних реакторів Україна посідає дев'яте місце у світі та п'яте в Європі. Всі реактори типу ВВЕР. В Україні діють 4 атомних електростанцій з 15 енергоблоками, одна з яких, Запорізька АЕС з 6 енергоблоками загальною потужністю в 6000 МВт є найпотужнішою в Європі. У 2016 році відсоток ядерної енергетики склав 52 % від усього виробництва електроенергії в Україні. Найбільша доля припадала на зимовий період. Загальна потужність АЕС склала 13 835 МВт [1].

Перший блок на території України був запущений у роботу ще в 1977 р. Таким чином в роботі знаходиться обладнання, якому уже більше 40 років. Так строк експлуатації першого енергоблоку Рівненської АЕС уже другий раз був продовжений відносно початково запланованого. У таких умовах питання інноваційного розвитку особливо гостро постає в сучасній атомній галузі України.

Підходи до управління інноваційною діяльністю постійно змінюються і розвиваються. Спочатку інновації розглядалися як окремі функціональні області підприємства (функціональний підхід), а процеси організації інноваційної діяльності та управління нею концентрувалися в окремих функціональних підрозділах, зайнятих дослідженнями, проектуванням, конструкторської та технологічної підготовкою виробництва. У процесі освоєння виробництва нових продуктів і технологій між функціональними службами постійно виникали конфлікти. Внаслідок цього відбулася зміна парадигми управління інноваційною діяльністю від функціонального до проектного підходу. Структури управління підприємствами з лінійно-функціональних стали трансформуватися в проектні [2].

Проектний підхід - це такий підхід в управлінні діяльністю підприємства, основним принципом побудови якого є концепція не функцій або процесів, а проекту - створення нового, як правило, одиничного продукту, наприклад, розробка нового виробу, створення і впровадження нової технології, будівництво об'єкта, тощо[3]. Проектний підхід дозволяє істотно підвищити ефективність управління інноваційним розвитком підприємства. Він є одним з основних ланок системи управління інноваціями на підприємстві, але не замінює її. Сьогодні дуже багато видів інновацій в різних областях діяльності підприємства реалізуються на базі методології та інструментарію проектного підходу. Реалізація проектних схем часто пов'язана з чималими витратами всіх видів ресурсів і вимагає наявності кваліфікованого персоналу з управління проектами. Тому необхідний чіткий аналіз обґрунтування можливості і доцільності використання методології проектного підходу в якості бази для планування і управління інноваційними процесами. Також необхідно відзначити, що проектне управління інноваціями означає перехід від функціонального до стратегічного мислення керівників і виконавців. Важливо визначити ті завдання, які більш ефективно вирішуються на основі проектного підходу і не поширювати його на ті сфери інноваційної діяльності підприємства, де успіх цілком може бути досягнутий в звичайних умовах.

Одним з головних завдань у підвищенні ролі інноваційного чинника є вдосконалення проектного управління інноваціями. Для цього потрібно більш чітко, прив'язане до цілей управління, визначення типів інноваційних проектів, виявлення залежностей між показниками інноваційного розвитку та показниками конкурентоспроможності, адаптація наявних методів проектного управління до специфіки інноваційного проектування на підприємствах.

Таким чином проектний підхід дозволяє більш точно визначити конкретні потреби підприємства в інноваціях, прискорює процес створення і впровадження інновацій, і, нарешті, націлює інновації на вирішення головного завдання – підвищення конкурентоспроможності підприємств атомної енергетики.

### **Література:**

1. Nuclear Power in Ukraine [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://webcitation.org/6HaC8MJgL>
2. Ильина О. Н. Системный подход к управлению проектами в организации / О. Н. Ильина. – М.: Креативная экономика, 2012. – 186 с.
3. Коженко Я.В. Современные тренды инновационного развития экономики / Я.В. Коженко. - Уфа: «ОМЕГА САЙНС», 2016. - 108 с.

**Пермінова С.О.**

*к.пед.н., доцент;*

**Тарумов В.О.**

*студент*

*Національний технічний університет України*

*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

*м. Київ, Україна*

## **ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Виважена політика держави у сфері інноваційного розвитку економіки є передумовою до створення ефективної інноваційно-інвестиційної господарської структури, яка буде конкурентоспроможною на світовому ринку. Оскільки розвиток інноваційної підприємницької структури в значній мірі залежить від державного регулювання та управлінської інфраструктури, тому необхідно розпочинати із структурних та законодавчих змін в країні.

В Україні наразі є сформовані законодавчі акти, які визначають процеси інноваційного діяльності в економіці [1], проте за роки їхнього існування не відбулось значних змін та проривів у цьому напрямі, що свідчить про необхідність правового та інституційного забезпечення впровадження нової інноваційної моделі розвитку. Основним принципом держави у формуванні такої моделі має стати забезпечення єдності стратегічного й поточного регулювання інноваційної політики, яка б ґрунтувалась на чітких економічних механізмах та пріоритетності інноваційного виробництва.

Неефективна державна політика щодо податкових пільг, антимонопольного, патентно-ліцензійного та кон'юнктурного регулювання технологічного оновлення виробництв призводить до гальмування інноваційних процесів в Україні. Однак, важливістю інноваційного шляху розвитку для нашої держави виступає той факт, що це єдиний існуючий спосіб до подолання відставання та виходу із затяжної кризи. Тому вкрай гостро постає проблема формування істотно нових принципів державного регулювання інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми може стати запозичення досвіду провідних країн світу, на сам перед тих, які домоглися швидкого розвитку за короткий термін часу: Сінгапур, Корея. Найпоширенішими методами стимулювання інноваційної діяльності в цих країнах є різні податкові пільги, прискорена амортизація під час проведення технологічного переоснащення, субсидії та дотації для малих і середніх підприємств, пільгові кредити, підтримка венчурного бізнесу та ін.

При повному використанні потенціалу та зосередженості влади на підтримці інноваційної діяльності вітчизняних підприємств можна виділити базові принципи, які дадуть поштовх цьому процесу: визначення державних пріоритетів щодо інноваційного розвитку; формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності, виконання якої буде чітко дотримуватись; створення умов для збереження, розвитку і використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу, який буде використовуватись для досягнення власного комерційного успіху; забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери, та сприяння до тісних взаємовідносин між ними у сфері інноваційного розвитку; використання ринкових механізмів для ефективного сприяння інноваційній діяльності, підтримка підприємництва у науково-виробничій сфері; здійснення заходів на підтримку міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захисту вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок; фінансова підтримка, здійснення сприятливої кредитної, податкової і митної політики у сфері інноваційної діяльності; сприяння розвитку інноваційної інфраструктури; підготовка кадрів у сфері інноваційної діяльності, інвестування в наукові заклади та в заклади вищої освіти [2].

Беручи данні принципи за основу влада може регулювати інноваційний розвиток шляхом: впровадження і регулювання державних програм регіонального, галузевого, місцевого розвитку; фінансової та законодавчої підтримки інноваційних підприємств і галузей промисловості, які виготовляють наукомісткі товари з високою часткою доданої вартості; надання фінансової допомоги інноваційним проектам; підтримка та стимулювання фінансово-кредитних установ, які надають кредити на інвестування інноваційних проектів; зменшення відсотка оподаткування для суб'єктів, які проводять інноваційну політику розвитку; розвиток сучасної інноваційної інфраструктури; пільгове кредитування інноваційних підприємств.

При чіткому дотриманні даних принципів та достатньому інвестуванні, національні підприємства стануть на шлях інноваційного розвитку і будуть конкурентоспроможними на світовому ринку.

### **Література:**

1. Правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні. Міністерство юстиції України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://old.minjust.gov.ua/13958>

3. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002, № 40-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.zakon.rada.gov.ua>.

## **МЕТОДИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

За сучасних умов бізнес-середовища головним завданням підприємства є оперативне реагування на зміни і впровадження відповідних заходів в організації і веденні власної підприємницької діяльності. Це посприяло розвитку ідеї, що на противагу виділенню на підприємстві певних функціональних підрозділів зі своїм рядом цілей та завдань, наразі виділяють більш опціональну одиницю функціонування підприємства, що являє собою бізнес-процес, який наскрізно проходить через усі підрозділи і закінчується певним результатом.

Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності — від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату, тобто певний системно замкнений процес. До основних бізнес-процесів належать: розробка, виробництво, маркетинг, збут, постачання, сервіс продукції [1].

Оцінку бізнес-процесів проводять за допомогою показників кількості та якості їх виконання, а саме:

- якісні (результативність, ефективність, адаптивність);
- кількісні (продуктивність, тривалість, вартість, кількість входів і виходів)[1].

Управління бізнес-процесами організації передбачає їх постійне покращення та оптимізацію, тому найважливішими інструментами процесного управління є підходи і методи вдосконалення бізнес-процесів. Досягнення мети вдосконалення бізнес-процесів у рамках описаних підходів здійснюється за допомогою ряду методів. Дослідники виділяють п'ять основних методів досягнення цілей вдосконалення бізнес-процесів організацій [2]:

- методика швидкого аналізу рішення;
- бенчмаркінг процесу;
- перепроєктування процесу;
- інжиніринг процесу;
- реінжиніринг процесу.

Різні назви передбачають різний підхід до вдосконалення та підвищення ефективності протікання бізнес-процесів, але всі вони покликані виконати ряд функцій для покращення роботи підприємства. Удосконалені бізнес-процеси мають відповідати вимогам якості та сучасності і в той же час бути зрозумілими. Відбувається інтеграція різних завдань в одне для пришвидшення роботи, в той же час має бути розроблено декілька сценаріїв для ситуацій різної складності. Важливе місце займає максимальна прямоочність процесу, яка характеризується мінімальною кількістю входів та виходів, що дозволяє максимально автономізувати бізнес-процеси одночасно з централізацією обміну інформацією та створенням центральної інформаційної бази підприємства. Також, робочими напрямками удосконалення бізнес-процесів є скорочення часових параметрів процесу та усунення зайвих (задовгих) потоків, адже швидкість та актуальність процесів напряму відображується у дохідній статистиці підприємства. Найважливішим напрямом є максимальна ресурсна ефективність бізнес процесу. Це означає, що всі попередні удосконалення будуть ефективні лише у комплексі з введенням ресурсо- та енергозберігаючих методів для максимальної віддачі за мінімальних вкладень.

Саме завдяки аналізу відмінностей та схожих позицій у методах удосконалення протікання бізнес-процесів можливим стає вибір напряму дій виходячи з деталізації поставленого завдання та можливостей, що надають різноманітні варіанти комбінування, систематизації та почергового використання можливих методів покращення бізнес-процесів. Ефективний менеджмент бізнес-процесів є одним з ключових напрямів інновацій та удосконалення діяльності підприємств.

### **Література:**

1. Лаврененко, В.В. Організаційний розвиток підприємства [Електронний ресурс], режим доступу: <http://library.if.ua/book/28/1897.html>
2. Козаченко, А.В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів [Електронний ресурс], режим доступу: <http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>

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

## **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ**

Інноваційна діяльність та створення нових продуктів, їх оптимізація чи технічне вдосконалення на підприємстві є від'ємною частиною забезпечення конкурентоспроможності продукції. Від вибору типу та впровадження самого процесу комерціалізації залежить величина прибутку від результатів науково-технічної діяльності [1]. Саме тому, розгляд особливостей організаційного проектування комерціалізації інноваційних продуктів для підприємств набуває актуальності, що потребує їх деталізованішого розгляду. Для перетворення новації в інновацію, а згодом і на товар українському виробнику потрібна не шаблонна модель процесу, якою користуються великі міжнародні компанії, а специфічна, що буде задовольняти норми та потреби ринку. Одним із підходів впровадження оптимізації є застосування організаційного проектування.

Серед науковців організаційне проектування визначається як комплекс робіт зі створення процесу, формування структури і системи менеджменту, забезпечення всім необхідним, а його метою – є забезпечення високого рівня організованості процесу [2]. Для цього необхідно, щоб процес був спроектований, націлений, регламентований, нормований, забезпечений необхідними інструкціями, інформацією і ресурсами, здійснювався за раціональною для певних умов технологією [2]. Організація комерціалізації може відбуватись у таких формах [3]:

- запуск нового бізнес-проекту для комерційного використання технології;
- продаж ліцензії на використання технології існуючому бізнесу;
- експлуатація технології шляхом надання послуг, включаючи технічне консультування, аналітичні та експертні послуги, а також дослідження за контрактами [3].

Дослідники визначають чинники, що спричиняють застосування організаційного проектування інноваційних продуктів [2; 4, с. 14]:

по-перше – швидкозмінні умови за яких не можливо використовувати шаблонний процес комерціалізації,

по-друге – проектування нових або вдосконалення застарілих процесів має базуватися не тільки на досвіді, аналогії, інтуїції, вольовому підході, а й на наукових методах організаційного проектування, по-третє проектування нових процесів і вдосконалення існуючих повинно проводитися фахівцями управління, консультантами, керівниками і працівниками [2; 4, с. 14].

Таким чином запровадження організаційного проектування надасть можливість вивести процес комерціалізації на новий рівень і забезпечить менш ризикову діяльність у швидкозмінному і непередбаченому середовищі діяльності вітчизняних підприємств.

Належне організаційне проектування комерціалізації інноваційних продуктів надасть можливість керівникам своєчасно виявляти ризики і маневрувати на українському ринку, що в результаті підвищить прибутковість підприємства і надасть можливість отримати фінансові ресурси для наступних інноваційних продуктів.

### **Література:**

1. Дуда Н.І Комерціалізація інновацій: зміст, значущість / Н.І. Дуда // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю – 2016 р. – С.22
2. Гриньова В.М. Організація виробництва: Підручник / В.М. Гриньова, М.М. Салун— К.: Знання, 2009. — 582 с.
3. Акционерное общество «Национальное агентство по технологическому развитию» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nif.kz/our\\_activities/commercialization/general\\_information](http://www.nif.kz/our_activities/commercialization/general_information).
4. Интернет-журнал "Технологии техносферной безопасности" [Електронний ресурс]. Режим доступу - <http://ipb.mos.ru/ttb> Выпуск № 1 (29) - лютий 2010 г. 2

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

**Ситник Н.І.**  
к.б н, доцент;  
**Кольцова Є.М.**  
студент

*Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
м. Київ, Україна*

## **ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КРЕДИТНОГО РИЗИКУ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Управління ризиками – одна з головних складових антикризового управління. Три головних ризики, з якими може стикнутися організація – маркетинговий ризик, ризик операційної діяльності та кредитний ризик. Маркетинговий ризик пов'язаний з можливими змінами балансу попиту та пропозиції на ринку, коливанням цін, диференціацією споживчих груп та сприйняттям товару. Ризик операційної діяльності більшою мірою зосереджений на внутрішніх процесах підприємства – можливих технічних та технологічних порушеннях. Однак неодмінна присутність зовнішнього фактору ускладнює аналіз і контроль цього виду ризику – залежність від постачальників, партнерів, соціальних груп робить організацію більш уразливою, а управління – багатоаспектним.

Найбільш складним і погано контрольованим є кредитний ризик – один з фундаментальних ризиків будь-якої компанії [1]. Він виникає, коли підприємство виступає як інвестор чи кредитор для іншої установи за згодою сторін. Кредитний ризик – це ризик зміни вартості портфелю цінних паперів через зміни кредитного стану партнерів. Він може бути поділений на два під-ризики: ризик дефолту та ризик погіршення кредитної якості партнерів. Багато компаній приділяють недостатню увагу другому джерелу кредитного ризику та тривіально скорочують його до ризику дефолту, який є простішим для розуміння. Ризик дефолту – це ризик втрати грошей через невиконання грошових зобов'язань партнерів. Ризик погіршення кредитної якості партнерів значно складніший в обчисленні. Компанії можуть використовувати внутрішні та зовнішні методи розрахунку кредитного стану партнерів: покластися на рейтинги, складені спеціалізованими агентствами, або обчислити самостійно [2].

Перший підхід до розрахунку кредитного стану партнерів найпростіший – Standardized Approach. Інші два підходи базуються на основі внутрішнього рейтингу - Foundation Internal Rating Based Approach, та Advanced Internal Rating Based Approach. Всі три підходи призначені для визначення потреби в капіталі, необхідного для застереження кредитного ризику. Обчислення потреби в капіталі завжди залежить від величини RWA (сумарні активи, зважені рівнем кредитного ризику).

Standardized Approach використовує прості формули – потреба в капіталі становить 8% від величини RWA. Цей підхід використовуються організаціями, які не мають достатньої інформаційної та технологічної бази для впровадження більш складних методів [3, с.21]. Foundation Internal Rating Based Approach розраховує RWA при використанні такого показника як PD (Probability of Default) – ймовірність настання дефолту партнерів. Розрахунок PD потребує глибокого вивчення кредитних рейтингів [3, с.53].

Використовуючи Advanced Internal Rating Based Approach, організація вільна обчислювати багато різних показників, від ймовірності настання дефолту до спричинених ним втрат. Всі показники використовуються для отримання RWA. Цей підхід визначається необхідністю вкладення фінансових ресурсів в дослідження і використовується переважно великими організаціями, проте є найбільш ефективним [3, с.62].

Впровадження підходів визначення кредитного ризику є важливим питанням для сучасних організацій. Стійке фінансове становище забезпечує ефективне функціонування підприємства та можливість здійснення інноваційної діяльності. Підприємство України станом на 2016 р. зосереджено на малому та середньому бізнесі, та лише близько 5% припадає на великі підприємства [4]. Тому, вочевидь, вітчизняним організаціям більш доцільно використовувати найпростіший підхід – Standardized Approach, адже він не потребує значних фінансових вкладень і передбачає використання вже існуючих рейтингових даних. В свою чергу використання FIRB-Approach та AIRB-Approach великими підприємствами, спроможними виділяти кошти на дослідження, дозволить максимально знизити кредитний ризик.

### **Література:**

1. Cannata F. The role of Basel II in the subprime financial crisis: guilty or not guilty? / F Cannata, M Quagliariello – Carefin, Università Bocconi, 2009. – P. 25.
2. Cirillo P. Principles for the Management of Credit Risk 13(2) / P. Cirillo.- Retrieved from: <http://www.pasqualecirillo.eu/Research/index.html>
3. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards / CH-4002 Basel, Switzerland – 2006 – P. 333
4. Діяльність підприємств – суб'єктів підприємницької діяльності у 2015 році. Статистичний збірник. Держкомстат України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

## **РЕІНЖИНІРИНГ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Інноваційна діяльність відіграє ключову роль у розвитку підприємств і економіки в цілому. Інноваційна орієнтованість дає підприємствам можливість ефективно конкурувати на ринку, залучати нових споживачів, покращувати фінансові результати роботи. Але до зростання конкурентоспроможності можуть призвести не всі інновації, а тільки ті, що орієнтовані на нові ринки і супроводжуються оригінальними розробками. Реінжиніринг інноваційної діяльності є одним із інструментів адаптації підприємств до зазначених умов.

У загальному визначенні реінжиніринг — фундаментальне переосмислення, радикальне переорієнтування боргових процесів для досягнення результатів стрибкоподібного поліпшення вирішальних показників діяльності організації [1]. Тобто реінжиніринг — найефективніша інновація. Його сутність полягає у змінах. Але реінжиніринг можна застосовувати і до самої інноваційної діяльності з метою її координації та адаптації до умов ринку.

Існує багато прикладів неефективної інноваційної діяльності. Це пов'язано з багатьма факторами: відсутністю методології управління інноваціями, недостатністю власних коштів, високою вартістю нововведень, високими ризиками, низьким інноваційним потенціалом підприємств, відсутністю кваліфікованого персоналу, неприйнятністю до інновацій. Зазначені проблеми призводять в результаті до того, що інноваційна діяльність не дає очікуваних результатів. Тому вважається, що вирішення їх можливо за допомоги реінжинірингу інноваційної діяльності як інструменту управління інноваційними процесами на підприємстві.

Передумовами реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств визначено наступні:

– потенційна загроза зниження конкурентоспроможності та ефективності інноваційної діяльності;

- нестабільність фінансово-економічних показників;
- зниження інноваційного потенціалу;
- ризики ринкових загроз;
- необхідність швидкої реакції на задоволення потреб споживачів[1].

Таким чином, реінжиніринг інноваційної діяльності підприємства спрямований на форсайт та швидку реакцію до мінливих умов ринку.

До основних напрямів реінжинірингу віднесено:

- продуктові зміни: акцент робиться на якість товару/ послуги;
- маркетингові зміни: врахування усіх вимог ринку та підтримка конкурентних позицій;
- зміни бізнес-процесів.

Отже, реінжиніринг є універсальним інструментом інноваційної діяльності підприємства. Проте потрібно врахувати, що реінжиніринг інноваційної діяльності вимагає формування саме комплексного підходу, що охоплює всю структуру підприємства.

Серед характерних ознак реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства наступні:

1) Використання сучасних інформаційних технологій. Такий підхід дозволяє відійти від традиційних методів вирішення задач і по-іншому реорганізувати інноваційну діяльність підприємства;

2) Орієнтація на бізнес-процеси. Кожен процес, що стосується інноваційної діяльності на підприємстві аналізується не окремо, а у сукупності субпроцесів;

3) Злам старих правил та стереотипів. Підприємства повністю відмовляються від застарілих принципів та починають працювати за новими законами [2].

Таким чином, реінжиніринг інноваційної діяльності — невід'ємний інструмент інноваційного розвитку, що передбачає радикальний підхід до реорганізації бізнес-процесів підприємства з метою досягнення ефективного використання інноваційних можливостей, підвищення конкурентоспроможності та покращення фінансово-економічних показників його діяльності в цілому.

Але багато питань з зазначеної проблематики залишаються дискусійними та потребують подальших досліджень.

### **Література:**

1. Реинжиниринг бизнес-процессов: сущность и методология [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/reinzhiniring-biznes-process-kompanija-sotrudniki-rukovodstvo-izmeneniya/>

2. Горлачук В. В. Економіка підприємства: реінжиніринг та оптимізація бізнес-процесів підприємства / В.В.Горлачук, І. Г. Яненко // навч. Посібник – Миколаїв: 2010. – С. 272.

**Науковий керівник: к.е.н., доцент Жигалкевич Ж.М.**

### **ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СУТЬ ТА ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ**

Динамічне та мінливе середовище функціонування вимагає від підприємств розробки та впровадження удосконалених, сучасних методів управління, які здатні забезпечити стійкий економічний стан і конкурентоспроможний розвиток. Ефективне функціонування підприємства оцінюється через динамічне зростання його основних індикаторів: прибутковість, платоспроможність, конкурентоздатність і цього досягти можна через розумно організовану систему управління, шляхом формування вдалої системи економічного управління суб'єктами господарювання.

Поняття «економічне управління» почали застосовувати в науковій літературі на початку ХХІ століття. Тому серед вчених-економістів ще не має остаточно узгодженої думки про привід точного формулювання визначення даної категорії. Так, Євдокимова Н. М. [2, с. 15] у широкому розумінні розглядає економічне управління, як управління об'єктами економічної природи і зводить суть поняття до визначення потрібного стану підприємства, оцінювання його фактичної діяльності порівнюючи з конкурентами і здійснюючи управлінський вплив згідно з наявними ресурсами. Дядечко Л. П. [1, с. 28] трактує економічне управління як стратегічне, поточне та оперативне планування, а також організацію і контроль за виконанням планів. В свою чергу економічна енциклопедія розглядає економічне управління як спосіб дії на процес суспільної праці відповідно до законів розвитку суспільства включаючи управління виробничою та невиробничою сферою.

Вище наведені трактування сутності поняття економічне управління приводять до формулювання його основного завдання, яке полягає у раціональному використанні наявних ресурсів та у налагодженні бізнес-відносин з зовнішніми партнерами, які функціонують в однаковому ринковому сегменті. Головне місце в економічному управлінні належить досягненню й підтримці збалансованості ключових кількісних (абсолютних) параметрів у діяльності підприємства: обсягу випуску продукції, витрат, ціни, прибутку. Але забувати про відносні показники діяльності підприємства до яких відносить рентабельність продукції, рентабельність власного капіталу, рентабельність виробничих фондів, норма прибутку також не треба. Тому якщо виконується умова збалансованості по зазначеним показникам, то можна з впевненістю говорити про те, що суб'єкт управління функціонує ефективно. Для того, щоб більш точно розкрити суть категорії «економічне управління», вчені-економісти пропонують розглянути основні підходи до його тлумачення (табл.1).

*Таблиця 1*

**Підходи до трактування сутності поняття «економічне управління»**

<b>Підходи</b>	<b>Економічне управління– це</b>
Системний [3, с. 71, 74]	сукупність поєднаних та взаємодіючих між собою економічних елементів з метою досягнення поставлених стратегічних цілей, що характеризується зростанням прибутку, приростом заробітної плати, заощадженням сировини, енергії та матеріалів.
Процесний [3, с. 72, 75]	сукупність економічних принципів, форм, методів, прийомів та засобів, які здатні впливати на суб'єкт управління та взаємодіяти між собою у часовому просторі.
Ситуативний [3, с. 75]	виокремлення певної частини розглянутої системи або процесу з метою розгляду у конкретних умовах.

Узагальнюючи представлені підходи можна сказати, що економічне управління як категорія розкривається за рахунок найтіснішої взаємодії основних функцій до управління суб'єктом господарювання: встановлення цілей, планування, організація, мотивація, регулювання та контроль і при їх чіткому, послідовному виконанні можна сформувати раціональний процес управління. Таким чином, зміст економічного управління можна визначити як комплекс системно розроблених, економічно обґрунтованих управлінських рішень, які ґрунтуються на правильно взаємоузгоджених ключових параметрах ефективної діяльності економіки підприємства.

#### **Література:**

1. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу / Л. П. Дядечко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.
2. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / [Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба, О. О. Кизенко та ін.]; за заг. ред. Н. М. Євдокимової. – К.: КНЕУ, 2011. – 327 с.
3. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / [А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова]; за заг. ред. А. М. Колосова. – Старобільськ : Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. – 352 с.

## **ВПЛИВ СИСТЕМИ ІНТЕРНЕТ-КОМУНІКАЦІЇ НА АКТИВІЗАЦІЮ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний розвиток економіки, обумовлений наявністю нестабільних ситуацій і кризових явищ, які створюють стимули для підприємств щодо пошуку нових радикальних шляхів розвитку та активізації інноваційної діяльності.

Оскільки Інтернет є зовсім новим комунікаційним середовищем, відмінним від традиційних засобів інформації, недоцільно застосовувати загальновідомі маркетингові методи. Крім цього, широкі можливості Інтернету зумовлюють появу складних завдань їхньої реалізації при побудові підприємствами системи маркетингу підприємства і вимагають адаптації старих або розробки нових методів маркетингу [1].

В умовах існування нової економічної системи розвиток мережі Інтернет сприяє створенню нового виду економіки, темпи зростання якої настільки швидкі, що дозволяють змінити поняття бізнесу і методи його ведення. Зараз економіка - це система, яка використовує та впроваджує сучасні технології за допомогою розвитку глобальної мережі, а її лідерами стають підприємства, які здійснюють свій бізнес через Інтернет. Наприклад Amazon.com і Ebay.com займають конкурентні позиції у галузях, в яких нещодавно існували лише корпорації, що здійснювали традиційні типи ведення бізнесу. Сьогодні, щоб бізнес був успішним, не потрібно бути великим підприємством, оскільки суб'єкти господарювання, що функціонують у сфері малого та середнього бізнесу можуть бути успішними і прибутковими в своїх галузях, і в майбутньому можуть стати рушійною силою електронної комерції [2].

Враховуючи розвиток сучасних новітніх технологій, а особливо мережі Інтернет, з'явилася таке поняття як Інтернет-комунікації. Вони відіграють значну роль в активізації інноваційної діяльності підприємства. Використовуючи інструменти системи Інтернет-комунікацій, підприємство має змогу передавати інформацію своїм клієнтам не тільки про визначені товари чи послуги, а й використовувати їх для просування інформації про свою компанію.

Можна виділити наступні переваги від застосування Інтернет-комунікації[3, 4]:

- по-перше, більш точне охоплення цільової аудиторії за рахунок розміщення інформації на тематичних Інтернет-сайтах, за рахунок вибору необхідного географічного сегменту Інтернет та за рахунок розміщення інформації у певний час (запропонована властивість Інтернету має назву targeting);

- по-друге, можливість аналізу поведінки відвідувачів на сайті та удосконалення сайту, продукту і маркетингу відповідно до результатів такого «відстеження» (дана властивість Інтернет має назву tracking);

- по-третє, постійна доступність інформації цільовій аудиторії;

- по-четверте, висока гнучкість, оскільки існує можливість коригувати, чи взагалі змінити комунікативну програму;

- по-п'яте, інтерактивність, оскільки споживач може взаємодіяти як із продавцем, так і з продуктом, вивчити його, спробувати і, якщо все підходить, придбати. Крім того, комунікація в Інтернет дозволяє розміщувати велику кількість інформації, включаючи графіку, звук, відео;

- по-шосте, значною перевагою Інтернет є його нижча вартість, порівняно з іншими засобами масових комунікацій [3, 4].

Отже, розвиток Інтернет-комунікацій на підприємстві є сучасним прикладом інновацій не тільки у сфері технологій, а й у веденні бізнесу, забезпеченні конкурентних переваг підприємства, що в свою чергу дає змогу отримати кращі конкурентні позиції на ринку.

### **Література:**

1. Бойчук І. В. Інтернет в маркетингу: Підручник. / І.В. Бойчук, О.М. Музика. – К.: Центр учбової літератури, 2010. –512 с.

2. Святелик Н.П. Вплив Інтернет-технологій на маркетингову діяльність підприємства [Електронний ресурс] / Н.П.Святелик, А.В. Шаповалова. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/soc\\_gum/prvs/2009\\_3/1504.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/prvs/2009_3/1504.pdf)

3. Зуб Т.А. Просування послуг за допомогою засобів телекомунікації [Електронний ресурс] / Т.А Зуб, О.В. Зозульов. –Режим доступу: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-10.pdf>

4. Пілюшенко В.Л. Інформаційні технології у маркетингу і рекламі : навч. посіб. / В.Л. Пілюшенко. –Донецьк, 2005. – 204 с.

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

## **МІСЦЕ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ**

Будь-яке підприємство характеризується циклічним розвитком, чергуванням підйомів та спадів у діяльності. Однією з основних причин спадів у життєвому циклі є криза на підприємстві, спровокована зовнішніми або внутрішніми факторами.

Зазвичай, криза на підприємстві виникає внаслідок появи змін у зовнішньому динамічному середовищі, а бездіяльність у відповідь на зміну факторів зовнішнього середовища призводить до негативних наслідків у вигляді неплатоспроможності, появи простроченої кредиторської заборгованості, наростання збитків за поточними операціями, скорочення ринкового сегменту тощо.

У таких ситуаціях керівництво підприємства використовує заходи антикризового управління, які спроможні нівелювати вплив негативних наслідків та підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку. Використання інновацій як інструменту антикризового управління можна пояснити тим, що саме під час кризи підприємство готове максимально мобілізувати свої зусилля для розробки чогось радикально нового (продукту, процесу, технології, послуги тощо), що спроможне не лише покращити його поточний стан, а й сприятиме посиленню позицій на ринку в майбутньому.

Одну з класифікацій інновацій в антикризовому управлінні запропоновано С. В. Валдайцевим, яка передбачає виокремлення продуктових, процесних та аллокаційних інновацій [1]. Якщо процесні інновації орієнтовані на зниження собівартості, то продуктові інновації націлені на удосконалення або створення нового продукту (послуги) відповідно до вимог споживачів. Хоча процесні інновації є більш доступними, але вони всього лише впливають з продуктових, оскільки останні визначають бізнес-модель підприємства. Аллокаційні інновації самі по собі не спроможні приносити прибуток [2].

Продуктові інновації суттєво впливають на підвищення курсової вартості акцій та на підвищення ринкової вартості кризового підприємства взагалі. Даний тип інновацій націлений на перемикання підприємства з невігідних на більш вигідні види бізнесу. Це дозволяє підприємству як вийти на прибутковий режим роботи з точки зору співвідношення поточних витрат і результатів, так і підвищити фінансову привабливість для інвесторів і кредиторів [2].

Як вже зазначалось продуктові інновації лежать у виборі і розробці нових видів продуктів і послуг. Зазвичай для цього необхідно розробляти нові технології або придбати будь-який патент на нове технічне рішення і право на його реалізацію. Також можна найняти нових працівників, спроможних розробити новий продукт чи послугу, або ж за допомогою наявних власних ресурсів здійснити винахід. При використанні продуктових інновацій як інструменту антикризового управління підприємством, використовують наступальну та оборонну інноваційні стратегії [3]:

1. Наступальна інноваційна стратегія передбачає, що підприємство (піонер) зберігає свою конкурентоспроможність, шляхом збереження своєї частки ринку за рахунок безперервного створення та розвитку продуктів, які є не тільки новими для підприємства, але і принципово новими для ринку, для споживачів.

2. Оборонна інноваційна стратегія припускає, що підприємство навмисно не поспішає з інноваціями, і якщо воно здійснює їх, то такі нововведення є лише незначними удосконаленнями раніше реалізованої продукції. Підприємство вважає за краще слідувати за піонерами з дійсно радикальними інноваційними продуктами та впроваджує лише ті, що принесли значний комерційний успіх компанії-піонеру. Для того, щоб зберегти свою частку ринку, підприємство намагається імітувати успіх інновацій піонера за допомогою копіювання дизайну, отримання повторних патентів, промислового шпигунства або прямого піратства, тобто, порушення патентних прав на технології, що використовуються.

Отже, можна стверджувати, що впровадження продуктових інновацій є досить ефективним засобом антикризового управління оскільки дозволяє в короткий термін покращити фінансовий стан підприємства, підвищити рівень його інвестиційної та інноваційної привабливості.

### **Література:**

1. Валдайцев С. В. Антикризисное управление на основе инноваций: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во С. – Петерб. ун-та, 2001. –232с.

2. Аверина Т. А. Антикризисное управление на основе инноваций [Електронний ресурс] / Аверина Т. А., Левочкин В. А., Набиулин И. Ф. // Вестник Воронежского государственного технического университета № 9 / том 5 / . – 2009. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-na-osnove-innovatsiy>.

3. Короткова Э.М. Антикризисное управление: Учебник [Електронний ресурс] / Короткова Э.М. // Инфра-М. – 2008. – Режим доступу: [http://www.cfin.ru/management/strategy/ anticrisis\\_management.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/ anticrisis_management.shtml).

**Науковий керівник: к. е.н, старший викладач Копішинська К.О.**

**Тупкало В.М.**  
д.т.н., професор;  
Київський інститут інтелектуальної власності та права  
Національного університету «Одеська юридична академія»;  
**Голь І.В.**  
аспірант  
Державний університет телекомунікацій  
м.Київ, Україна

## МОДЕЛЬ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ БІЗНЕС-СТІЙКОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Оцінці економічної стійкості підприємства присвячено наукові праці багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Різноманіття властивостей і ознак різних видів виробничо-господарської та комерційної діяльності підприємства обумовлює і різноманіття показників. Проблема використання показників полягає в тому, що жоден з них не виконує роль універсального показника, за яким однозначно можна було б судити про результати діяльності підприємства, що й зумовлює необхідність подальших досліджень в обраному напрямку. Метою доповіді є обґрунтування підходу до оцінки бізнес-стійкості телекомунікаційних підприємств. Концептуальним твердженням авторів є те, що оцінка бізнес-стійкості функціонування підприємства не може базуватися на наборі показників, який формується евристичним шляхом різними фахівцями. На нашу думку, з позицій факторного аналізу саму категорію «економічна стійкість» слід трактувати комплексно як бізнес – стійкість, факторна система якої повинна повною мірою відображати причинно-наслідкові зв'язки ланцюжка створення бізнес-цінності підприємства, а саме: тільки висококваліфікований і мотивований персонал, який використовує сучасний інформаційно - технологічний ресурс (ІТ - ресурс) у своїй операційній діяльності, здатний реалізувати ефективну систему управлінських і технологічних бізнес - процесів взаємодії з суб'єктами ринку (постачальниками, клієнтами) по ланцюжку створення бізнес-цінності, що у свою чергу зумовить стійке конкурентоспроможне співвідношення ціна / якість продаваних товарів (послуг) і у кінцевому підсумку забезпечить бажану (плановану) динаміку і величину прибутку на вкладений капітал власників (акціонерів, інвесторів) підприємства. При цьому категорію «бізнес-цінність підприємства» в контексті вказаних причинно-наслідкових зв'язків пропонується визначити як подвійну цінність, яка виникає на кінцевому етапі бізнес-циклу підприємства: споживча цінність у вигляді товару чи послуги; цінність для бізнесу самого підприємства – виручка-нетто, що надійшла на його розрахунковий рахунок. Крім того, модель факторного аналізу повинна забезпечити реалізацію механізму діагностичного процесу встановлення негараздів всередині ланцюжка створення бізнес-цінності, а саме у такій послідовності: причини незадовільних значень фінансово-економічних показників слід шукати у блоці ланцюжка «Клієнти / Ринок», незадоволеність клієнтів означає наявність проблем у блоці «Бізнес-процеси / ІТ - ресурс», а коріння проблем з бізнес-процесами знаходяться у блоці «Персонал». При впровадженні на телекомунікаційному підприємстві процесно-орієнтованої системи управління запропонована модель ланцюжка створення бізнес-цінності може бути реалізована як ланцюжок з чотирьох інноваційних технологічних бізнес-процесів (ТБП): ТБП планування ІТ- продуктів (ІТ- послуг) та створення потоку споживачів (операційний маркетинг-мікс 4Р), ТБП забезпечення ресурсами виробництво ІТ- продуктів, ТБП виробництва ІТ- продуктів, ТБП передачі ІТ- продуктів споживачам.

В рамках такої реалізації ланцюжка інноваційних ТБП його складова загальної бізнес-стійкості підприємства, а саме економічна стійкість, буде визначатися комплексною оцінкою економічної стійкості  $D_s$  у вигляді адитивної згортки окремих  $R_i$  оцінок економічної стійкості кожного ТБП ланцюжка. Тобто:

$$D_s = D_1 + D_2 + D_3 + D_4 = \text{витрати на маркетинг та залучення споживачів / виручка-нетто} + \\ + \text{витрати на підготовку (забезпечення) ІТ-виробництва / виручка-нетто} + \\ + \text{витрати на виробництво ІТ- продуктів / виручка-нетто} + \\ + \text{витрати на збут ІТ- продуктів / виручка-нетто} = \text{витрати сумарні / виручка-нетто.}$$

При цьому з ціллю врахування аспектів процесу управління своєчасним надходженням платежів від клієнтів факторна модель аналізу отриманої на розрахунковий рахунок валової виручки за встановлення період  $t$  пропонується у наступному згорнутому вигляді:  $V_t = \{H, R, Q, C, D\}_t$ , де  $H$  - показники структури вартості ІТ- продуктів;  $R$  - показник рентабельності продажів ІТ- продуктів;  $Q$  - кількісна характеристика асортименту ІТ- продуктів;  $C$  - кількісна характеристика каналу збуту;  $D$  - показник норми дебіторської заборгованості, який встановлюється для різних категорій клієнтів. У подальшому згорнута модель  $V_t$  для конкретного підприємства може бути розгорнута у відповідну управлінську модель багатфакторного аналізу – арифметичну формулу виручки, яка у свою чергу може бути трансформована у ієрархічну модель управління виручкою – піраміду виручки.

Таким чином, категорія «бізнес-цінність» в її комплексному сенсі поєднує як технологічну так і управлінську складову забезпечення стійкості бізнесу підприємства в сучасних ринкових умовах.

## **СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ АВТОМАТИЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ ВИТРАТ У МЕДИЧНІЙ СФЕРІ**

Основною задачею нещодавно створених державних та приватних інноваційно орієнтованих підприємств, що працюють в сфері надання медичних послуг та знаходяться на стадії активного росту, є забезпечення пропускну здатності надання послуг. Практика свідчить, що кількість напрямків діяльності навіть у невеликих приватних медичних закладах може становити понад ста, вони є надзвичайно обмеженими у бюджеті для просування медичних послуг. При цьому підприємства на початковій стадії часто можуть працювати у збиток, реінвестуючи грошові засоби для забезпечення перспектив власного зростання. Конкретні приклади демонструють, що за наявності невеликих коштів та з розумним підходом можна збільшити обсяг продажу послуг та отримати очікувані прибутки [1]. Але визначити оптимальні пропорції інвестування та оптимізувати фінансові потоки в цілому буває надзвичайно важко.

Іншими надзвичайно важливими задачами фінансового департаменту таких установ є розрахунок вартості медичних послуг, контроль їх маржинальності та забезпечення стабільних грошових потоків для їх реінвестування. Ефективним інструментом для прийняття управлінських рішень у діяльності медичного закладу є об'єктивна інформація про собівартість послуг. У процесі її розрахунку власник має бути поінформований про всі процеси, що забезпечують надання кожної окремої послуги [1]. Опрацювавши зібрану інформацію, він зможе провести калькуляцію та економічно обґрунтувати ціну, яку встановить на таку послугу. Тому на даному етапі ключовою проблемою підприємств стає відсутність автоматизації основних бізнес-процесів, пов'язаних з контролем фінансових витрат.

За даними дослідження, проведеного виданням «Becker's Hospital Review», наразі у світі не існує жодного програмного забезпечення для контролю за дохідністю надання послуг державних та приватних медичних підприємств [2]. Ключовою проблемою є відсутність чітких достовірних аналітичних даних по закупівлям, роботі з постачальниками та їх списання під конкретні послуги, що робить неможливим забезпечення передбачуваних грошових потоків для росту.

Для вирішення будь-яких проблем з отримання достовірних даних для аналізування фінансової діяльності підприємства необхідно використовувати спеціалізоване програмне забезпечення. Головними вимогами до правильної роботи такого програмного забезпечення є:

- можливість інтеграції з іншими програмними продуктами підприємства (бухгалтерська система, складська система, система для надання послуг тощо);
- простота у використанні будь-яким користувачем;
- стабільна робота;
- широкі аналітичні потужності.

За допомогою чітких аналітичних даних, які містять дані про всі закупівлі, роботу з контрагентами та партнерами, правильність виконання договірних умов, фінансовий відділ медичного підприємства має можливість співставити дані по усім витратам та доходам в реальному часі. Це дозволяє гнучко адаптуватися до сучасних ринкових потреб, бути конкурентоспроможним, не втрачати грошові кошти. Тому впровадження та застосування державними та приватними медичними закладами інформаційних технологій, що забезпечать отримання, накопичення, зберігання актуальних аналітичних даних по витратах та можливість прийняття оптимальних управлінських рішень на їх основі є важливою передумовою їх стабільної та безризикової роботи.

### **Література:**

1. Устинов О. В. Приватний медичний заклад: організація та управління [Електронний ресурс] / О. В. Устинов // Український медичний часопис: актуальні питання клінічної практики [Online]. — Режим доступу: <http://www.umj.com.ua/article/18406/privatnij-medichnij-zaklad-organizaciya-ta-upravlinnya>.
2. Rizzo E. The supply chain's role in making or breaking hospitals' margins, competitive edge [Electronic resource] / E. Rizzo // Becker's Hospital Review.— September 30, 2013.— Access mode: <http://www.beckershospitalreview.com/hospital-management-administration/the-supply-chain-s-role-in-making-or-breaking-hospitals-margins-competitive-edge.html>.

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

Шеховцова І.А.

ст.викладач;

Бузинник О.В.

студент

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
м. Київ, Україна

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА РОЛЬ ДРОНІВ У АГРОСЕКТОРІ УКРАЇНИ

Існує глобальна потреба у скороченні кількості часу та ресурсів на виконання завдання в агросекторі України, але, при цьому, ефективність виконання має залишитися на високому рівні, або покращуватися. Задоволенням цієї потреби вже близько десяти років займається топ-менеджер корпорації «Сварог Вест Груп» Андрій Гордійчук, а саме, за допомогою новітніх технологій точного землеробства A3 Tech та авторського програмного забезпечення для онлайн-контролю польових робіт та ресурсів Live AG. «Сварог Вест Груп» (далі «Сварог») є одним із найефективніших та найуспішніших аграрних холдингів України [1], продукція та технології якого успішно застосовуються на міжнародному ринку. Головним продуктом, який компанія привезла на світову виставку «Agritechnica» в Ганновері у 2015 році, стала система онлайн-управління агрохолдингом «Арго», яка збирає безліч даних з датчиків і трекерів, встановлених на техніці. Головний принцип роботи – передача всієї інформації про прямі витрати під час польових робіт в режимі онлайн. Це є інноваційним проривом у світі аграрної інженерії, який Гордійчук розробляє разом із американськими та німецькими партнерами. Бюджет компанії Live AG за 4 роки зріс у 10 разів – до 1500 тис. дол., а A3 Tech у 5 разів – до 2000 тис. дол. у 2016 р. завдяки використанню власних технологій [2].

Зазначимо, що на сучасному ринку великого ажіотажу набуває використання дронів (або безпілотних літальних апаратів) у аграрному секторі. Так, в цьому році Live AG та A3 Tech почали серію проектів з Науковим парком «Київська Політехніка», один з яких передбачає розробку дронів для сільського господарства із запасом ходу 8 год і до 800 км за добу. Гендиректор Політехніки Володимир Гнат цитує: «Нам цікаво працювати з компаніями Гордійчука. Завдання, які вони ставлять, -- це не просто підвищення врожайності з гектара. Йдеться про принципово нові методи ведення бізнесу»[2].

Ще однією компанією, яка задовольняє аграрний ринок новими енерго- та ресурсозберігаючими технологіями на ринку України, є Drone.UA. Фірма є ТОП 3 найбільш інноваційним підприємством в сільськогосподарському секторі України за версією видання Forbes та входить до переліку ТОП 20 найбільш інноваційних підприємств України 2016 року [3]. Їхні послуги включають обмір території поля, створення карт рельєфу, фото- та відеомоніторинг, контроль якості обробки ґрунту та посівних робіт, визначення засміченості бур'янами, топографія, розробка 3D-моделей споруд, використання при надзвичайних ситуаціях, аналіз вегетаційних індексів – і все це за допомогою дронів. Drone.UA є офіційним дилером продукції компанії DJI Technology Co., яка відзначається високою якістю продукції (мультикоптери, аксесуари, частини) та високим рівнем інноваційності своїх платформ.

Постає питання про користь із використання дронів у агросекторі України. Існує велика кількість вітчизняних стартаперів, які виготовляють дрони та їх платформи для різних цілей. Наприклад, Дмитро Сурду, CEO компанії Kray Technologies, нещодавно вийшов на американський ринок, де на престижній виставці Drone World Expo 2016 у Силіконовій долині представив власну розробку дрону. За даними досліджень, зроблених Сурду, застосування дронів дозволяє зекономити до 70% пестицидів, має в 5-10 разів менші операційні витрати (порівняно з наземною технікою) та має практично нульові втрати врожаю [4]. Ще однією компанією, яка ефективно розробляє та використовує дрони у агросфері, є українська фірма-стартап CarboLine. Представник компанії на першій Міжнародній конференції про комерційні UAV (безпілотники) в Анкарі, Туреччина, в листопаді минулого року представив новий літаючий комплекс Мара-3М, використання якого економить час, а також зменшує витрати на обробку с/г угідь та збільшує дохід агрокомпаніям [4]. Skywards Tech, ще одна українська інноваційна компанія, яка займається розробкою різноманітних платформ для дронів DJI.

Отже, можна зробити висновок, що український ринок дронів та їх використання набуває обертів та є перспективним. На сьогодні, українські компанії та стартапи намагаються якнайбільше пристосувати новітні технології у агросфері та для військових цілей, зменшуючи витрати та збільшуючи ефективність за допомогою дронів. Вітчизняні розробки виходять на закордонний ринок, що в свою чергу заманює нових інвесторів для можливості подальших розробок.

### Література:

1. «В Україні визначили найкращих агровиробників» [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/novosti/v\\_ukraini\\_viznachili\\_kraschikh\\_agrovirobnikiv/](http://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/v_ukraini_viznachili_kraschikh_agrovirobnikiv/)
2. «Сварог Вест Груп»: быстрее, дешевле, точнее» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1416280-svarog-vest-grup-bystree-deshevle-tochnee>
3. Сайт компанії Drone.UA [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://drone.ua/>
4. International Commercial UAV Conference [Електронний ресурс] / UAV Turkey // Facebook. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/uavturkey2016/>

### **ІННОВАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ВИРОБНИЦТВІ**

На сьогоднішній день, для забезпечення конкурентоспроможності виробництва, необхідно постійно оптимізувати і модернізувати бізнес-процеси установи. Інноваційний розвиток став запорукою вдалого розвитку і стрімкого фінансового збагачення будь-якого підприємства. Бізнес-процеси відіграють велику роль як один із факторів реалізації потенціалу виробництва.

Дане питання широко вивчалось багатьма дослідниками і останнім часом набуває популярності. Такі вітчизняні і зарубіжні автори займалися висвітленням: Краснокутська Н. В., Морозов А. Н., Томашевський О. М., Горюшко В. Є., Холоділіна І. А., Алексєєнко А.Ф., Пєрькова Ю. Н., Риндін А.Г., Русинова Ф.М., Калита Т. П., Калянова Г. Н., Шах А.Д., Ціпіна Б. Л.

Терміном «інновація», в широкому розумінні цього слова, позначають всі нововведення, тобто будь-які зміни і покращення, що сприяють якісному прогресу, економії, збільшенню ефективності, підвищенню рентабельності виробництва.

Треба зазначити, що бізнес-процес – це сукупність підпроцесів або бізнес-операцій, під час виконання яких споживаються певні ресурси і створюється продукт (речовий або нематеріальний результат людської праці: предмет, послуга, наукове відкриття, ідея), що становить цінність для споживача.» Калянов Г. [1]

Методів покращення бізнес-процесів безліч і з кожним днем їх усе більше і більше. Застосовується функціональний і процесний підходи до управління бізнес-процесами.

Введення інновацій вданій сфері ґрунтується на поліпшенні технологічних процесів для задоволення потреб споживачів у відношенні якості, швидкості і частоти впровадження нововведень.

Для початку, покращувати, вводити нове у процес повинні ті, хто займається створення результату процесу. Завдяки даному методу майже вся робота буде виконуватися персоналом, людьми, які знаходяться найближче до процесу. Це дозволить змістити і знищити внутрішні і зовнішні перешкоди.

Спеціалізовані завдання варто об'єднувати в одне завдання, охоплюючи всі етапи процесу. При такому підході зменшується необхідність у стимулюючих і мотивуючих заходах та покращується рівень якості, за рахунок цілісності виконання роботи.

Приєднання етапу обробки інформації до тієї частини роботи, де ця інформація і збирається. Таким чином відпадає необхідність у ще одній групі яка б перевіряла і обробляла інформацію. При цьому значно зменшується вірогідність помилки.

Географічно розкидані ресурси повинні бути на одному рівні з централізованими. Сучасні ІТ технології дозволяють з'єднати децентралізовані операції з управлінням, що зекономить час і ресурси, при цьому піднявши загальний рівень контролю над діяльністю компанії.

На всіх етапах, як всередині так і ззовні виробництва, необхідно отримувати, збирати і реєструвати інформацію безпосередньо прямо з джерела. Це дозволить уникнути помилок в даних і повторних введень у базу.

Більшість принципів інноваційності бізнес-процесів побудовані на новаторському використанні ІТ технологій [2].

Отже, інноваційний підхід до бізнес-процесів забезпечує, в першу чергу, ефективну діяльність виробництва в сучасних умовах ринку і розвитку ІТ напрямку. Сприяє реалізації потенціалу, зростанню прибутку і продуктивності потужностей, зменшенню витрат, покращенню якості кінцевого результату. Все це підвищує спроможність виробництва задовольнити потреби споживачів.

#### **Література:**

1. Климчук М. М. Бізнес-процеси: еволюція, сутність, класифікація та бізнес-моделювання / М. М. Климчук // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2010. - Вип. 4. - С. 22-28. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2010\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2010_4_5).
2. Шляхи удосконалення бізнес-процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.virtual.ks.ua/students/3407-ways-of-improving-business-processes.html>

**Науковий керівник:** *ст. викладач Шеховцова І.А.*

---

**ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ**

**МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

**В УМОВАХ**

**ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

---

## ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Експортний потенціал підприємства є динамічною характеристикою, що залежить від великої кількості факторів як внутрішнього так і зовнішнього середовища підприємства. Підприємства змушені працювати за умов значної конкуренції та малої прогнозованості, що потребує постійного відстеження стану їх зовнішньоекономічної діяльності, в т.ч. і стану експортного потенціалу, з метою прийняття вчасних, якісних та адекватних управлінських рішень. Машинобудівна галузь є однією з ключових складових української промисловості, тому її економічний розвиток в значній мірі впливає на ефективність функціонування нашої економіки в цілому.

Починаючи з 2013 року можна помітити тенденцію, що підприємства машинобудування були спеціалізовані не тільки на випуск машинобудівної продукції, а й продукції військового призначення. Перепрофілювання виробництва призвело до того, що була створена нова техніка, яка раніше не виготовлялася в Україні: пасажирські вагони, вагони дизель- та електропоїздів, електровози, машини безперервного литва, деякі види насосів, арматури, компресорів тощо [1].

Як показують статистичні дані, останні роки спостерігається коливання показників експорту машинобудівної продукції (табл.1).

Таблиця 1

**Динаміка виробництва продукції машинобудівної галузі України (2014-2016 рр.)**

Рік	Обсяг реалізації продукції машинобудівної галузі		З нього обсяг експортованої продукції	
	млн.грн	у % до загального обсягу реалізації	млн.грн	у % до загального обсягу реалізації продукції машинобудування за рік
2014	94088,4	7,9	50861,1	54,1
2015	103708,1	6,9	57608,6	55,5
2016	116333,5	6,6	55118,0	47,4

Велика кількість проблем, що стосуються розвитку експортного потенціалу машинобудівної галузі, стосуються безпосередньо підприємств галузі, а не лише питань державної політики та регулювання зовнішньоекономічної діяльності. До таких проблем досі відноситься невідповідність матеріально-технічної бази українських підприємств закордонним аналогам. Цезнижує їх конкурентні переваги, і без сумніву від цього страждає рівень конкурентоспроможності експортованої продукції. Також спостерігаються труднощі адаптування до постійних змін світового ринку, що ставить все нові вимоги для підприємств в експортоорієнтованому промислово-виробничому напрямі. І це лише деякі з проблем, які притаманні більшості українським компаніям-експортерам.

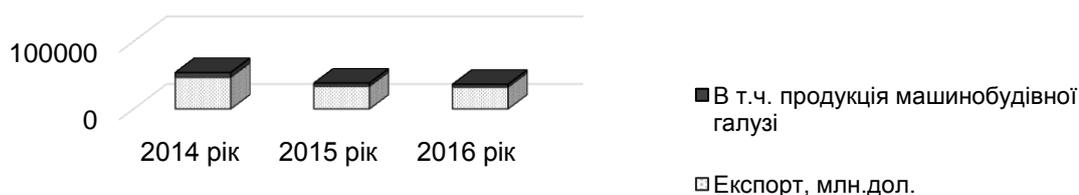


Рис. 1. Питома вага продукції машинобудування в структурі експорту України  
Джерело: складено автором на основі [2]

Статистичні дані показують, що при загальному тренді зменшення експортованої вітчизняної продукції, частка машинобудування в загальній структурі експорту країни становить 11,5% в 2014 р., 12,1% в 2015 р. та 13,2% в 2016 р., тобто спостерігається тенденція до посилення своїх позицій в загальному обсязі. Таким чином, значення машинобудівної галузі на даному етапі розвитку вітчизняної економіки є значним, що призводить до розуміння необхідності впровадження нових методів управління підприємствами для збільшення експорту продукції машинобудівного комплексу.

### Література:

1. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua>
2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

**Дергачова В.В.**

*д.е.н., професор;*

**Басевич А. Ю.**

*студент*

*Національний технічний університет України*

*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

*м. Київ, Україна*

## **ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

За своєю сутністю глобалізація є більш тісною інтеграцією країн і народів світу, яка викликана скороченням витрат на транспорт і зв'язок, а також руйнуванням штучних бар'єрів на шляхах руху товарів, послуг, капіталу, знань, людей. Глобалізація є загальним, об'ємним терміном для цілого ряду складних економічних, соціальних, технологічних, культурних і політичних змін, та розглядається як посилення взаємозалежності, інтеграції та взаємодії між людьми і компаніями в різних точках.

Міжнародний бізнес відноситься до широкого спектру бізнес-діяльності, яка здійснюється за межами національних кордонів. На міжнародному рівні глобалізація світової економіки та відмінності між країнами розглядаються як можливості та як виклики для бізнес-середовища. Глобалізація в економічній, соціальній і політичній сферах знаходиться на підйомі з 1980-х років, отримавши імпульс після закінчення Холодної війни між СРСР та США. Процеси глобалізації прискорились в останні 25 років. Протягом усього періоду світова економіка демонструє зростання: світовий експорт, як частка ВВП, збільшився з 20,4% у 1993 році до 29,5% за підсумками 2015 року [1]. За цей самий період загальносвітовий ВВП збільшився з 25,8 трлн. дол. США до 74,2 трлн. дол. США. [2].

Ще одним показником, який демонструє стрімке зростання глобалізаційних процесів є обсяг прямих іноземних інвестицій у виробничі фонди: фабрики, обладнання, землю. За даними Світового Банку, у 1993 році обсяг прямих іноземних інвестицій складав 211,8 млрд. дол. США, а у 2015 – 2,2 трлн. дол. США [3]. Тобто, зростання стало десятикратним, тоді як світовий ВВП зріс майже у три рази. Найбільші потоки прямих іноземних інвестицій проходять між промислово розвиненими країнами.

Глобальні сили впливають на попит, пропозицію, міжнародну конкуренцію на ринках, ставлення компаній до світових проблем, призводить до демографічних і політичних змін. Наразі будь-які зміни у світових розкладах, навіть відносно незначні, відбиваються на діяльності всього міжнародного бізнесу. Ті, хто не може пристосуватись до цього, рано чи пізно втрачають свої позиції та починають вести боротьбу за виживання. І навпаки, компанії, які сприймають глобалізацію як засіб перетворення можливостей у стратегії, які вчасно реагують на ринкові зміни, більш ефективно мають справу з загрозами зовнішнього середовища.

Концепція глобалізації стала основним фактором міжнародного ділового життя та впливає на міжнародний бізнес в наступних напрямках: посилення конкуренції у якості, вартості, ціні, адаптації продукції і послуг; підвищення рівня знань та технологій; збільшення можливостей для зростання за рахунок великої кількості галузей та ресурсів; зростання рівня іноземних інвестицій; економія за рахунок ефекту масштабу; можливість більш ефективного вибору місця розташування бізнесу через скорочення бар'єрів; інформація стала найціннішим фактором виробництва та може легко передаватись; збільшення кількості злиттів, поглинань та зареєстрованих спільних підприємств через легкість ведення бізнесу; поява та розвиток аутсорсингу; стратегічний менеджмент, та зокрема маркетинг, найчастіше виходять на перший план; мультинаціональний менеджмент потребує розвитку розвитку навичок управління персоналом.

Глобалізація впливає на всі аспекти діяльності міжнародних компаній: промисловий (поява світового ринку виробництва і більш широкого доступу до ряду зарубіжних продуктів), фінансовий (поява світових фінансових ринків, спрощення доступу до зовнішнього фінансування), економічний (існує глобальний спільний ринок, який працює на основі свободи обміну товарів і послуг), політичний (уряди регулюють відносини між державами та гарантують права та можливості для власних громадян), інформаційний (збільшення інформаційних потоків).

У якості висновка можна сказати, що поняття «глобалізація» є дуже багатограним. Воно фокусує увагу на процесах, які перетворюють світ у єдину глобальну систему. Власне глобалізація являє собою факт сучасного існування. Цей процес є безповоротним, він є природним ходом світового розвитку, щі своїми позитивними та негативними сторонами.

### **Література:**

1. Exports of goods and services (% of GDP) [Електронний ресурс] // The World Bank – Режим доступу до ресурсу: <http://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS>

2. & GDP (current US\$) [Електронний ресурс] // The World Bank – Режим доступу до ресурсу: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>

3. Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US\$) [Електронний ресурс] // The World Bank – Режим доступу до ресурсу: <http://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD>

## **МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО У ГАЛУЗІ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

На сьогодні проблема енергозалежності в Україні все більше ускладнюється – і через міжнародні політичні проблеми, і через внутрішні (блокування поставок вугілля із зони проведення АТО). Тому актуальність альтернативної енергетики стає все очевиднішою. Проте ще однією причиною цього є велика енергозатратність української промисловості: виробництво одиниці продукції потребує енергії у 8 разів більше, ніж у Європі. Саме тому крім оновлення існуючої системи енергозабезпечення Україна потребує розвитку сучасної, альтернативної енергетики.

Потенціал нашої країни у даній сфері досить значний, за оцінками експертів, близько 40% потреб в енергії може покриватися за рахунок відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) [1]. І хоча доля альтернативної енергетики все ще незначна, проте про її розвиток свідчи в тому числі і статистика – в липні 2016 року сумарна потужність ВДЕ перетнула межу в 1 ГВт [2]. Потенціал вироблення енергоносіїв з ВДЕ і альтернативних видів палива, за даними Держенергоефективності України, складає 98 млн.т.у.п.

Проте розвиток альтернативної енергетики гальмується багатьма факторами, серед яких і низьке фінансування, і високий рівень бюрократії, і мала кількість вітчизняних розробок та, як наслідок, вітчизняного обладнання на ринку (звідси і висока його вартість). А тому Україні потрібна тісна співпраця з країнами, що вже активно працюють у даній сфері.

Однією з країн з найбільш розвинутою альтернативною енергетикою є Китай. На сьогодні китайські компанії є одними з найбільш перспективними інвесторами – дві з них виявили бажання побудувати в Чорнобилі сонячну станцію потужністю 1 ГВт. Щодо інших країн, то прикладів перспективної співпраці можна привести багато: виробництво біоетанолу австрійською компанією (Житомирська обл.), будівництво біогазової установки італійською компанією Biogas Engineering (Вінницька обл.), будівництво сонячних електростанцій компанією із Саудівської Аравії (Вінницька область) тощо.

Крім того, в Україні готова розмістити виробництво обладнання для сонячної енергетики литовська компанія – Житомирська область; у Дніпропетровській області планується виробництво сонячних панелей австрійською компанією. Розміщення виробництва обладнання для альтернативної енергетики дозволить в тому числі зробити його дешевшим для споживачів.

Більшість компаній, що сьогодні надають послуги по підборі та встановленню обладнання для вироблення енергії з ВДЕ є або зарубіжними, або спільними. І, незважаючи на зростаючу їх кількість, споживачу (як приватному, так і підприємству), досить легко обрати саме ту, що влаштує його, оскільки в Україні вже працюють платформи по підборі постачальника (наприклад, біржа Джоуль: <http://joule.pro>).

Ще однією важливою формою міжнародного співробітництва є участь у конференціях та виставках, присвячених альтернативній енергетиці (наприклад, Solar Energy Ukraine, SEF-2016 тощо). Їх важливість полягає не лише у можливості знайти постачальників обладнання, перейняти успішний досвід, а й знайти фінансування, оскільки фінансові та інвестиційні установи також беруть участь у таких заходах, а також представити свій Start-Up проект.

Фінансування для вітчизняних споживачів є найбільшою проблемою, вирішити яку самостійно дуже складно, а то й неможливо. В той же час, пошук інвесторів для реалізації проектів у галузі альтернативної енергетики в більшості випадків виводить на зарубіжні компанії. Навіть за оцінками експертів, банківські кредити в Україні є дуже дорогими і внутрішній ринок не є перспективним постачальником фінансових ресурсів, а тому найбільш очікуваними є інвестиції саме від міжнародних фінансових інституцій та компаній. Пошук інвестицій полегшується можливістю відслідковувати гранти на онлайн-платформах (наприклад, Фонд Генріха Белля, USAID тощо).

Всі ці факти ще раз свідчать про перспективність української альтернативної енергетики не лише як засобу зменшення енергетичної залежності держави, а й як джерела для іноземних інвестицій.

### **Література:**

1. Савенко С. Енергетична незалежність України – міф чи реальність [Електронне джерело]. – Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/news/-/391866/energetychna-nezalezhnist-ukrayiny-mif-chy-realnist>

2. Федосенко Н. Сумарна потужність об'єктів альтернативної енергетики в Україні сягнула 1 ГВт [Електронне джерело]. – Режим доступу: <http://ecotown.com.ua/news/Sumarna-potuzhnist-ob-yektiv-alternatyvnoyi-enerhetyky-v-Ukrayini-syahnula-1-HVt/>

### **МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ**

Ефективність будь-якого виду діяльності з боку споживачів визначається їх визнанням тієї цінності, що їм забезпечується такою діяльністю, тобто створеною для них споживчою вартістю. Для підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, ефективність визначатиметься реалізованою в таких умовах доданою вартістю. Додана вартість, зменшена на суму витрат, загальновідомо, утворює прибуток. Тому ефективність імпорتنих операцій в кінцевому рахунку визначається споживачем, який своїми коштами фактично утворює прибуток підприємства – суб'єкта ЗЕД.

Зрозуміло, що сума прибутку сама по собі не може виступати критерієм ефективності імпорتنих операцій. Для цього доцільно використовувати показники рентабельності використання активів, витрат, імпортової, зовнішньоекономічної та господарської діяльності підприємства в цілому.

Згідно Постанови Правління Національного банку України «Про затвердження Інструкції про порядок здійснення контролю за експортними, імпортними операціями» [1] імпортом вважається купівля українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів із ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами. Отже, імпорт є частиною зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Її метою, як і будь-якого іншого виду господарської діяльності, є отримання прибутку, і, як наслідок, підвищення добробуту власників підприємства. Відповідно, з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, досягнення цієї мети лежить в площині:

- збільшення виручки від реалізації продукції (робіт, послуг), що отримана в порядку імпорту;
- зменшення витрат на здійснення логістичних імпорتنих операцій;
- оптимізацію загальногосподарських витрат, що формуються в імпортній діяльності.

Зазвичай зростання імпортової діяльності вимагає дотримання певних пропорцій економічного зростання: зміна прибутку від імпорتنих операцій повинна перевищувати валовий прибуток від таких операцій, темп зростання якого має перевищувати зростання виручки від імпорتنих операцій та збільшення суми активів, що задіяні в таких операціях (що зображено формулою 1):

$$T_{\text{Поп}} < T_{\text{Пвал}} < T_{\text{Вир}} < T_{\text{Акт}} \quad (1).$$

Слід вказати на те, що при визначенні валового прибутку від продажу імпортованих товарів існують певні складнощі, пов'язані, з одного боку, з їх різною контрактною вартістю, а з іншого, з впливом коливань валютного курсу.

В науковій літературі виокремлюють два підходи до оцінки ефективності імпорتنих операцій [2, с. 258]. Один з них отримав назву витратного через необхідність забезпечення окупності витрат, що виникають внаслідок здійснення імпорتنих операцій. Інший називається ресурсним, оскільки вимагає оцінювання ефективності використання активів та тієї частини капіталу, що спрямовується на формування активів, задіяних в імпортних операціях.

Кожен з цих підходів вимагає застосування певної системи показників, що розраховуються за відповідними інформаційними джерелами, якими виступають дані первісного та аналітичного та бухгалтерського обліку.

Для проведення контролю за ефективністю імпорتنих операцій пропонується застосовувати загальновідому формулу Дюпона, яка відповідно до вимог факторного аналізу, враховує показники рентабельності зовнішньоекономічної діяльності в частині імпорту (або власне рентабельність імпорتنих операцій), оборотність активів (або оборотних активів) та фінансовий леверидж [3].

За такого підходу враховуватиметься як ефективність імпорتنих операцій в цілому, результативність управління зовнішньоекономічною діяльністю, так і рівень фінансовою стійкості. Це дозволить виявляти наявні резерви і «вузькі місця» для забезпечення зростання зовнішньоекономічної діяльності в частині здійснення імпорتنих операцій.

#### **Література**

1. Постанова Правління Національного банку України «Про затвердження Інструкції про порядок здійснення контролю за експортними, імпортними операціями» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0338-99>.
2. Мартыянова О.В. Оценка показателей эффективности внешнеторговых операций для реализации интересов собственников бизнеса: дис. на соиск. канд. экон. наук / Мартыянова О.В. – М., 2013. – 284 с.
3. Формула Дюпона (DuPont formula) [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.audit-it.ru/finansliz/terms/performance/duPont\\_formula.html](https://www.audit-it.ru/finansliz/terms/performance/duPont_formula.html)

**Науковий керівник: к.е.н., доцент Хлевицька Т.Б.**

### **ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПАТ «РОГАНЬ»: РЕЗУЛЬТАТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Посилення інтеграційних процесів та намагання вітчизняних підприємств стати повноправними «гравцями» на світовому економічному ринку зумовлюють значущість пошуку напрямів підвищення ефективності експортної діяльності підприємства.

Проведене дослідження теоретичних засад здійснення зовнішньоекономічної діяльності показало, що під зовнішньоекономічною діяльністю розуміють діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами[1].

У сучасних умовах ЗЕД держави являє собою систему економічних відносин, які складаються при обміні ресурсами між країнами та їх економічними суб'єктами. Зовнішньоекономічні відносини торкаються усіх аспектів економічного життя держави: виробництво, торгівлю, інвестиційну сферу та фінанси. Створення нового механізму зовнішньоекономічних зв'язків передбачає вирішення трьох основних блоків проблем: формування необхідної законодавчої бази, створення відповідного економічного середовища, розвиток інституційних структур, що регулюють зовнішньоекономічні зв'язки.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, зокрема експортних операцій, керівники та спеціалісти підприємств в процесі прийняття тих чи інших рішень керуються рядом принципів, які декларуються у спеціальних документах або є своєрідною нормою, звичаєм. Важливим елементом організації ЗЕД на підприємстві є організаційна структура, яка, як правило, виступає у вигляді окремого відділу або взагалі окремої структури – зовнішньоторговельної фірми.

Ефективність експортних операцій визначається якістю загальної фірмової менеджменту, видом зовнішньоекономічної діяльності, що здійснює підприємство, тобто визначальними чинниками стають внутрішні фактори, що зумовлюють функціонування підприємства.

Проведений аналіз організації зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Рогань» показав наявність потужного експортного потенціалу. Основними країнами експортерами продукції ПАТ «Рогань» є: Росія, Білорусія, Молдова, Казахстан, Грузія, Азербайджан, Литва, Польща, Німеччина, Великобританія, Іспанія, Італія, Австралія, Данія, США.

Підприємство має глибоку спеціалізацію, про що свідчить коефіцієнт зосередженості галузей на рівні 0,713. За результатами аналізу динаміки ринку пива України в розрізі основних виробників та брендів виявлено, що корпорація «Рогань» займає третє місце серед лідерів пивної галузі України.

Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Рогань» показала зростання обсягів експорту протягом всього часу існування корпорації. У 2016 році темп зростання обсягів експорту дорівнював 112,4% порівняно з 2015 роком. Загальна сума експорту за 2001-2016 рр. досягла 134,8 млн. дол. Зростання експорту обумовлене активною зовнішньоекономічною політикою підприємства, яка полягає в розвитку співробітництва з вже існуючими партнерами та активному пошуку нових партнерів як на ринках, які вже освоєні (наприклад, Росія, Білорусь, країни Європейського союзу), так і на ринках, які тільки почали освоюватись (Корея, Тайвань, Австралія).

В процесі обґрунтування шляхів підвищення ефективності експортної складової зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Рогань» було сформовано систему заходів щодо удосконалення її організації на підприємстві. Так, зокрема, передбачається реорганізація підрозділу, що займається ЗЕД через зміну підпорядкованості окремих посадових осіб та удосконалення системи розподілу завдань, прав та відповідальності між різними структурними підрозділами ПАТ «Рогань» в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності за допомогою використання матричного методу раціоналізації розподілу із застосуванням лінійної карти розподілу.

Необхідність розвитку зовнішньоекономічної діяльності зумовила розробку низки пропозицій щодо нарощування експортного потенціалу ПАТ «Рогань» та проведення їх економічного обґрунтування. Так, ПАТ «Рогань» запропоновано вийти на новий ринок для збільшення обсягів реалізації своєї продукції, зокрема, в якості країни-партнера обрано Болгарію. Проведені розрахунки довели ефективність таких заходів. Передбачається отримати плановий прибуток від цього заходу в сумі 1 331 824 грн. Іншим напрямом розвитку зовнішньоекономічної діяльності обрано перегляд умов постачання продукції ПАТ «Рогань» до Республіки Беларусь з FCA м. Київ на DAF с. **Нова Гута, що дозволить додатково отримати 62 477,26 грн. прибутку від здійснення зовнішньоекономічної діяльності.**

Отже, незважаючи на наявну експортну потужність у ПАТ «Рогань» запровадження обґрунтованих пропозицій дозволить ще більше його наростити.

#### **Література**

1. Закон України «[Про зовнішньоекономічну діяльність](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12)» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>

**Науковий керівник: к.е.н., доцент Хлевицька Т.Б.**

## **МІЖНАРОДНА ТОРГІВЕЛЬНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ВІЙСЬКОВО-ПОЛІТИЧНОГО ПРОТИСТОЯННЯ**

Світова фінансово-економічна криза в Україні погіршилася нестабільною політичною ситуацією та військовим конфліктом на сході. Кризові явища особливо гостро вплинули на підприємства експортноорієнтованих галузей економіки Донецької обл. (20% обсягу реалізації експортної продукції України). У реальному секторі найбільш уразливими стали енергоємні підприємства металургійної галузі (78% загального обсягу виробництва промислової продукції в Україні) [1].

Сучасні процеси інтеграції України до світового економічного простору в умовах зростання масштабності міжнародних торгівельно-економічних відносин та становлення єдиної світової регуляторної системи основних економічних процесів зумовлюють потребу пошуку ефективних механізмів регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Одним з важливих важелів регулювання ЗЕД є система митно-тарифного регулювання, оскільки вона спрямована на наповнення дохідної частини державного бюджету та дозволяє досягнути багатьох економічних ефектів.

З метою розширення експортних можливостей вітчизняних товаровиробників та захисту їх економічних інтересів на зовнішньоекономічних ринках необхідною умовою є державна підтримка: митно-тарифного регулювання в рамках зон вільної торгівлі та існуючих партнерських відносин з іншими країнами; нетарифні методи регулювання ЗЕД; комерційна дипломатія тощо. Також особливої актуальності для економіки набуває пошук шляхів і механізмів реформування регіональних економічних комплексів та визначення перспектив їх диверсифікації, оскільки від успішного вирішення цих питань залежить соціально-економічна стабільність в регіоні окремо та в країні в цілому.

На сьогодні існує два основних стратегічних пріоритети розвитку українських областей:

– стабілізація суспільно-політичної ситуації, відновлення безпеки та економічна реабілітація регіону шляхом розроблення та використання ефективних організаційно-правових та фінансових інструментів для подолання існуючих руйнувань і пошкоджень виробничих, інфраструктурних та житлових об'єктів;

– поглиблення співпраці з країнами Європейського Союзу. Після підписання угоди про асоціацію для України відкрились додаткові можливості доступу до нових іноземних ринків, що в свою чергу супроводжується з одного боку зростанням конкурентного навантаження на вітчизняні підприємства, а з іншого – зростанням вимог до їхньої продукції [2].

Головне завдання для Донецької та Луганської обл. на даному етапі – уникнути деіндустріалізації. Це саме стосується і країни в цілому. Глобалізацію необхідно вводити поступово, щоб зберегти більше промислових підприємств. Краще мати в країні неефективний промисловий сектор, ніж не мати його взагалі. Глобалізація в її сьогоднішній формі залишає багато країн позаду, деіндустріалізує їх, що призводить до значного спаду рівня заробітної плати. Якщо дозволити таким середнім індустріальним країнам як Україна розвинути свою промисловість під захистом тарифів, а потім об'єднатися з сусідами, з часом вони стануть сильними, щоб конкурувати на глобальному вільному ринку.

В Україні сьогодні складно робити довгострокові прогнози, оскільки політичний фактор відіграє вирішальну роль в ухваленні інвесторами рішень щодо вкладення грошей в інфраструктурні проекти, а це безпосередньо впливає на зростання споживання виробів металургійної галузі. Стабілізація політичної та економічної ситуації в країні призвела б до поліпшення інвестиційного клімату. В контексті європейської інтеграції для металургії дуже важливо, щоб загальний європейський вектор зовнішньої політики України включав в себе всі основні галузі української промисловості, оскільки на сьогоднішній день ринок ЄС для них є одним з ключових.

Для відновлення української економіки необхідно зосередитися на посиленні наявних конкурентних переваг з паралельною роботою над уразливими моментами в країні. Особливу увагу слід звернути на Донецьку обл., яка незважаючи на воєнний конфлікт на її території, все ще має широкий спектр можливостей для реалізації економічного потенціалу. Більш того, саме малий та середній бізнес може стати основою розвитку не лише окремо розглянутого регіону, а і держави в цілому. Але для цього необхідна спільна робота суспільства, місцевих і центральних органів влади, міжнародних партнерів, представників науки і бізнесу, а також дієве керівництво, спрямоване на поглиблення ринкових трансформацій та забезпечення технічної модернізації галузей України.

### **Література:**

1. Макогон Ю. В. Інновації в сфері енергетики на підприємствах України / Ю. В. Макогон. // Економічний вісник КПІ ІМ. ІГОРЯСІКОРСЬКОГО. – 2016. – №13. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80629/76241>

2. Програма науково-технічного розвитку Донецької області на період до 2020 року. – Офіційний сайт Донецької обласної державної адміністрації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.donoda.gov.ua/main/ua/2369.html>

### **КОНФЛІКТ ЯК РУШІЙНА СИЛА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Функціонування сучасних організацій – це процес, частиною якого є взаємодія працівників на різних рівнях. Тому актуальним питанням на підприємствах є запобігання конфліктів, а при їх появі – ефективне їх вирішення.

Перші дослідження визначали конфлікт в організації як негативне явище, що сприяє появі дисбалансу в системі, порушенню процесу її нормального функціонування. Іншим не менш важливим аспектом є мікроклімат у колективі, який погіршується у разі виникнення конфліктних ситуацій. Сучасна наука розглядає їх у напрямку позитивних змін. Конфлікт виникає через певні проблеми, які з'являються в організації, і слугує сигналом щодо необхідності її розвитку. Таким чином, конфлікт – це рушійна сила, що спонукає до руху вперед.

У. Ф. Лінкольн вважає, що причинами конфліктів можуть ставати наступні аспекти [1].

1. Інформація. Інформація, яку одна сторона вважає припустимою, інша визначає як незадовільну. Така ситуація може виникати, наприклад, коли інформація, надана працівникам від керівників, є неповною або несвоєчасною. Даний фактор сприяє більшій зацікавленості працівників у процесі діяльності підприємства, підвищенню їх ініціативності.

2. Структура. Конфлікти можуть бути пов'язані з особливостями вікової, гендерної структури колективу підприємства, нерівним доступом до певних ресурсів. Результатом є подальший перерозподіл даних ресурсів, генерація нових ідей внаслідок активізації процесу комунікації між різними групами працівників.

3. Цінності. Принципи, цінності, традиції працівників можуть відрізнятися, через що виникають непорозуміння, які переростають у конфлікт. Це дає поштовх до створення базових засад корпоративної культури.

4. Відносини. Недобровільні відносини є потенційною причиною виникнення конфлікту. Іншими складовими є очікування людей, їх зацікавленість у налагодженні товариських відносин. Дана проблема спонукає до реалізації принципів тим-білдингу в організації.

5. Поведінка. Даний фактор базується на виборі тактики поведінки людини при виникненні конфлікту, а саме уникнення, пристосування, конкуренція, компроміс або співробітництво [2, с. 273]. Вибір найчастіше є несвідомим і може виявити і реалізувати прихований потенціал працівників.

У великих організаціях найбільший вплив на стабільність їх функціонування мають конфлікти, сторонами яких є представники вищих ланок управління. У даному аспекті слід виділити конфлікти між [3, с.185-188]:

– власниками підприємств – пов'язано з поділом власників на інсайдерів та аутсайдерів, механізмом вирішення конфліктів є збори акціонерів, на яких обговорюються найважливіші аспекти діяльності організації та приймаються рішення методом голосування;

– власниками та менеджерами – виникають через непорозуміння між ними, некомпетентність власника, недовіру до менеджерського складу тощо, конфлікти запобігаються завдяки зборам ради директорів;

– менеджерами – причинами виникнення є нерівномірність розподілу ресурсів, неузгодженість у прийнятті стратегічних рішень, дані проблеми вирішуються завдяки виділенню окремого напряму -антикризового управління.

Таким чином, конфлікт є невід'ємною частиною процесу співпраці людей у колективі. Не дивлячись на те, що він може мати руйнівний характер, конфлікт є певним важелем, який впливає на розвиток організації у напрямі позитивних змін. У процесі вирішення конфліктних ситуацій розкривається потенціал не тільки підприємства в цілому, а й кожного його працівника. Даний аспект змушує звернути увагу на управління персоналом у розрізі психологічних та соціальних основ формування трудового колективу.

#### **Література:**

1. Лінкольн У. Ф. Переговори / Е. А. Лінкольн и др. – СПб.; Рига: Эксперимент, 1998. – 280 с.
2. Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах / І. М. Сочинська-Сибірцева // Бізнес Інформ. - 2012. - № 10. - С. 271-275.
3. Мостенська Т. Л. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи їх подолання / Т. Л. Мостенська // Теоретичні та прикладні питання економіки, 2010, Вип.21 – С.181-188.

**Науковий керівник: ст.викладач Шеховцова І.А.**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК**

У сучасних умовах, підприємство являє собою відкриту систему, яка постійно знаходиться у зовнішньому середовищі і перебуває у нестабільності та постійній динаміці. В такому середовищі керівництво має швидко адаптуватися, та знаходити вигідні, та доступні рішення для подальшого функціонування. Головною метою економічної безпеки є налагоджене функціонування, забезпечення максимального потенціалу, який буде відображатися на зростання підприємства в майбутньому. Загалом система економічної безпеки підприємства є індивідуальною, адже вона залежить від чинної в державі економічної бази, від фінансових та матеріально-технічних ресурсів, розуміння працівниками важливості гарантування безпеки бізнесу.

Критерії економічної безпеки диктують вибір певних показників економічної безпеки, які найбільш адекватно описують і характеризують національну систему відтворення, рівень кількісних і якісних параметрів її розвитку. При цьому показники економічної безпеки мають відповідати наступним вимогам [1]:

- наявність високої міри інформативності;
- наявність зв'язку показників з суттєвими тенденціями і процесами розвитку соціально-економічної сфери на кожному етапі функціонування і розвитку;
- можливість їх застосування в практичній діяльності суб'єктів економічної системи.

Економічні показники мають не таке велике значення як граничні значення, недотримання яких перешкоджає нормальному розвитку різних елементів відтворення, та призводить до формування негативних та руйнівних тенденцій у сфері економічної безпеки. Зі світового досвіду можна виділити кілька прикладів граничних значень: при радикальних змінах безробіття може становити 10-15%, але цей рівень не може триматися більш ніж 3-5 років, пороговим рівнем вважається 10%. Різниця у доходах (10%) найбагатших та (10%) найбідніших громадян не повинне перевищувати 6-8 разів. Якщо різниця відношення перевищує 1:10, то суспільству загрожує соціальна нестабільність.

Стратегія підприємства для формування економічної безпеки включає в себе досить багато факторів: визначення внутрішніх та зовнішніх загроз та чинників які негативно впливають на стійкість соціально економічного стану, розробка економічної політики, напрями стратегії відносно реалізації стратегії.

Для кожного підприємства, що розвивається рано чи пізно настає момент, коли його починає не задовольняти характеристики вітчизняного ринку, політичний клімат чи економічні умови в державі, тому само собою виникає питання виходу підприємства на зовнішні ринки. Для України це доволі актуальне питання, але нестача фінансових засобів, ганебний стан основних засобів, невідповідність продукції міжнародним стандартам, а також застарілість технологій [2]. Для збільшення продажу продукції та більш вигідного і доцільного використання виробничих потужностей, треба шукати нові ринки збуту, але варто взяти до уваги існування обмежень та перешкод на потенціальному ринку. Після вибору адекватних конкурентних переваг та потенціалу підприємства на зарубіжному ринку, виникає питання що до стратегії, за якою буде діяти підприємство. Міжнародний досвід ведення бізнесу виділяє три основні стратегії виходу підприємства за зовнішній ринок: експортування, спільне підприємництво, пряме інвестування. У випадку обрання стратегії експортування виробництво залишається на національній території порівняно з іншими стратегіями які потребують організації виробництва за кордоном. Стратегія визначає куди саме організація бажає рухатися для досягнення своїх цілей. Вибір найбільш доцільної стратегії на основі продукції і послуги, які виробляються і здійснюються організацією. Стратегія створює основу для стратегічного управління і формулює стратегічні плани.

При розробці стратегії керівництво має урахувати всі фактори які впливають на підприємство для розробки найбільш вдалого ведення бізнесу на зовнішньому ринку. Ефективним рівнем організації економічної діяльності, який належить до певного рівня економіки, багато в чому є вирішальним для її економічної безпеки.

### **Література:**

1. Національна економіка/ Г.Г. Старостенко, С.В. Онишко, Т.В. Поснова [Електронний ресурс]. –Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1798072544698/ekonomika/kriteriyi\\_pokazniki\\_ekonomichnoyi\\_bezpeki](http://pidruchniki.com/1798072544698/ekonomika/kriteriyi_pokazniki_ekonomichnoyi_bezpeki)
2. Ружинський А.І. Типи стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок студент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/14\\_ENXXI\\_2009/Economics/45917.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_ENXXI_2009/Economics/45917.doc.htm)

### **ФАКТОРИ УСПІХУ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМПАНІЇ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ**

Зараз у світі спостерігається тенденція глобалізації міжнародної економіки, що спричинює підвищення конкуренції. Для компанії, яка виходить на новий ринок, цей процес завжди супроводжується конкурентною боротьбою з «великими гравцями». Враховуючи цей факт, а також те, що зараз практично не існує ринків, які були б недоступними для зовнішньоекономічної діяльності, стає очевидним важливість розробки ефективної стратегії підкорення нових ринків на основі аналізу факторів успіху її реалізації.

Найбільш важливою складовою функціонування підприємства на ринку є його дії по відношенню до динамічності середовища функціонування. Тобто, будь-яке підприємство повинне мати заздалегідь підготовлені варіанти дій на випадок тих чи інших змін ринку. Розробляти такі варіанти необхідно на управлінському рівні в концепції загальної стратегії, яка формується під конкретне підприємство з урахуванням законодавства, міжнародних стандартів, валютно-фінансових умов, політичних чинників, звичаїв, традицій та умов функціонування конкретного ринку. Важливим для ефективного прийняття стратегічних рішень є розуміння договірної практики, що притаманна даному ринку, врахування біржових контрактів, специфіки організації та проведення торгів і аукціонів.

Внаслідок високого рівня конкуренції зовнішні ринки є більш вимогливими до таких складових як реклама, сервіс, упаковка і безпосередньо якості товарів і послуг [1], тому пріоритетним напрямом реалізації стратегії виходу компанії на зовнішні ринки є активне залучення маркетингу, який допомагає досліджувати, аналізувати новий ринок, прогнозувати споживчий попит та здійснювати ефективну виробничо-збутову діяльність. Маркетингова стратегія потребує постійного оновлення і гнучкого використання широкого спектру засобів, спрямованих на вдосконалення збутової системи, впровадження нових методів стимулювання збуту, контролю за діяльністю суб'єктів збутової системи.

Програма маркетингу передбачає дослідження короткострокових та довгострокових перспектив розвитку продукції на зарубіжному ринку на основі аналізу тенденцій оновлення асортименту та частоти появи нових товарів, кількості і запасів продукції, а також структури експорту та імпорту. Для більш точного прогнозування вивчається діяльність конкурентів за такими показниками [2]: частка ринку конкурентів; характеристика продукції (ціна, асортиментна політика, цінові переваги); рівень сервісу; логістична характеристика (транспортна і збутова політика, умови розміщення та зберігання товарів); інноваційна політика (впровадження інновацій, рівень науково-технічних досліджень, темп оновленості виробництва); фінансові показники, які характеризують конкурентоспроможність, торгові традиції та звичаї, що склалися на території досліджуваного ринку; методи, які регулюють постачання товарів, методи встановлення ціни, способи платіжного розрахунку, види платіжних валют та ін.

Необхідно також проаналізувати ємкість ринку, яка визначається на основі аналізу статистики виробництва та реалізації. Навіть якщо ринок не є достатньо насиченим і його ємкість значно нижча за оптимальні показники, це ще не є ознакою того, що цей ринок не перспективний. В даному випадку необхідно оцінити такий показник як коло потенційних покупців. Систематизована таким чином стратегія робить процес виходу на новий ринок більш об'ґрунтованим та ефективним [3].

Тобто, розробка стратегії виходу компанії на зарубіжні ринки є інтегрованим процесом, основною метою якого є задоволення потреб споживача, що досягається через покращення продукції, підвищення рівня конкурентоспроможності, через оптимізацію процесів менеджменту та маркетингу. Врахування ж факторів успіху дає змогу максимально швидко реагувати на зміни навколишнього середовища, приймаючи ефективні тактичні рішення, оптимізує використання внутрішніх ресурсів підприємства, а також сприяє розвитку сильних сторін задля використання можливостей ринку.

#### **Література:**

1. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Електронний ресурс] / Дідківський М.І.– Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-book-68.html>
2. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] / О.А. Кириченко.– Режим доступу: <http://westudents.com.ua/knigi/135-menedjment-zovnishnoekonomichno-dyalnost-kirichenko-OA.html>
3. Тебекин А.В. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] / А.В. Тебекин. – Режим доступу: [http://stud.com.ua/34175/menedzhment/strategichniy\\_menedzhment](http://stud.com.ua/34175/menedzhment/strategichniy_menedzhment)

## **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Однією із основ товарного обігу в Україні є експортні та імпорتنі операції. В наш час з'явилися реальні перспективи створення відкритої економіки та інтеграції у світове господарство. Актуальність даної тематики полягає в тому, що імпортна діяльність завжди була важливою складовою частиною стабілізації господарської діяльності як на рівні галузі, так на рівні національної економіки в цілому. Тому організація імпоротної діяльності підприємства - дуже складна та відповідальна робота. Вона вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, оцінка потенціальних продавців, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т.п.

Підприємства найчастіше віддають перевагу іноземним, а не внутрішнім товарам, виходячи з таких основних причин, як ціна, якість, недоступність певних матеріалів у своїй країні, прискорення і безперервність поставок, більш ефективне технічне обслуговування, сучасна технологія, досягнення визначених маркетингових цілей [1].

Основні проблеми, які характерні для сучасних підприємств України, що здійснюють імпорتنу діяльність є:

- недостатній контроль за оперативністю подачі даних про фінансово-господарську діяльність підрозділів;
- незважаючи на збільшення автоматизації ведення документації, все одно на деяких підприємствах виконується великий обсяг ручної праці при передачі даних, що може призвести до затримок в логістичних ланцюгах.

При дослідженні основних проблем імпоротної діяльності підприємств промислових груп товариств велику увагу варто приділити оцінці ефективності імпорту. При оцінці ефективності імпорту на рівні всієї економіки розраховуються три типи показників: показники валютної ефективності; показник абсолютної ефективності; показники економічного ефекту від імпорту [2].

На ефективність імпорту підприємства впливають як зовнішні (численні конкуренти, технологічні зміни), так внутрішні фактори (оцінка плану поставок, розрахунок беззбиткової зовнішньоторговельної ціни імпортного товару народного споживання).

Проаналізувавши фактори, які впливають на імпорتنу діяльність можна сформулювати рекомендації, які дозволять удосконалити даний вид діяльності на підприємствах. З боку держави необхідно спростити систему оподаткування для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, які ввозять на митну територію України комплектуючі для виробництва з подальшою реалізацією вже готової продукції на внутрішньому ринку. Також необхідно безпосередньо провести комплекс дій, щодо оптимізації імпорту. Для цього необхідно ретельно шукати постачальників з більш вигідними умовами поставок, використовувати можливі засоби страхування валютних ризиків, організувати та здійснювати контроль за потрібними строками поставок, організувати необхідне транспортне забезпечення [3].

Експортні та імпорتنі операції, як складові частини зовнішньої торгівлі є найважливішими джерелами досягнення одержання прибутку держави. Тільки використовуючи знання і досвід, які були накопичені протягом тривалого часу можна досягти максимальної ефективності імпортних та експортних операцій, що в свою чергу максимізує рівень прибутку.

Таким чином, якщо в країні будуть створені відповідні умови для того, щоб підприємства могли розвиватись в зовнішній сфері, якщо держава буде підтримувати і розвивати ЗЕД на національному рівні, то і управління зовнішньоекономічною діяльністю буде значно ефективніше. Щоб досягти найбільшого економічного ефекту від ЗЕД, підприємству потрібно імпортувати товари, які складали б велику статтю витрат, якщо робити їх власне виробництво на національному рівні.

### **Література:**

1. Ярмолюк О.М. Управління імпортною діяльністю торговельного підприємства [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [Http://Storage.Library.Opu.Ua/Online/Conference/Tez\\_48/6-50.Pdf](http://Storage.Library.Opu.Ua/Online/Conference/Tez_48/6-50.Pdf)
2. Гавришук Т. Б. Аналіз експортно-імпоротної діяльності підприємств легкої промисловості України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [Http://Xn--E1aajfpcds8ay4h.Com.Ua/Files/Image/Konf%208/Sb8\\_4\\_18\\_.Pdf](http://Xn--E1aajfpcds8ay4h.Com.Ua/Files/Image/Konf%208/Sb8_4_18_.Pdf)
3. Волкова А.О. Дослідження та удосконалення експортно-імпоротної діяльності підприємства / Волкова А.О. // Глобальні та локальні проблеми соціально-економічного розвитку: нові виклики та рішення : тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих учених, 6-7 квітня 2012 р. / ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2012.

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

Хлевицька Т.Б.  
к.е.н, доцент;  
Плішкановська А. В.  
студент

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
м. Київ, Україна

### НАПРЯМИ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Протягом усього періоду незалежності України обсяги, характер та динаміка розвитку зовнішньоекономічних стосунків з країнами світу визначали і визначають її місце в світовому економічному середовищі. Поза сумнівом, одним з каталізаторів економічних перетворень в Україні є розвиток зовнішньоекономічних зв'язків, адже, вони впливають на структуру суспільного виробництва та споживання, визначають конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світовому ринку, впливають на якість життя громадян, сприяють наближенню стандартів життя до європейського та взагалі світового рівня.

Особливого значення для розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств мало приєднання України до Світової організації торгівлі та асоційоване членством України в ЄС [1, 2]. Усе це зумовило потребу, з одного боку, в удосконаленні нормативно-правової бази здійснення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктами господарювання, її наближенні до міжнародних стандартів відповідно до характеру інтеграційних світогосподарських процесів, а з іншого, сформувало додаткові вимоги до організації та якості зовнішньоекономічних операцій на рівні підприємств.

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [3] під зовнішньоекономічною діяльністю в Україні розуміється «діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами». Таке визначення в контексті пошуку напрямів розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства вимагає уточнення понять «зовнішньоекономічні зв'язки», «зовнішньоекономічна операція», «зовнішньоторговельна діяльність» тощо.

На нашу думку, під зовнішньоекономічними зв'язками слід розуміти міжнародні відносини, що пов'язані із взаємодією у сфері економічного співробітництва та визначаються й регламентуються нормами міжнародного права. Суб'єктами зовнішньоекономічних зв'язків у такому сенсі виступають держави, регіони та підприємства усіх форм власності та різних організаційно-правових форм. Разом з тим визначальними тут виступають міжнародні угоди, що укладаються на макrorівні і відносяться до сфери міждержавного регулювання. До числа основних форм зовнішньоекономічних відносин доцільно відносити: торгівлю; форми спільного підприємництва, в тому числі спеціалізацію та кооперування; сферу послуг; різні форми науково-технічного та культурного співробітництва.

Зовнішньоекономічну операцію доцільно розглядати як конкретний комплекс заходів у взаємодії іноземних партнерів, що спрямований на вчинення певного виду зовнішньоекономічної діяльності та забезпечує його.

Зовнішньоторговельна діяльність виступає різновидом зовнішньоекономічної діяльності і пов'язана з міжнародним обміном товарами, роботами, послугами, інформацією тощо. Підтвердженням такої позиції може бути думка багатьох вчених, які відносять цей вид підприємництва до видів ЗЕД поряд з виробничою кооперацією, інвестиційною взаємодією, валютними фінансовими операціями, науково-технічним обміном [4, с.113]. Основними зовнішньоторговельними операціями визнаються: експорт, імпорт, реекспорт та реімпорт.

Отже, основними напрямками розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства згідно сучасного розуміння базових визначень її складових слід вважати: підвищення ефективності здійснення кожної зовнішньоекономічної операції, диверсифікація засобів взаємодії вітчизняних підприємств з іноземними партнерами шляхом здійснення не лише зовнішньоторговельної діяльності, а й посилення співпраці у сфері кооперації та науково-технічного обміну. На державному рівні в кінцевому рахунку все це сприятиме зростанню валютного резерву, покращенню торговельного балансу та оптимізації структури експорту-імпорту та підвищенню її інвестиційної привабливості на світовому рівні.

#### Література

2. [Протокол про вступ України до Світової організації торгівлі](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/981_049) [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/981\\_049](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/981_049)
3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/984_011)
4. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
5. Козлова Н. В., Сотник Ю. А. Основные направления внешнеэкономической деятельности предприятия [Текст] // Актуальные вопросы экономических наук: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Уфа, апрель 2013 г.). — Уфа: Лето, 2013. — С.112-114.

**ЛОКАЛІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ: ГЛОБАЛЬНА МОДЕЛЬ**

Форми організації виробництва, які ще у другій половині ХХ ст. вважали сталими, поступово втрачають свою значущість в силу дії цілого ряду глобальних чинників. Відтак процеси спеціалізації, кооперування, комбінування втрачають сенс, адже виробництво товарів та послуг стає більш локалізованим з огляду на зосередження конкретного процесу на невеликій території й делокалізованим з огляду на інженерно-проектувальні роботи, які можуть виконуватись у будь-якій частині земної кулі. Високий ступінь кооперування відтепер означає прямиий конфлікт з антимонопольним законодавством, адже частка окремої корпорації, або ж їхнього конгломерату завжди буде наближатися до критичного показнику обсягу реалізації (75% ринку, в окремих випадках – 35-40%).

Відтак дедалі більш популярними стають нетипові форми бізнес активності, приміром, колабораціонізму, який передбачає активне співробітництво на певних технологічних етапах виробництва при збереженні конкурентних позицій на рівні готового продукту. Гібридною заміною комбінування стала, останнім часом, кластеризація, адже в її основі лежить суперечливий процес гіперлокалізації з одночасним створенням моделі делокалізації, а також поєднання творчої активності з глобальним трансфером інтелектуального продукту у будь-якому напрямку. Саме переміщення зазначеного, у вигляді викладених файлів, робить відстань між підприємствами несуттєвими і може впливати лише на транспортування готового продукту, котрий має відповідні габарити та умови переміщення.

Майбутня, а багато у чому й сучасна модель, також виглядає гібридною, адже містить в собі як типові риси зосередження виробництва, так й ті, які суттєво вирізняються з точки зору успішного функціонування продуктивної моделі. Її сутністю є сітьове суспільство разом з вузловими системами пришвидшеного трансферу знань і нетиповими точками економічного зростання, а також з асиметричними формами нагромадження капіталу, його переміщення та швидких видозмін в організації бізнесу.

В основі сучасної продуктивної моделі лежить, на нашу думку, сигнальна система, яка здатна швидко і якісно передавати інформаційні сигнали від одного продуцента до іншого. Інколи вони можуть бути асиметричними і відображати неправдиву інформацію, тобто бути елементами «чужої» великомасштабної гри з невідомими акторами. На превеликий жаль блокувати переміщення таких сигналів в глобальній економіці є доволі важким завданням, адже уряди нерідко реалізують власну політику підтримання окремих галузей, виробників, кластерів, малого та середнього бізнесу. Окремої уваги заслуговують класифікація політики R&D, яка більш відома вітчизняному читачеві як «науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи». З огляду на це, доволі великий інтерес являє собою спроба данської дослідниці Сюзанни Боррас (S. Borrás, 2003) провести ретроспективний аналіз політик ЄС. На її думку R&D складається з наукової (дослідження, наукова освіта, наукова інфраструктура, велика наука), технологічної (стратегічні види промисловості, співробітництво, запровадження технологічний трансфер, стандартизація) та інноваційної субполітик (право на інтелектуальну власність, підтримка МСБ, біоетика, соціальна цінність, системна розбудова тощо).

Утім зазначені вище політики на відповідних рівнях ідентифікації можуть відбивати абсолютно інші процеси. Яскравим прикладом цього може слугувати поєднання політик інноваційного розвитку з політикою регіонального і локального розвитку. Якщо основний акцент у першій з них ставиться на активізацію креативної у т.ч. технологічної модернізації країн-учасниць Європейського Союзу, то другій притаманна активізація діяльності депресивних регіонів у т.ч. локальних, які нерідко називають локалітетами. Зазначимо, що в ЄС існує ще й політика конкуренції, яка передбачає підтримання ринкової поведінки усіх суб'єктів полієвропейських економічних відносин. Відтак наявним є конфлікт інтересів між тим, що створюються кращі умови для регіональних аутсайдерів європейської економіки і, водночас, недостатньо фінансуються інфраструктурні умови для регіонів-лідерів. Зазначу, що окрім фінансових суперечностей цей конфлікт є й методологічним, адже протиріччя в реалізації таких парадоксальних політик концентруються в площі протистояння неолібералізму та посткейнсіанства.

З огляду на вище сказане можна стверджувати, що модель локалізації інноваційного підприємництва в сучасній економіці являє собою концентрацію матеріальних і нематеріальних активів в межах однієї або декількох компаній, високоспеціалізована діяльність яких базується на використанні суперсучасних технологій, пришвидшеному трансфері окремих компонентів та готових продуктів у цілому, найбільшою часткою доданої вартості яких є інтелектуальна складова.

## **КОРПОРАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

Світова економіка на сучасному етапі свого розвитку характеризується швидкими темпами глобалізації. Кожна національна економіка намагається брати активну участь у міжнародній співпраці, завдяки чому зростають її конкурентні переваги на світовому ринку. Таким чином, відбувається стрімкий розвиток міждержавних та міжфірмових зв'язків, що, в результаті, являються рушійною силою для того, щоб вести конкурентоспроможний бізнес не тільки у вітчизняній країні, а й за її межами. Звісно, такі інтеграційні процеси підштовхують організації до нових та зовсім інших підходів управління своєю діяльністю.

Саме тому останнім часом досить популярною стала ідея створення корпоративних технологій на підприємстві, яка являє собою побудову корпоративних інформаційних систем.

Корпоративні інформаційні системи – це технології управління, що поєднують в собі запровадження бізнес-стратегії фірми з використанням інноваційних інформаційних технологій.

Корпоративні технології на підприємстві дозволяють автоматизувати наступні управлінські задачі, що свідчить про комплексність даної системи та широкий спектр її діяльності :

- планування ресурсів на підприємстві;
- управління відносинами з клієнтом;
- управління виробництвом;
- управління фінансами;
- управління персоналом;
- управління складом;
- адміністративне управління;
- прийняття галузевих рішень;
- системне адміністрування.

Войнаренко М.П. стверджує, що корпоративна інформаційна система охоплює всі бізнес-функції і всі управлінські процеси корпорації. В умовах великих підприємств і корпорацій вона може бути більш ефективна, оскільки забезпечує взаємодію масових і добре організованих процесів швидкодіючими засобами сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій високого науково-технічного рівня [1].

Слід зазначити, що корпоративні технології полегшують роботу підприємств, адже автоматизують велику кількість різноманітних функцій управління, тим самим впорядковують ділові процеси, допомагають проводити велику кількість операцій, ефективно використовують комп'ютерну техніку та програмне забезпечення. Вищезазначений перелік є істотною перевагою для підприємств у веденні міжнародного бізнесу. Адже завдяки корпоративним інформаційним системам можна налагодити та скоординувати управлінський процес між фірмами та їх підрозділами, філіями, відділеннями чи офісами, що знаходяться на різних територіях, віддалених одна від одної, що значно прискорює кожен з етапів ведення бізнесу.

Організація, яка сьогодні має лише декілька комп'ютерів та одну мережу, вже завтра зможе розширитись і створити з себе всеохоплюючу ти саморегулюючу систему, яка швидко перебудувавши своє функціонування, буде в змозі оперативно вирішувати кожне своє завдання, що дозволить їй швидко вийти на абсолютно нові рівні з новими можливостями.

Хоча є й певні недоліки, з якими можуть зіштовхнутись підприємства, намагаючись впровадити корпоративні технології у свою діяльність. До них можна віднести їх високу вартість та велику різноманітність, особливу підготовку кваліфікованих кадрів, що значно збільшить тривалість запровадження корпоративних інформаційних систем.

Проте в сучасному стрімкому глобалізованому світі потрібно бути інноваційним, креативним, гнучким, здатним адаптуватись до швидких змін, використовувати прогресивні технології, в тому числі і корпоративні інформаційні системи, тобто прикладати всіх зусиль для того, щоб конкурувати на світовому ринку, займатись міжнародною діяльністю і таким чином бути передовим та успішним підприємством і отримувати відповідні доходи.

### **Література:**

1. Войнаренко М.П., Кузьміна О.М., Янчук Т.В. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/74260/informatika/korporativni\\_informatsiyi\\_sistemi](http://pidruchniki.com/74260/informatika/korporativni_informatsiyi_sistemi)

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

## **ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

В сучасних ринкових умовах підприємства активно виходять на зовнішні ринки, конкуренція на яких значно вища. Організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства дуже складне завдання, воно потребує детального вивчення наступних питань: кон'юнктура ринку, потенціальні продавці та покупці, вимоги до продукції та послуг. Тому, для ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно обрати стратегію згідно з якою підприємство зможе не тільки вийти на світовий ринок, а й успішно конкурувати на ньому.

Треба відмітити, що завданням зовнішньоекономічної діяльності підприємства є отримання економічних вигод на зовнішніх ринках за рахунок переваг міжнародної торгівлі, міжнародної кооперації виробництва економічної інтеграції. Основною діяльністю для підприємства, яке виходить на зовнішній ринок, як і для будь-якого іншого, є його операційна діяльність, тобто перетворення ресурсів усіх видів у готову продукцію. Для виходу на зовнішній ринок підприємство повинне враховувати відмінності у стандартизації та сертифікації товарів та послуг, для успішної зовнішньоекономічної діяльності потрібно переглянути свою операційну діяльність та забезпечити її максимальну ефективність. Для цього необхідно чітко розподілити обов'язки між структурними підрозділами та визначити відповідальність за формування показників ефективної діяльності підприємства, зокрема, операційної.

Орієнтацію на основні показники операційної діяльності підприємства поділяють на такі підходи, а саме: ресурсний, до уваги береться економічний результат, який порівнюють з економічним аналізом виробничих ресурсів, що використовуються у виробництві; витратний, економічний результат зіставляється з поточними витратами; ресурсно - витратний, економічний результат розглядається в порівнянні з виробничими ресурсами та виробничими витратами; цільовий, ефективність визначається як ступінь досягнення цільових параметрів функціонування підприємства.

Враховуючи вище вказані підходи, виділимо наступні методи підвищення ефективності операційної діяльності: організаційний, техніко-технологічний та ресурсний.

Завданням організаційного підходу є ідентифікація та оптимізація неефективних операційних процесів, які не створюють цінності для зовнішнього споживача. Він передбачає аналіз усіх аспектів ефективності організації основної діяльності на рівні окремого спеціаліста та підприємства в цілому.

У межах техніко-технологічного напрямку вирішуються проблеми модернізації та переоснащення виробничого устаткування згідно з сучасними зразками, які використовуються на міжнародних підприємствах, що дозволить підвищити якість товарів і стати конкурентоздатними на світовому ринку.

Ресурсний напрямок передбачає здійснення заходів, щодо раціоналізації використання матеріальної бази виробництва та трудових ресурсів. В сучасних умовах використання управлінцем з операційного менеджменту трудових ресурсів стикається з складностями [2].

Сучасний ринок праці насичений фахівцями широкого профілю, яких треба перевчати саме профілю роботи операційного менеджера ЗЕД. Для цього необхідно зробити школу навчання і практик саме на підприємстві, а це ускладнюється обмеженням матеріального плану.

Таким чином, застосування даного комплексу шляхів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства дозволить підприємству оптимізувати систему ресурсного використання, підвищити конкурентоспроможність власної продукції, вдосконалити організаційну систему операційних процесів. Завдяки цим змінам зовнішньоекономічна діяльність підприємства зможе вийти на новий рівень, що є новизною в рекомендаціях, дозволить задовольняти потреби потенціальних споживачів та складати конкуренцію існуючим успішним підприємствам.

Отже зазначимо, що основні напрями підвищення ефективності виробництва-це вдосконалення технічної забезпеченості виробничого процесу, впровадження інноваційних технологій виробництва, раціональне використання трудових ресурсів та системи їх стимулювання. Таким чином, застосування рекомендацій щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства дозволить підприємству оптимізувати систему ресурсного використання, а також підвищити конкурентоспроможність власної продукції, вдосконалити організаційну систему операційних процесів. Завдяки цим змінам зовнішньоекономічна діяльність підприємства зможе вийти на новий рівень, задовольняти потреби потенціальних споживачів та складати конкуренцію існуючим успішним підприємствам.

### **Література:**

1. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. Посіб / Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А. та ін.; За заг.ред. Шкурупій О. В. - К: Центр учбової літератури, 2012. - 248 с.
2. Небава М. І. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства / М. І. Небава, О. О. Адлер, В. О. Козловський. — Вінниця: ВНТУ, 2010. — 132 с

**Науковий керівник:** *ст.викладач Шеховцова І.А.*

---

**РОЗВИТОК  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ  
В УМОВАХ РЕСУРСНИХ  
ОБМЕЖЕНЬ**

---

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОЮ СКЛАДОВОЮ СИСТЕМОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Взаємозв'язок маркетингу та логістики виявляється при зіставленні систем концептуальних питань, які вирішуються у межах цих галузей. Маркетинг відстежує та визначає попит, який відповідає на «сім питань маркетингу» – який товар потрібен, де, коли, в якій кількості, якої якості, за якою ціною та кому. Логістика забезпечує просування товару до споживача та дозволяє здійснити його постачання в потрібне місце, в потрібний час з мінімальними витратами, забезпечуючи виконання «шести правил логістики»: вантаж, якість, кількість, час, місце та витрати [1, с. 290]. Деякі автори додають сьоме правило – споживач [2, с. 130].

Систему маркетингової логістики (рис. 1) можна визначити як систему (тобто систему, яка зберігає працездатність при непередбачених змінах властивостей керованого об'єкта, цілей управління або навколишнього середовища шляхом зміни алгоритму функціонування або пошуку оптимального стану) зі зворотним зв'язком, що виконує логістичні функції в галузі постачання та розподілу [3, с. 33].

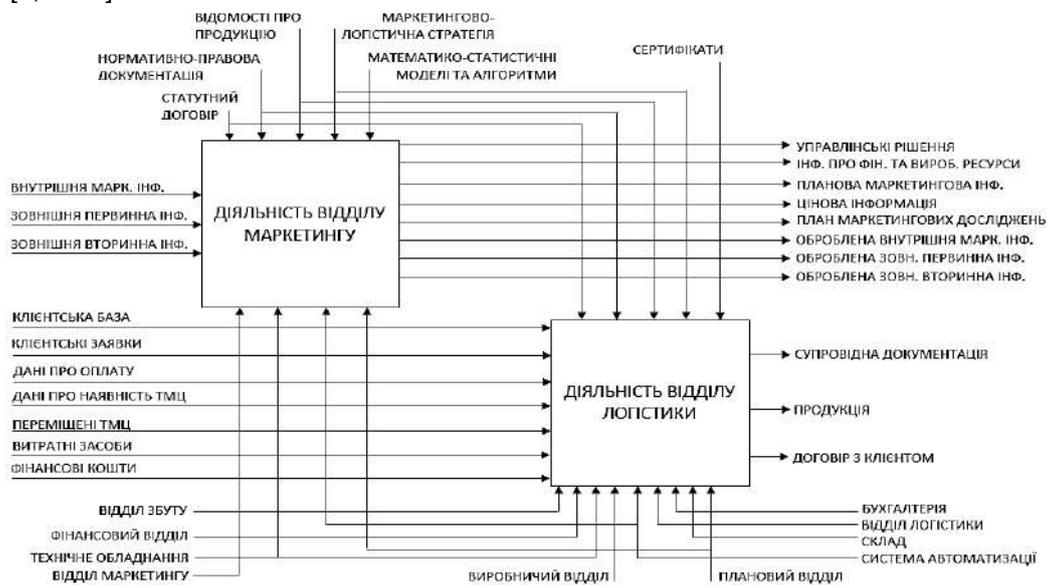


Рис. 1. Процесна IDEF0-модель маркетингово-логістичної системи  
Джерело: розроблено автором

Організації управління маркетингово-логістичною діяльністю передбачає переорієнтацію відділів логістики та маркетингу як координаторів діяльності структурних підрозділів підприємства; орієнтацію на збереження частки ринку та забезпечення конкурентних переваг; діагностику організації маркетингово-логістичної діяльності підприємства з метою виявлення цілей, завдань та оцінки ступеня їх досягнення; створення організаційної структури відділів логістики та маркетингу, що забезпечує зв'язок стратегічного руху продукції з оперативним виконанням заявок споживачів; розробку внутрішніх стандартів маркетингово-логістичної діяльності та їх документальне закріплення на основі аналізу адекватності цілей і завдань підприємства умовам його функціонування та ринковим можливостям; удосконалення інформаційного забезпечення маркетингово-логістичної діяльності підприємства.

Таким чином, маркетингову логістику слід розглядати як ключову складову конкурентної ринкової стратегії підприємства, яка носить координаційний характер, а впровадження її принципів передбачає необхідність наявності потужної інформаційної системи і розвиненої інфраструктури підприємства.

### Література:

1. Бачинський Г.П. Концепція маркетингової логістики / Г.П. Бачинський // Проблеми сучасної економіки. – 2008. – №4 (28). – С. 289-293.
2. Будрин О.Г. Маркетингово-логістичні системи в умовах стабілізації ринкової ситуації / О.Г.Будрин // Сучасний економічний та соціальний розвиток: проблеми і перспективи: збірник наукових статей. – СПб: СПбДУЕФ, 2005. – С. 130-132.
3. Плотников А.М. Логістичне управління інвестиціями в інновації: монографія / А.М. Плотников. – Саратов: СДТУ, 2001. – 130 с.

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

В умовах нестабільності зовнішнього середовища для нормального функціонування та правильного розроблення стратегії розвитку, потрібно розуміти саме фактори впливають на діяльність підприємства, а саме: фактори географічного положення, зовнішні суспільно-політичні умови, параметри товарних ринків тощо. Для підвищення результативності управлінської діяльності необхідно розуміти вплив зовнішніх сил та вживати заходи щодо нейтралізації їх негативних наслідків при розробленні та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Процес управління стратегічним потенціалом підприємства охоплює багато аспектів, найвпливовіші з них:

- стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища;
- система підприємницьких можливостей;
- тип поведінки підприємств на ринку;
- механізми та алгоритми управління стратегічним потенціалом підприємства;
- технологію управління підприємством та прийнятний стиль керівництва тощо.

На думку науковців, стратегія розглядається як спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формування стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також попередньо визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління [1, с. 163].

Управління стратегічним потенціалом підприємства в складних умовах, що характеризуються невизначеністю та нестабільністю, слід розглядати як систему стратегічного комплексу дій що націлені на досягнення стабільності та економічного процвітання. Управління стратегічним потенціалом забезпечує результативне використання ресурсів і ефективне функціонування підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища [2, с. 132].

Стратегічний потенціал підприємства, а саме його управління спрямовано на підпорядкування процесу формування потенціалу підприємства стосовно внутрішніх закономірностей функціонування господарською діяльністю та передбачає наступні стадії:

- виявлення стратегічних можливостей підприємства та його потенціалу;
- перевірка та необхідні зауваження поточного стану стратегічного управління підприємства та обраній стратегії;
- подальшого розвитку стратегічного потенціалу промислового підприємства;
- впровадження комплексних дій щодо використання стратегічного потенціалу підприємства.

Розроблення стратегії підприємства розглядається як один із важливих механізмів стратегічного управління підприємством.

За допомогою стратегічного управління підприємство має змогу досягти ринкових переваг і розкрити перспективні напрями своєї діяльності, має можливість краще вивчити власні потенційні можливості й обмеження. Воно не лише впливає на умови діяльності підприємства, але й створює їх [3, с. 248].

Ефективне управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища відповідно до умов певної галузі, цілей, потенційних та ресурсних можливостей, переваг підприємства, що включає довгострокові програми дій за функціональними напрямками діяльності дозволить підприємству вийти на значно новий рівень та забезпечить підприємству виживання і безупинний розвиток. На погляд науковців, формування нового типу управління, повинно орієнтуватися на створення перспективного середовища для успішного функціонування шляхом нових підходів та методів до управління стратегічним потенціалом промислового підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

### **Література:**

1. Балабанова, Л. В. Управління конкурентоспроможністю 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.

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

**Артеменко Л.П.**

*к.е.н., доцент;*

**Пінчук К.П.**

*студент*

*Національний технічний університет України*

*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

*м.Київ, Україна*

## **КОГНІТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

В основі діяльності будь-якої організації стоїть людина. Людина є як ядром започаткування нового бізнесу, так і метою його діяльності, тобто кінцевим споживачем. Сьогодні підприємства функціонують в досить невизначених ринкових умовах, і тому важливо мати добре налагоджену систему економічної безпеки. Економічну безпеку підприємства характеризують якісні та кількісні показники, що залежать від спроможності керівництва підприємства та спеціалістів ефективно уникнути можливих загроз і ліквідувати наслідки негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Участь персоналу в забезпеченні економічної безпеки можна поділити на[1]: інтелектуальна безпека – збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства для протистояння загрозам, за яких підприємство може зазнати суттєвих збитків, зниження темпів розвитку й зменшення капіталу; кадрова безпека – наявність високоосвічених та кваліфікованих працівників, управлінського персоналу, відсутність масового відтоку фахівців, високий рівень їх підготовки; соціальна безпека підприємства має на меті не тільки розвиток та реалізацію інтересів, а й задоволення матеріальних та нематеріальних потреб працівників.

Забезпечення економічної безпеки підприємства будується у формі дворівневої системи захисту інформації. Перший рівень передбачає збереження секретів силами служби безпеки організації, а другий – формування психологічної атмосфери "пильності і відповідальності" персоналу організації за допомогою так званих координаторів, що призначаються з осіб середньої керівної ланки і мають серед співробітників авторитет[2]. Це говорить про те, що керівники повинні якомога правильніше вибудувати зв'язки в організації, створити відповідну комфортну атмосферу для працівників, та, якщо знадобиться, використовувати аутплейсмент. Основна задача когнітивних технологій – дати можливість людині працювати з неструктурованими даними зручним для неї способом. При цьому поступово створюються системи нового типу, які не просто дотримуються заданого алгоритму, а й здатні враховувати безліч сторонніх факторів під час роботи, самостійно навчатися, використовувати результати минулих обчислень та сторонні ресурси [3].

Персонал може стати дестабілізуючим фактором в забезпеченні економічної безпеки підприємства через протиправні дії працівників, розголошення конфіденційної інформації, відтік кваліфікованих кадрів, низький освітній рівень керівників, помилки стратегічного планування, пов'язані з неправильним вибором цілей, оцінкою наявних можливостей та прогнозування змін зовнішнього середовища. Для запобігання таких ситуацій необхідно створити та організувати корпоративну культуру, корпоративний дух, організаційну структуру аби оптимізувати функціональні зв'язки та взаємодію працівників та підрозділів між собою, щоб вони своїми зусиллями сприяли підвищенню економічної безпеки та в разі звільнення їх з даного підприємства ні в якому разі не винесли комерційну таємницю за рамки організації.

У бізнесі когнітивні системи дозволяють виявляти проблемні місця в інфраструктурі, розпорядку дня підприємства та інших елементах. В результаті ліквідації «вузьких місць» збільшується продуктивність праці працівників, ефективність праці цілих відділів, економія значних коштів і часу співробітників, а також час роботи устаткування. Когнітивні технології можуть стати в нагоді в бізнесі в наступних випадках: залучення: розуміючи аспекти кожної конкретної людини, когнітивна система може здійснювати індивідуальну взаємодію з користувачами, покупцями; експертиза: когнітивна система може використовуватися для аудиту діяльності підприємства, включаючи фінансове питання, в результаті компанія здійснює індивідуальний підхід до клієнта; продукти та сервіси: системи допомагають постійно вдосконалювати сервіси компаній, показуючи слабкі місця, які можна було б поліпшити і вдосконалити; відкриття: в наукових дослідженнях, які проводять корпорації або окремі вчені, когнітивні технології можуть принести вказати на невідомі дані, що можуть бути вивчені та зафіксовані; прийняття рішень: виявляючи все більшу кількість залежностей в будь-якій інформації, працюючи з цими даними, система може поліпшити прийняття рішень в окремо взятій компанії або її підрозділі[3].

### **Література:**

1. Артеменко Л.П., Ярова Ю.О. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи / Л.П. Артеменко, // Економічний вісник КПІ ІМ. ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО.- №13. – 2016. -С. 257-263.
2. Немченко В.В. Забезпечення економічної безпеки підприємства / Немченко В.В., Малішевська В.В. // Економіка харчової промисловості. – Одеса. – 2012. – №3 (15). – С. 10-13.
3. Когнитивные вычисления – работа быстрее мысли [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://habrahabr.ru/company/ibm/blog/276855/> (дата звернення: 09.02.2016).

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РЕСУРСНИХ ОБМЕЖЕНЬ**

Важливою умовою успішного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання є його матеріально-технічне забезпечення. Зазначимо, що рівень матеріального забезпечення підприємства постає одним із критеріїв його конкурентоспроможності, адже, одним із головних факторів виживання в умовах ресурсних обмежень є економія та зниження витрат. Аналіз показників матеріально-технічного забезпечення дає змогу оцінити стан підприємства, його місце на ринку та рівень конкурентоспроможності.

Не важко зрозуміти, що для того, щоб підвищити рівень матеріально-технічного забезпечення потрібні фінансові заощадження та нові розробки. В першому варіанті - це довготривала процедура накопичення коштів та запасів. Можливий інший варіант – запозичення або кредит, але це ризиковий варіант в сучасних умовах ресурсних обмежень. Щодо другого варіанту – це розробки та впровадження передових власних інноваційних технологій [1].

Підприємство повинно завжди здійснювати контроль своєї діяльності на всіх етапах та системи збуту, а саме: а) маркетингові дослідження (визначення постачальників, місця підприємства на ринку, можливості підприємства та його конкурентоспроможність); б) нормування потреб в певній галузі; в) планування технічного та матеріального забезпечення; г) організація відходів (їх переробка або екологічна утилізація); д) контроль використаних ресурсів [2].

Планування процесу формування матеріального та технічного запасу здійснюється управлінською системою підприємства. Для цього можуть бути задіяні підрозділи як логістичного, так і фінансового забезпечення. Ще одним напрямом удосконалення матеріально – технічного забезпечення є залучення інвесторів. Для цього необхідно скласти точний бізнес-план, в якому будуть зазначені переваги залучення коштів в підприємство та можливі наслідки від цього. На основі розрахованих даних та показників складається приблизний звіт або баланс та термін окупності залучених коштів. В будь-якому разі необхідні значні фінансові вкладення задля того, щоб удосконалити структуру матеріально – технічного забезпечення.

Виділяють ряд заходів щодо вдосконалення матеріально-технічного забезпечення підприємства. Насамперед потрібно проводити періодичні маркетингові дослідження ринку постачальників матеріалів та сировини. Потрібно спостерігати на ситуацією на ринку та направляти дії управлінців підприємства на пошуки хороших постачальників. Наступним кроком може бути нормування потреби в ресурсах, що дасть змогу точно виділити чого не вистачає. Також необхідно планувати матеріальне забезпечення на майбутні періоди задля економії ресурсів та сировини. Необхідно контролювати та обліковувати використані ресурси та ввести технології по безвідходному виробництву[2]. Отже, на початку року або кварталу складається звіт про недостачу або надлишок матеріальних запасів. Відповідно визначається потреба в ресурсах та проводиться їх розподіл за видами та в часовому просторі.

Щодо техніки можна точно сказати, що сучасність дає ознаки. Якщо підприємство може дозволити собі мати нові технології та устаткування, то воно, перш за все, прибуткове і може направити свої матеріальні ресурси на забезпечення виробництва справжніми передовими машинами. А це означає, що діяльність підприємства націлена на майбутнє, на споживача, на економію та якість. Важливу роль відіграють також технологічні покращення ресурсів та матеріального забезпечення.

Отже, можна зробити висновок, що в Україні є всі можливості задля покращення матеріально-технічного забезпечення діяльності вітчизняних підприємств. Серед першочергових заходів, на нашу думку, слід зазначити, контроль та облік використаних ресурсів, введення інновацій та нормування потреби ресурсів задля їх економії.

### **Література:**

1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sites.google.com/site/kost>.
2. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту: <http://www.ukrstat.gov.ua>

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

В умовах турбулентного середовища все більшої уваги заслуговує необхідність впровадження на вітчизняних підприємствах антикризового управління, як необхідної умови забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Зовнішні та внутрішні фактори мають постійний вплив, в тому числі негативний, на діяльність вітчизняних підприємств, а своєчасне застосування антикризових заходів, ризик-менеджменту, діагностика кризових явищ нівелює негативні наслідки виникнення фінансової кризи та дозволяє підприємству розвиватися або виживати у швидкозмінному середовищі.

У вітчизняній та зарубіжній літературі часто розглядається поняття «фінансова криза», яка виникає в процесі негативного впливу ризиків та економічної нестабільності підприємства. На сьогоднішній момент існує велика кількість ризиків, які впливають на діяльність підприємств і ідентифікувати їх, мінімізувати або усунути вплив на підприємство складно без впровадження ефективної системи антикризового управління.

Крім того, з метою подолання кризових явищ та відновлення платоспроможності вітчизняні підприємства можуть формувати систему антикризового управління, завданням якої є: діагностика ризиків, виокремлення найбільш вагомих, кількісне оцінювання ризиків, впровадження заходів щодо мінімізації негативних наслідків. Моніторингом та удосконаленням даної системи на підприємстві займаються ризик-менеджери [1].

У разі відсутності антикризового управління або неправильно сформованої системи його управління підприємство опиняється на межі банкрутства. Тому, застосування ефективної системи управління ризиками сприятиме відновленню платоспроможності та уникненню кризових явищ на підприємстві [1].

Розглянемо особливості антикризового управління на вітчизняних підприємствах:

1) в умовах виникнення фінансової кризи необхідно застосовувати особливі підходи та методи управління;

2) управління кризою мінімізує негативні наслідки;

3) своєчасне виявлення кризи, в тому числі фінансової, зменшує її негативний вплив на підприємство;

4) можливим є прогнозування виникнення фінансової кризи на підприємстві та діагностика ймовірності настання ризиків;

5) доцільно використовувати ряд заходів щодо підготовки до виникнення фінансової кризи, які, в свою чергу стабілізуватимуть фінансовий стан підприємства;

6) фінансовою кризою можна управляти (прискорювати, зменшувати негативні наслідки, діагностувати загрози) [2].

Особливістю антикризового управління на вітчизняних підприємствах є необхідність використання сучасних методик ризик-менеджменту, урахування часових рамок та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Ризик-менеджери, в процесі формування системи антикризового управління, повинні враховувати наявність наступних складових:

1) маркетинговий аналіз ринку;

2) управління фінансовим станом підприємства;

3) стратегічне управління інвестиційною політикою;

4) ефективний менеджмент та управління персоналом [2].

Отже, застосування антикризового управління, використання заходів попередження кризових явищ на вітчизняних підприємств сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності, діагностика фінансового стану та виявлення найбільш вагомих ризиків їх мінімізація чи уникнення, діагностика ймовірності виникнення ризиків та їх мінімізація, уникнення чи оптимізація, дозволить зменшити негативний вплив екзогенних та ендогенних чинників та стабілізуватиме фінансовий стан підприємств загалом.

### Література:

1. Бас Ю.В. Загальні основи управління підприємством в умовах фінансової кризи / Ю.В. Бас, А.С. Петлюк // Наука й економіка.- 2015. - № 1 (37). – С. 9-13.

2. Гаврилко Т.О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи /Т.О. Гаврилко, Д.О.Лабунський // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2010. - № 26 – С. 1-8.

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

## **КРАУДФАНДИНГ ЯК ФОРМА ІНВЕСТИВАННЯ СТАРТАП ПРОЄКТІВ**

Важливою умовою для розвитку екосистеми стартап проєктів в Україні є їх належна фінансова підтримка. Оскільки держава не в змозі фінансувати стартап-проєкти, а приватні інвестиції не покривають існуючі потреби, постає необхідність у пошуку альтернативних рішень. Одним з таких рішень може стати краудфандинг.

Краудфандинг (з англ. «crowdfunding», crowd - «натовп», funding - «фінансування») як платформа для фінансування на українському ринку з'явився досить недавно, але вже користується популярністю серед молодих науковців та винахідників, чиї проєкти здатні покорити міжнародні ринки та дати поштовх економіці країни. Краудфандинг полягає в залученні фінансових ресурсів від великої кількості людей з метою реалізації продукту або послуги, проведення заходів, підтримки як фізичних, так і юридичних осіб і т.д. [1]. Найпоширенішими сферами такого роду інвестування є соціальні проєкти, ІТ, утилізація відходів, служби допомоги, мобільні додатки та ін. Ключовими завданнями краудфандингу є[1]:

- 1) підтримка інноваційних рішень і стартапів, що в тому числі дозволить традиційним посередникам знаходити успішних і талановитих людей;
- 2) створення прозорого та ефективного механізму для народного фінансування проєктів;
- 3) демократизація процесу підтримки мистецтва і культури, а також генерування додаткового доходу для індустрії розваг.

На початок 2000 рр. у світі з'явилося чимало платформ, які допомагали організовано збирати кошти в обмін на невелику комісію. Проте не всі з них стали масовими: найбільш популярними на даний момент є IndieGoGo (2008), PledgeMusic (2009) і Kickstarter (2009) [3].

Темпи зростання міжнародного ринку краудфандингу такі: за 2013 р. було зібрано \$ 5,1 млрд, що в 2 рази перевищило показники 2012 року. 2014 рік приніс індустрії \$ 10 млрд., у 2015 р. показники також зросли вдвічі. Точних даних за 2016 р. ще не опубліковано, але без сумніву вони зростуть щонайменше на 50% [1].

В Україні розвиток краудфандингу почався зі створення у 2009 р. блогу, де люди ділилися своїми ідеями, - платформи соціальних інновацій BigIdea. У 2012р. BigIdea запустила на своєму сайті краудфандингову платформу Спільнокошт [3]. На сьогодні за допомогою Спільнокошта профінансовано більш ніж 150 проєктів, до яких долучилося 21215 осіб. Загальна сума фінансування складає понад 10 млн грн. [2].

Моделі краудфандингу класифікуються наступним чином: 1) за метою краудфандингового проєкту (бізнес проєкт, креативний, політичний, соціальний); 2) за способом винагороди спонсорів (без винагороди (пожертвування), нефінансова винагорода, фінансова винагорода (Краудінвестинг)). Фінансова винагорода у свою чергу включає: модель Роялті (отримання долі доходів); народне кредитування (краудлендинг); акціонерний краудфандинг (пряме володіння, конвертований займ, володіння через посередника) [1]. Найпоширеніша модель платформ сьогодні – це модель нефінансової винагороди. За цією моделлю працює Kickstarter, який у 2012 р. зібрав \$320 млн., а зараз подолав позначку в \$1,5 млрд. Частина народного кредитування (краудлендинг), де джерелом фінансування виступають виключно фізичні особи, за 2015 р. склала майже 50% від усієї структури доходів ринку краудфандингу в світі і має всі шанси стати драйвером зростання у майбутньому.

У розвитку і просуванні краудфандингу велику роль відіграють соціальні медіа. Facebook, Вконтакте, Twitter та спеціалізовані сайти виступають найважливішими інструментами для обміну інформацією про краудфандингові проєкти і сприяють перетворенню соціального капіталу в фінансовий. Соціальні мережі дозволяють створювати контент, поширювати його і, звичайно, обговорювати, минаючи тим самим ланцюг звичних посередників [1].

Таким чином, поряд з соціальними і не комерційними завданнями, краудфандинг має потенціал стати альтернативною формою фінансування бізнес-проєктів на ранній стадії. Створення прозорого та ефективного механізму для народного фінансування проєктів – це основна перевага цих платформ. Вони дають змогу створювати нові, релевантні продукти, розвиваючи цим самим економіку країни.

### **Література:**

1. Что такое краудфандинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://crowdsourcing.ru/article/what\\_is\\_the\\_crowdfunding](http://crowdsourcing.ru/article/what_is_the_crowdfunding)
2. Спільнокошт [Електронний ресурс]. – Режим доступу - <https://biggggidea.com/>
3. Краудфандинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу - <http://inspired.com.ua/ideas/crowdfunding/>

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

**Ведута Л.Л.**  
ст. викладач;  
**Жарук О.В.**  
студент

*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*  
*м. Київ, Україна*

## **ІНВЕСТУВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

На сьогоднішній день неможливо ігнорувати значення людського капіталу в конкурентоспроможності організацій, оскільки він посідає одне з ключових місць в процесі виробництва. Очевидно, що ефективність роботи підприємств залежить не тільки від стратегічних рішень керівництва, а й від того, як швидко та якісно ці рішення втілюватимуться в життя. Людські ресурси в більшій мірі обумовлюють подальший розвиток організації, її імідж та конкурентні позиції. Саме тому питання інвестицій в розвиток людського капіталу стає одним з ключових в реаліях сьогодення.

Інвестор-роботодавець як безпосередній учасник створення людського капіталу (поряд з працівником, домогосподарством, державою) визначає обсяг, період і достатність інвестицій, враховуючи, що людський капітал є пріоритетним об'єктом інвестування, а сам процес інвестування в людський капітал – багатоетапним. Працівник, в свою чергу, не є пасивним учасником інвестиційного процесу, оскільки саме він освоює інвестиції. Під освоєнням інвестицій стосовно людського капіталу розуміється їх цілеспрямоване використання носієм на підтримку, оновлення, капіталізацію персональних якостей.

Під людським капіталом розуміється сформований шляхом інвестування накопичений капіталізований запас персональних якостей, реалізація яких призводить до отримання як економічного, так і позаекономічного доходу в виробничій та невиробничій сферах життєдіяльності людини. Процес оновлення людського капіталу включає в себе оновлення знань і навичок працівника, знецінених внаслідок їх морального зносу (у випадку їх неефективного використання, старіння знань, зміни виду діяльності, місця роботи і т.д.) [1, С. 283].

Механізмом формування людського капіталу є інвестування в людину, тобто цільові вкладення в індивіда у вигляді грошової або іншої форми, що сприяють, з одного боку, приносити людині доходи, а з іншого, - приводити до зростання продуктивності праці. Витрати, що сприяють підвищенню продуктивності праці, можна розглядати як інвестиції; поточні витрати здійснюються з таким розрахунком, що вони будуть багаторазово компенсовані більш високими прибутками в майбутньому.

Отже, інвестиції в людський капітал одні з найважливіших інвестицій. Розрізняються вони в такий спосіб [2, С. 107]:

- інвестиції в освіту (навчання в школі, ВНЗ, підвищення кваліфікації на виробництві);
- витрати на охорону здоров'я, що забезпечують фізичне і розумове здоров'я індивіда (профілактика захворювань, медичне обслуговування);
- поліпшення житлових умов, що сприяє відновленню сил працівника і посиленню його розумової діяльності);
- відповідне харчування.

Перераховані види інвестицій створюють умови для якісної трудової діяльності, що сприяє ефективному використанню людського капіталу.

Ефективність інвестиційних вкладень в людський капітал може бути забезпечена тільки в тому випадку, коли розроблена стратегія розвитку підприємства, яка передбачає кількісну і якісну потребу в людському потенціалі, а також вимагає виявити його резерв. Як правило, це показує необхідність інвестицій, спрямованих на визначення сфери діяльності, в якій накопичений людський потенціал буде використаний з максимальним ефектом, на створення умов для втілення людського потенціалу в діяльності. При цьому необхідно враховувати можливість і бажання працівника до зміни місця зайнятості, кооперування з іншими працівниками. В іншому випадку наявний людський капітал може бути не втілений в діяльності. Наступний крок - виявлення необхідності в навчанні, підвищенні кваліфікації, підтримці здоров'я.

Таким чином, необхідність інвестицій в людський капітал виникає при виявленні протиріччя між наявним і затребуваним у виробництві людським потенціалом. При цьому інвестиційний процес є не тільки фактором формування і розвитку, а й фактором реалізації людського потенціалу, оскільки доходи від інвестицій в людський капітал дістаються не тільки носію людського капіталу, а й організації, в якій він реалізується.

### **Література:**

1. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666с.
2. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2011. – 295 с.

## **КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ІТ-ГАЛУЗІ**

Одним з найбільш прибуткових та швидкозростаючих секторів інноваційної економіки України є інформаційні технології (ІТ). Світовий досвід свідчить про те, що існує залежність між рівнем конкурентоспроможності країни та рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в ній.

Результати діяльності ІТ-підприємств безпосередньо залежать від кадрового складу персоналу. Формування та збереження висококваліфікованого і досвідченого персоналу ІТ підприємства багато в чому залежить від кадрової політики. Кадрову політику можна визначити як такий вид управлінської діяльності, який направлений на розробку та реалізацію системи стратегічних цілей, принципів, форм, методів і критеріїв роботи з персоналом [1].

Кадрова політика повинна враховувати особливості ринку ІТ-технологій та ІТ-спеціалістів, який є глобальним і висококонкурентним. На сьогодні у світі спостерігається дефіцит працівників сфери ІТ, який за прогнозами фахівців буде ще збільшуватись у наступні роки [3]. Крім того, в Україні попит на ІТ-працівників перевищує пропозицію, спостерігається відтік спеціалістів та ІТ-підприємств за кордон. Тому при розробці кадрової політики необхідно передбачити такі важелі мотивації та стимулювання, які б нівелювали негативні тенденції на ринку праці[2].

Персонал даної галузі повинен володіти найновішою та найактуальнішою інформацією щодо винаходів, технологій та тенденцій, тому працівник має багато часу приділяти самоосвіті. Значна більшість провідних ІТ підприємств організувала освітню діяльність свого персоналу у внутрішніх тренінг-центрах, де проводять курси, семінари та вебінари з професійного розвитку персоналу. Для забезпечення конкурентоспроможності свого персоналу на великих ІТ підприємствах створюють так звані «внутрішні університети» або «академії» для навчання своїх працівників. Так, наприклад, на одному з найбільших українських ІТ-підприємств ТОВ «СофтСерв» був створений «SoftServeUniversity». «SoftServeUniversity» – це корпоративний навчальний заклад для підготовки молодих ІТ-спеціалістів, а також професійного розвитку співробітників, підвищення кваліфікації, розвитку компетенцій, вивчення англійської мови та сертифікації у відповідних ІТ-категоріях. Подібні університети були створені на багатьох інших вітчизняних ІТ-підприємствах [3].

Кадрова політика повинна забезпечувати можливість безперервно навчатися за допомогою онлайн-курсів та тренінгів, які часто є безкоштовними. Це дасть змогу не тільки підвищити кваліфікацію, а й знизити обсяг інвестицій з боку підприємства або ж пере направити їх на стимулювання працівників до самоосвіти та створення сприятливих умов для комунікаційна підприємстві [1].

Таким чином, для того, щоб бути конкурентоспроможною, компанії необхідно не тільки запропонувати гідну оплату праці, а й побудувати для співробітників систему професійного зростання та розвитку, яка включає в себе цілеспрямовану роботу з розвитку кожного співробітника, яку має проводити компанія. Дана робота включає в себе систему вимог для кваліфікації, методи її оцінки та систему навчання та розвитку [2].

### **Література:**

1. Журнал «Директор информационной службы» [Электронный ресурс].– М. 2007. Режим доступу: <http://www.osp.ru/cio/2007/08/4326047/>
2. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень Т [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1519/>
3. Сайт/Dou.ua/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/columns/it-for-economy-lifting/>

**Науковий керівник: к.е.н, професор Довгань Л.Є.**

### **ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ДЕФІНІЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАН**

Для ефективного функціонування в умовах ринкової економіки підприємствам необхідно визначати напрям подальшого розвитку, який стане запорукою успішної діяльності. Саме розробка бізнес-плану допомагає покроково описати реалізацію майбутнього проекту та показати його економічну ефективність.

Над визначенням поняття бізнес-план працювало багато зарубіжних та вітчизняних науковців [1-3], кожен з яких розглядав бізнес-план з різних позицій, проте основні його характеристики та ознаки є тотожними. Для подальшого дослідження визначимо бізнес-план як документ, в якому міститься основна інформація про майбутній проект, з детальним описом всіх його елементів, а головне з розрахунками економічної вигоди реалізації проекту, адже від даного обґрунтування залежить зацікавленість інвесторів та кредиторів.

Не існує стандартного шаблону, який визначав би структуру бізнес-плану. Структура бізнес-плану залежить від обраних методик бізнес-планування, в залежності від яких бізнес-план може мати різну будову. Виділяють два можливих варіанти за якими відбувається процес розробки бізнес-плану. При першому варіанті, структура бізнес-плану та наявність певних його елементів буде залежати від вимог, які розробляє замовник. При другому варіанті – від існуючих методичних рекомендацій та стандартів, які розробляються та діють як на території України так і за кордоном [1, с.107-108]. Відомими світовими та вітчизняними методиками розробки бізнес-планів є міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану TACIS, міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану ЄБРР, міжнародний стандарт UNIDO, «методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» та «методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів» затверджені наказом Міністерства економіки України.

Як правило бізнес-план містить такі складові елементи: резюме проекту, організаційно-економічні засади функціонування підприємства, план маркетингу з описом галузі та конкурентів, виробничий план, організаційний план, фінансовий план, оцінку ефективності бізнес-плану, оцінку ризиків.

Прийнято розділяти цілі розробки бізнес-плану на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх цілей розробки бізнес-плану відносять перевірку кваліфікації управлінського персоналу, а саме уміння аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, оцінювати стан галузі та наявну конкуренцію, будувати стратегічні цілі, розробляти бізнес-план. Мета зовнішніх цілей бізнес-плану – довести інвестору економічну вигоду від інвестування в проект, запевнити банк у доцільності видачі кредиту [2, с.119-120].

В залежності від цілей і завдань виділяють такі види бізнес-плану: бізнес-план організації, бізнес-план заявки на кредит, бізнес-план інвестиційного проекту, бізнес-план структурного підрозділу, бізнес-план заявки на грант, бізнес-план розвитку регіону, бізнес-план установи [3, с.54-63].

Таким чином, планування за допомогою складання бізнес-планів надає переваги, наприклад, примушує керівників фундаментально вивчити перспективи фірми та стимулює впровадження інновацій, допомагає визначити цілі, завдання компанії з реалізації проекту, обрати стратегію їх вирішення, визначає обов'язки та відповідальність залучених працівників по забезпеченню досягнення поставлених цілей, окреслює координацію прикладання необхідних зусиль для досягнення цілей описаних в бізнес-плані [3, с.83-84].

Використання бізнес-планів дозволяє чітко визначити цілі, завдання фірми з реалізації проекту, роз'яснити обов'язки керівників та розподілити центри відповідальності для кожного. Бізнес-планування допомагає діяти згідно змін навколишнього середовища та спонукає інвесторів та кредиторів вкладати кошти в проекти, інноваційні розробки, розвиток підприємства.

#### **Література:**

1. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи / Л. А. Лаврів. // Інноваційна економіка. – 2013. – №48. – С. 104–111
2. Череп А. В. Необхідність бізнес-планування / А. В. Череп, О. А. Лисенко. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – С. 119–122.
3. Бескровна Л.О. Бізнес-планування підприємства: навч.посіб. [з курсу «Бізнес-планування оператора зв'язку»] / Бескровна Л.О. – Одеса: ОНАЗім. О.С. Попова, 2012 – 124 с.

**Науковий керівник: к.е.н., доцент Малик І.П.**

## **РЕСУРСОЕФЕКТИВНЕ ТА ЧИСТЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Виснаження природних ресурсів унаслідок зростаючого споживання та деградація навколишнього середовища зумовили світовий інтерес до проблем сталого розвитку. У кінці 20-го століття отримали розвиток ряд напрямків, що передбачають екологізацію виробництва. Одним з них є ресурсоефективне та чисте виробництво (РЕЧВ) – це комплексна, послідовна, превентивна екологічна стратегія для застосування у виробничих процесах з метою підвищення економічної ефективності виробництва, зниження виробничих ризиків для людей та зменшення навантаження на навколишнє середовище, запропонована Програмою Організації Об'єднаних Націй з навколишнього середовища (ЮНЕП) та Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО) [1, с. 2].

В Україні популяризація РЕЧВ проходить у рамках, наприклад, демонстраційного проекту «РЕЧВ» програми «Екологізація економіки в країнах Східного партнерства Європейського Союзу» (EaP GREEN), який впроваджується ЮНІДО та фінансується ЄС. З 2014 року в проекті прийняло участь 13 підприємств-демонстраційних компаній та 35 підприємств-учасників Клубів РЕЧВ. При оцінці цих підприємств за методикою РЕЧВ (деякі результати доступні в [2, с. 3-9]) було розроблено близько 90 заходів, які дозволяють отримати річну економію до 25 000 МВт\*год енергії, 15 000 т матеріалів і 100 000 м<sup>3</sup> води. Це свідчить про значний потенціал українських підприємств до ресурсозбереження. Зниження ресурсоспоживання без зниження обсягу та якості вихідної продукції, що являється одною з основ РЕЧВ, є вагомим внеском у підвищення конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, важливою задачею є поширення принципів РЕЧВ серед українських підприємств. Для цього в рамках вищезгаданого демонстраційного проекту було апробовано клубний підхід. Так, при підтримці обласних державних адміністрацій (а саме департаментів, пов'язаних з інноватикою та підвищенням конкурентоспроможності підприємств регіону) було організовані по два цикли Клубів РЕЧВ у Харківській та Чернігівській областях. Учасники цих Клубів позитивно оцінили отримані в процесі тренінгів та самостійного аналізу підприємств результати, а також виділили проблеми, з якими стикається підприємство при впровадженні РЕЧВ-заходів, наприклад, відсутність розуміння підприємствами процесу залучення інвестицій.

Важливим напрямком підвищення ресурсоефективності вітчизняних виробництв, а отже і їх конкурентоспроможності, є організація кластерів – об'єднань підприємств зі спільними цілями та зв'язками в ресурсних потоках. З точки зору концепції РЕЧВ, кластеризація може підвищити ресурсоефективність підприємств, наприклад, у випадку, коли відходи одного підприємства стають дешевою сировиною для іншого. В Україні функціонують близько 50 кластерів [3, с. 49]. Така невелика кількість для країни такого розміру пояснюється рядом негативних чинників, серед яких можна насамперед виділити відсутність законодавчої бази. Втім, внаслідок підтримки Європейським Союзом розвитку кластерів в країнах Східного Партнерства, в томі числі через рамкову програму «Горизонт 2020», з'являється підґрунтя до більш ефективного використання цього підходу в нашій країні.

### **Висновки**

1. Впровадження РЕЧВ на підприємстві дозволяє зменшити споживанням ресурсів (енергії, матеріалів, води) без зниження обсягу та якості продукції, що призводить до підвищення конкурентоспроможності.
2. Подальші напрямками досліджень є розробка законодавчих та методологічних засад функціонування Клубів РЕЧВ, а також методики кластеризації підприємств.

### **Література:**

1. Цибка М. Принципи та практики ресурсоефективного виробництва. Посібник для кращого бізнесу / М. Цибка, К. Романова. – Демонстраційний проект «Ресурсоефективне та чисте виробництво» програми «Екологізація економіки в країнах Східного партнерства Європейського Союзу» (EaP GREEN), UNIDO, 2016. – 44 с.
2. Впровадження ресурсоефективного та чистого виробництва на підприємствах України –2015-2016. Галузь виробництва будівельних матеріалів. – Демонстраційний проект «Ресурсоефективне та чисте виробництво» програми «Екологізація економіки в країнах Східного партнерства Європейського Союзу» (EaP GREEN), UNIDO, 2016. – 12 с.
3. Review of the state of development of clusters in EaP countries [Electronic resource] // STI International Cooperation Network for Eastern Partnership Countries – PLUS, 09.03.2017, 77 p.– Mode of access: <https://www.eap-plus.eu/object/document/53/attach/D3-3-v04.pdf>- Last access: 2017. – Title from the screen

**Гук О.В.**  
*к.е.н., доцент;*  
**Полях М.В.**  
*студент*  
*Національний технічний університет України*  
*“Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,*  
*м.Київ, Україна*

## **РИЗИКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Невизначеність умов реалізації інноваційних проектів (ІП) і можливе відхилення їх результатів від очікуваних вже визнані в економічній теорії і практиці. В економічних проектах ризик виступає як можливість втрат або отримання більш низького результату порівняно з очікуваним. Ретроспективний аналіз праць вітчизняних і зарубіжних вчених свідчить про необхідність здійснення оцінки ризиків в інвестиційних та інноваційних проектах, однак незважаючи на велику кількість публікацій, проблеми прогнозування оцінки невизначеності інноваційних проектів і ризику в зв'язку з їх реалізацією знаходяться лише на стадії обговорення.

В умовах невизначеності розрізняють фінансові, страхові, технічні, виробничі, екологічні, соціальні та інші види ризиків. Науковці класифікують ризики, пов'язані з діяльністю підприємства на (внутрішні) і не пов'язані з ним (зовнішні - політичні і ризики, обумовлені форс-мажорними обставинами). Для інноваційних проектів, які фінансуються з бюджету, ризики, обумовлені зміною законодавства, рішеннями органів державного управління можуть бути віднесені до форс-мажорних і не враховуватися при оцінці умов реалізації та ефективності проінвестованого проекту.

До факторів, що визначають ступінь і міру ризику при реалізації інноваційних проектів відносяться: високий ступінь невизначеності структури робіт; невизначеність умов досягнення і самого результату поставленої мети; суб'єктивність оцінки шляхів досягнення результатів для реалізації проекту; наявність елементів саморегулювання і самоорганізації [1].

Перераховані види ризику мають різні наслідки для учасників інноваційних проектів - замовника (інвестора), розробника та виробника продукції. В першу чергу і в найбільшій мірі ризикує інвестор, а тому саме він найбільше серед учасників інноваційного процесу зацікавлений в зниженні ризику.

Одним з очевидних джерел невизначеності інноваційних проектів є недостатність інформації як про сам досліджуваний об'єкт, так і про умови дослідження і розробки, аж до реалізації їх результатів. До факторів ризику, пов'язаних з розробкою інноваційного проекту, відносяться також новизна і складність об'єкта, обсяг робіт, обґрунтованість вимог, наявні в його розпорядженні ресурси - інформаційні, матеріальні та фінансові. Невизначеність результатів досліджень і розробок залежить значною мірою і від суб'єктивних факторів - досвіду і кваліфікації виконавців, рівня організації робіт, взаємовідносин в колективі і з партнерами і т.п.

З метою зниження ризику інвестора і підвищення ефективності інноваційних проектів, доцільно здійснювати наступні процедури [2, с.240]:

- формалізацію і оцінку вихідної інформації, що подається розробником на експертизу інноваційного проекту;
- поділ проекту не за календарними стадіями фінансування, а за змістом виконуваних робіт;
- гнучкість планування витрат і прийняття рішень: уточнення змісту та фінансування кожного наступного етапу тільки за оцінкою результатів попередніх з необхідними корективами змісту досліджень і розробок, термінів і витрат на їх виконання].

Перешкодами на шляху реалізації цих процедур можуть стати: детермінізм існуючої системи планування та фінансування витрат НДДКР, що фінансуються з бюджету, принципове невизнання фінансовими органами невизначеності умов проведення досліджень і розробок і їх можливих результатів, а тому неминучості ризику.

### **Література:**

1. Наукова електронна бібліотека «КіберЛеніка»: Ризики інноваційних проектів та методи їх зниження: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [cyberleninka.ru/article/n/riski-innovatsionnyh-proektov-imetody-ih-snizheniya](http://cyberleninka.ru/article/n/riski-innovatsionnyh-proektov-imetody-ih-snizheniya).

2. Бабоскин С.Я. Інноваційний проект: методи відбору та інструменти аналізу ризиків: учб. посібник / С.Я. Бабоскин. – М.: Дело АНХ, 2009. – 240 с.

## **ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ТА НЕОБХІДНІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Функціонування будь-якого підприємства незалежно від розміру та виду його діяльності залежить від його конкурентоспроможності. Досягнути кращих позицій на ринку досягається на основі різних підходів та методів. Проте, для захисту своєї долі ринку, або ж навпаки – експансії потрібно вдало та точно використовувати всі внутрішні ресурси. Актуальність застосування ефективних бізнес-процесів визначається внутрішньою спроможністю підприємства до самовдосконалення.

Спершу розглянемо, сутність та економічний зміст бізнес-процесу. За визначенням, розглянутим Бьорном Андерсоном у своїй праці [2] та розробленим вченими Ericsson Quality Management Institute м. Гетеборг [3], «бізнес-процес – це послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об'єкта (фізично чи віртуально) з ціллю досягнення визначених вимірних результатів, або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів» [2; 3].

Кінцевою метою виконання бізнес-процесів організації є формування доданої вартості (споживчої цінності) вихідної продукції. У випадку некомерційних організацій споживчою цінністю результатів всіх бізнес-процесів буде задоволення потреб самореалізації, духовних та соціальних потреб людини [1]. У разі невиконання або ж неналежного виконання основних бізнес-процесів, споживча цінність не буде створена. Через недосконалу реалізацію допоміжних бізнес-процесів зменшиться продуктивність основних.

При створенні підприємства або ж в процесі його розвитку невірні сформовані бізнес-процеси можуть знижувати рівень оптимізованих витрат, бути причиною їх перевищення під час реалізації виробничої, фінансової, маркетингової та ін. діяльності.

Підприємства, які мають скоординовані бізнес-процеси, як правило, більш прибуткові ніж їх конкуренти. Моделювання та контроль реалізації основних та допоміжних бізнес-процесів допомагають оперативно ліквідувати форс мажорні надзвичайні ситуації, що сприяє уникненню простоїв на всіх етапах діяльності.

Опис бізнес-процесів є одним з найбільш трудомістких етапів їх вивчення і аналізу, що потребує не лише великих витрат часу, а й глибокого і вдумливого підходу. Бізнес-процеси описуються за використання таких інструментів як: EXCEL, BPWin, ARIS, MS Visio.

Після опису та моделювання бізнес-процесів також доречно визначати напрями їх покращення, за допомогою [4]:

- візуального перегляду готових схем процесів для виключення дублювання функцій і різного роду неефективності;
- вартісного аналізу операцій описаних процесів;
- аналізу часу виконання кожної з операцій описаного процесу;
- функціонально-вартісного аналізу (аналіз по центрам витрат);
- аналізу шляхів переміщення матеріальних фінансових і інформаційних потоків між операціями процесів;
- аналізу відповідності ресурсів, задіяних в процесі, їх використання.

Отже, можна стверджувати, що бізнес-процеси займають одну з ключових позицій у функціонуванні будь-якої організації, важливим є опис та моделювання основних процесів паралельно з фактичним створенням чи розвитком підприємства. Не слід забувати й про поточний контроль та перевірку результатів із планами роботи процесів.

### **Література:**

1. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л. І. Чорнобай. // Національний університет «Львівська політехніка». – 2013. – С. 125–131.
2. Андерсен Бьєрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /Пер. с англ.С.В. Ариничева /Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.– 272 с.;
3. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg, Sweden, 1993;
4. Автоматизація бізнес-закупок [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL : <https://sibac.info/studconf/econom/vi/30626>

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

**Довгань Л.Є.**  
*к.е.н., професор;*  
**Козинець А.В.**  
*студент*  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*  
*м. Київ, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЕФЕКТИВНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН**

Партнерські відносини відіграють ключову роль у розвитку підприємства і від того, як підприємство побудує ці відносини залежить його успішне функціонування на ринку.

Вважається, що ефективні партнерські відносини це ті, відносини, при яких спільні зусилля обох сторін приносять набагато більший результат, ніж якщо б кожен з партнерів працював окремо, тобто створюється, так званий, ефект синергії. Саме досягнення вагомих результатів і визначає основну ціль партнерства.

Партнерські відносини мають як переваги, так і недоліки. До переваг можна віднести те, що у ході такого співробітництва відбувається поєднання відносин та відповідальності, кожен з партнерів може прийняти на себе відповідальність за конкретну частину роботи, досягається висока якість відносин між співробітниками, забезпечується найбільша мотивація і зацікавленість у результатах своєї роботи і роботи партнерів.

Щодо недоліків, то вони можуть проявлятися у розподілі влади, коли декілька осіб беруть участь в управлінні, це може призвести до несумісності інтересів, неузгодженості політики і т.д. Також до недоліків можна віднести те, що вихід одного з партнерів з бізнесу несе за собою збій у функціонуванні фірми та у більшості випадків призводить до її повного розпаду.

Партнерські відносини підприємства можна розділити на 4 групи: партнерство з постачальниками; партнерство з покупцями; партнерство всередині організації; партнерство з компаніями, які надають підприємству ділові послуги (страхування, консалтинг, аудит).

Основними принципами, на яких повинні будуватися ефективні партнерські відносини полягають у наступному: по-перше, необхідно чітко сформулювати свою основну ціль і детально донести її до свого потенційного партнера, потрібно обговорювати кожний нюанс. Адже лише прозорі відносини, які мають спільні інтереси можуть бути довготривалими та ефективними.

По-друге, потрібно ретельно дослідити цілі та задачі потенційного партнера. Треба розуміти, яку мету переслідує партнер, та що він хоче тримати в кінцевому рахунку. Щоб отримати бажане від співпраці, необхідно також бути корисним й для партнера.

По-третє, вибір партнера не повинен ґрунтуватися на особистих вподобаннях. За словами досвідчених менеджерів партнер повинен бути «гнучким», тобто готовим взятися за будь-яку справу, бути готовим вирішувати різні проблеми та не боятися взяти на себе ризик.

Наступним є чіткий розподіл обов'язків між партнерами, тобто необхідне укладення угоди, у якій чітко зазначалося б, що повинен робити та за що відповідає кожен із партнерів. Це допоможе уникнути дублювання функцій на підприємстві та запобігти тому, що деякі завдання можуть залишитися невиконаними, адже не були розподілені.

В партнерстві досягається постійна підтримка комунікацій. Постійне відкрите спілкування зводить до мінімуму непорозуміння, обговорення нових ідей та пропозицій один з одним зміцнюють та розвивають партнерські відносини.

Для того, щоб партнерські відносини були ефективними необхідна постійна оцінка результатів партнерської діяльності. Періодично необхідно порівнювати поточні результати з попередніми, аналізувати помилки, це дозволяє вдосконалювати відносини.

Разом з тим було б помилкою цілком і повністю покладатися на свого партнера, адже в будь-який момент партнер може піти із бізнесу і потрібно бути до цього готовим та мати додаткові плани виходу з подібної ситуації.

Налагодження ефективного ділового бізнес-партнерства потребує чимало часу, але правильне його налаштування дасть змогу отримувати більший прибуток, уникати потенційних проблем та ефективніше працювати.

### **Література:**

1. Effective partnerships [Electronic resource]. – Electronic data. – [Devex. Business transforming development]. – Mode of access: World Wide Web <https://www.devex.com/news/5-keys-to-effective-partnerships-79643>

2. How to Structure a Partnership [Electronic resource]. – Electronic data. – [Inc.]. – Mode of access: World Wide Web <http://www.inc.com/guides/structuring-partnerships.html>

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК ПРОВІДНИЙ НАПРЯМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В останні роки в аграрному секторі України набуває розвитку агротуризм, що є важливим, економічно привабливим напрямом зрівноваженого розвитку сільських регіонів. Але розвиток реформ, інтеграція України у світовий економічний простір, суттєві зміни у практиці управління бізнесом стали причиною посилення конкуренції в усіх сферах діяльності, особливо між суб'єктами господарювання, які пропонують туристичні послуги. Агрооселі та інші заклади розміщення на селі конкурують не тільки між собою, а й показують наскільки вони кращі в порівнянні з конкурентами – готелями та іншими аналогічними підприємствами сфери туризму.

Конкуренція, яка виступає суперництвом, боротьбою за досягнення мети, найкращих результатів, спрямовує діяльність усіх суб'єктів ринку туристичних послуг. Вона регулює темпи та обсяги послуг, стимулює покращення їх якості, активізує заходи щодо зниження витрат на розробку послуг, примушує як найефективніше використовувати задіяні у виробничому процесі економічні ресурси, допомагає у формуванні ринкової ціни, спонукає запроваджувати інновації. Кінцевою метою є перемога в конкурентній боротьбі – сформовані і запропоновані на ринку більш дешеві та якісніші у порівнянні з конкурентами послуги. У зв'язку з загостренням конкуренції на ринку туристичних послуг дослідження проблеми конкурентоспроможності як передумови підтримання стійких позицій підприємств в умовах конкурентного ринку набуває особливої актуальності [3, с.162].

Конкурентоспроможність є категорією ринкової економіки, що лежить в основі національних інтересів і відображає можливість агротуристичного підприємства набувати і утримувати протягом тривалого періоду конкурентних переваг, ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал і функціонувати в умовах ринкового середовища. Особливостями конкурентних переваг є цінність послуг для відпочиваючих, складність для повторювання (копіювання) конкурентами, унікальність, можливість використання протягом тривалого періоду і не залежно від сезону (агрооселі заповнені влітку, коли господарі мають багато роботи на полі, городі, і навпаки, пустують взимку, в той час, коли справ у господарів менше). В агротуризмі варто виділяти взаємопов'язані та взаємозумовлені поняття як конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність продукту (послуги). Конкурентоспроможність агротуристичного підприємства проявляється в розумінні потреб споживача і тенденцій їх розвитку, знання конкурентів, стану і тенденцій розвитку ринку сільського туризму, особливостей сільської території, її інфраструктури, звичаїв та культури місцевого населення. Конкурентоспроможність продукту (послуги) характеризують наступні показники: асортимент, ціна, якість обслуговування, гостинність тощо. Господарі агрооселі повинні вміти створювати такий продукт і так доводити його до споживача, щоб споживач віддав перевагу саме йому, а не продукту конкурента. На відміну від конкурентоспроможності продукту (послуги), конкурентоспроможність агротуристичного підприємства не може бути досягнута за короткий проміжок часу.

Для забезпечення конкурентоспроможності необхідно вивчати позиції конкурентів та потреби споживачів. Отримати конкурентні переваги можливо за допомогою цінних та нецінових методів. Цінова конкуренція передбачає здатність підприємства розробляти та продавати продукт з меншими затратами, що дозволяє встановлювати нижчі, ніж у конкурентів ціни. Нецінова конкуренція базується на певних особливостях продукту порівняно з продуктом конкурентів. Сьогодні, коли ресурси (технології, люди, фінанси тощо) хоча і є обмеженими, але загальнодоступними, саме нецінові методи конкуренції відіграють найважливішу роль у забезпеченні конкурентоспроможності агротуристичних підприємств [1, с.200].

Узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що формування послуги, яка відповідає високим критеріям якості, зовсім не гарантує агротуристичному підприємству стійкого становища на ринку, воно залежить від його здатності надавати споживачам саме конкурентоспроможний продукт. В перспективі варто ознайомлювати господарів агроосель з видами та джерелами формування конкурентних переваг, формувати вміння проектувати конкурентні стратегії, розробляти та забезпечувати реалізацію програм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Особливу увагу варто звернути на такі «невідчутні активи» як імідж і репутація, що відіграють важливу роль у діяльності ринково-орієнтованих підприємств [2, с.152]. Позитивний імідж підприємства може стати необхідною умовою тривалого ділового успіху, дозволить забезпечити стійкі конкурентні переваги на ринку.

### Література:

1. Коваль П.Ф. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств сільського туризму / П.Ф. Коваль, Г.П. Андрєєва // Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому. – 2008. – №12. – С.199-204.
2. Мельник Д.К. Формування позитивного іміджу туристичного підприємства / Д.К. Мельник, Н.Б. Буреніна // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – №201. – С.152-154.
3. Солов'янчик А. В. Сучасні підходи до визначення конкурентоспроможності туристичних підприємств / А. В. Солов'янчик // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М.І. Зверякова (голов. ред.) та ін. – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2015. – Вип. 1(56). – С.161-169.

## **РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ У КАНАЛІ КОНСАЛТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ**

У процесі проведеного дослідження у межах концептуальних засад було розглянуто змістовну характеристику дефініції «консалтингова взаємодія», яку запропоновано розглядати як професійний комунікативний процес між суб'єктами економічних відносин з приводу вирішення проблемних ситуацій підприємств-замовників консалтингових послуг. Основним каналом консалтингової взаємодії прийнято визначати сукупність учасників консалтингової взаємодії, які пов'язані формальними зв'язками з метою налагодження ефективної системи управління підприємств-замовників як за окремими бізнес процесами, так і в цілому. Встановлено, що в основі каналу консалтингової взаємодії слід розуміти комунікації.

Термін «комунікація» досить багатоаспектна категорія, а зміст його відповідає підходам у межах яких було розглянуто це поняття, зокрема комунікація це:

- універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя (філософський підхід) [1];
- вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поводження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо (психологічний підхід) [2];
- комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку (маркетинговий підхід) [3];
- засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства через те, що сучасний бізнес становить складне виробництво, колективний характер праці, використання значних ресурсів (економічний підхід) [4].

Огляд вищенаведеного дозволяє висловити власну думку щодо дефініції «комунікація» та розглядати її у каналі консалтингової взаємодії як засіб співробітництва у процесі обміну професійною інформацією для досягнення цілей всіх учасників консалтингової взаємодії. Це дає підстави назвати основні фактори, що ідентифікують систему комунікацій:

1. Цілі комунікації. Комунікація у каналі консалтингової взаємодії – це свідомо діяльність консалтингової компанії на ринку послуг, комунікації якої несуть рекомендований характер. Вона впливає на поведінку обраних суб'єктів господарювання, що дає можливість досягнути справжніх або довгострокових цілей підприємств-замовників, обумовлених її призначенням і стратегією розвитку. У цілому, першорядною ціллю є не тільки передача певної професійної інформації, але і надання рекомендацій щодо формування потреб з урахуванням зміни та стимулювання попиту.

2. Напрямок повідомлення. Умови соціально-економічних перетворення потреб ринку щодо просування товарів (послуг) вимагають реальний або віртуальний діалог підприємства з зовнішнім оточенням. Тому комунікації у каналі консалтингової взаємодії доцільно визначати як двосторонній напрямок інформації, що доводить існування комунікаційного ланцюга (зворотного зв'язку, в якому реакція одержувача є одночасним сигналом для відправника).

3. Багаторівневість комунікації. Комунікація у каналі консалтингової взаємодії включає кілька рівнів: внутрішню мову; комунікацію між людьми; групову комунікацію. З погляду просування консалтингової послуги, комунікація на всіх цих рівнях пов'язана із двома групами проблем. Перша група стосується внутрішньої мови та комунікації між людьми, рівень якої залежить від соціально-психологічних аспектів. Друга група - пов'язана з професіоналізмом консультантів.

4. Ефективність комунікації. Ця ознака комунікації у каналі консалтингової взаємодії стосується економічних та фінансових аспектів процесу обміну професійною інформацією, і тому повинна бути предметом ретельних фінансових і економічних розрахунків.

Таким чином, комунікація є важливим інформаційним ресурсом, яким володіє консалтингова компанія, і який вона може продуктивно використовувати у процесі розробки і реалізації моделей консалтингової взаємодії. Тому головною метою комунікації у каналі консалтингової взаємодії є формування унікального активу консалтингової компанії, що одночасно стає часткою її інтелектуального капіталу, налагодження взаємовигідних відносин з ключовими партнерами (підприємствами-замовниками) у довгостроковій перспективі.

### **Література:**

1. Петрук Н. К. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу / Н.К. Петрук. – К.: Центр духовної культури, 2004. – № 43.
2. Беляков О. О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики [Електронний ресурс] / О. О. Беляков. – Режим доступу: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>.
3. Яловега Н. І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів участі підприємств споживчої кооперації [Електронний ресурс] / Яловега Н. І. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/19\\_NNM\\_2007/Economics/23199.doc.htm](http://www.rusnauka.com/19_NNM_2007/Economics/23199.doc.htm).
4. Лейхиф Дж. М. Бизнес-коммуникации / Дж. М. Лейхиф, Дж. М. Пенроуз. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

**Жигалкевич Ж.М.**

*к.е.н, доцент;*

**Чухліб В.Є.**

*студент*

*Національний технічний університет України*

*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

*м.Київ, Україна*

## **БІЗНЕС-ПЛАН ЯК ОСНОВА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Бізнес-планування – не нове явище в економіці України. Це невід’ємний інструмент бізнес-середовища, що використовується з метою створення нового підприємства чи проекту.

З досвіду країн із розвинутою економікою, усі інвестиційні проекти описуються саме за допомогою бізнес-плану. Проте, незважаючи на світовий досвід, підприємці в Україні часто нехтують цим явищем. Це пов’язано з недостатньою обізнаністю підприємців про важливість використання такого інструменту, а також відсутністю необхідних знань щодо його складання.

Бізнес-план описує основні аспекти майбутнього проекту чи підприємства, аналізує всі проблеми, з якими воно може зіштовхнутись, і передбачає способи їх вирішення. А також є основним документом, на підставі якого партнери, інвестори та кредитори надають необхідні інвестиції.

В умовах ринкової економіки подібний план повинен бути плановою програмою вивчення ринку і конкурентів, ризикової, виробничо-господарської, фінансової діяльності і продажів та забезпечувати адаптацію діяльності фірми до нових умов. Такого роду підхід передбачає можливість і необхідність розробки локальних бізнес-планів по окремим проектам, продуктів (товарів) і послуг. У кризових же умовах бізнес-план підприємства покликаний, перш за все, вирішувати завдання поліпшення його фінансового стану [1, с. 85].

Останнім часом бізнес-планування застосовується не тільки при започаткуванні підприємства або створення проекту, цей інструмент широко використовується в уніфікації систем і методів управлінської роботи на рівні підприємств та визначається як «внутрішньофірмове бізнес-планування».

Концептуальною ідеєю системи внутрішньофірмового бізнес-планування є створення системи управління та аналізу усіх сфер фінансово-економічної діяльності підприємства, які відповідають таким вимогам [2, с. 73]:

- розробка функціональної моделі підприємства з виділенням основних бізнес-одиниць і функцій управління;
- взаємопов’язаність комплексу прийомів в горизонтальному і вертикальному розрізі;
- достовірність і своєчасність аналітичної інформації, одержуваної в результаті роботи підприємства;
- якісний аналіз і виявлення відхилень в результаті план-факторного зіставлення;
- гнучка і швидкодіюча схема адаптації до зміни внутрішніх і зовнішніх факторів.

Таким чином, бізнес-планування є універсальним інструментом, що може застосовуватися різними цільовими установками.

Як було зазначено вище, причиною недостатнього рівня використання бізнес-планування вітчизняними підприємцями є їх недостатня обізнаність. Тому вважається за потрібне згадати поширені методики розроблення бізнес-планів:

- методика розробки бізнес-планів Організації об’єднаних націй з промислового розвитку (UNIDO);
- методика бізнес-планування Всесвітнього банку реконструкції та розвитку;
- методика розробки бізнес-планів компанії «Goldman, Sachs & Co»;
- методика бізнес-планування інвестиційних проектів міжнародної консультативно-аудиторської компанії «Ernst&Young».

Усім зазначеним методикам притаманні основні принципи розробки бізнес-плану, що несуттєво відрізняються один від одного. У той же час, бізнес-план має бути оформлений у відповідності до вимог потенційних інвесторів і партнерів, які можуть не завжди бути задоволені в процесі використання зазначених методик.

Отже, тема бізнес-планування актуальна, та викликає інтерес не тільки у теоретиків, а й у практиків, тому потребує більш глибокого вивчення. Зокрема сфери, де бізнес-планування є необхідним інструментом.

### **Література:**

1. Кореняко Е.А. Система бизнес-планирования на предприятии как основа для выработки оптимальных управленческих решений / Е.А.Кореняко, Е.В. Колмаков, Е.С. Пахомова // Социально-экономические явления и процессы.— ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный университет имени Г. Р. Державина». — № 7-8 (041-042), 2012. — С. 85-90.

2. Калашников Д.В. Построение системы внутрифирменного бизнес-планирования предприятия на современном этапе/Д.В.Калашников, Е.В.Кособокова, С.А.Савина // Региональная экономика: теория и практика. – Выпуск 38(317)-2013. – С. 73-79.

## **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Пріоритетним завданням сучасних підприємств є підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, яку вони випускають, оскільки успішність діяльності і отримання прибутку напряму залежать від прихильності споживачів та максимального задоволення їхніх потреб. Реалізації цих завдань потребує постійного розвитку та утримання конкурентних переваг за рахунок випуску продукції, яка б відповідала міжнародним стандартам, вимогам зовнішнього ринку та світовому науково-технічному рівню, що актуалізує постійний пошук нових шляхів підвищення конкурентоспроможності експортної продукції підприємства.

До напрямів, що забезпечують процеси по підвищенню конкурентоспроможності товару належать [1, с. 425]:

- покращення якості управління за рахунок найбільш повного використання наявних можливостей, підвищення професійної підготовки персоналу, використання при прийнятті рішень сучасних методів і моделей управління;

- вдосконалення зв'язків з навколишнім середовищем передбачає моніторинг макро- і мікросередовища організації, їх комплексну діагностику та забезпечення оперативності інформації і підвищення адаптивності організації до нього;

- впровадження стратегічного маркетингу на основі дослідження динаміки попиту і цінності, прогнозування зміни параметрів ринку, розробки нормативів стратегічної конкурентоспроможності товарів та пропозицій по формуванню різних стратегій організації;

- вдосконалення організації інноваційної діяльності має на меті розвиток патентного фонду та розробку організаційної структури, зорієнтованої на конкурентоспроможність;

- впровадження нових інформаційних, фінансових технологій за рахунок розробки і впровадження інтегрованої системи, що охоплює всі стадії життєвого циклу продукції, технології управління якістю, ресурсозбереженням тощо. Також впровадження фінансових технологій по прогнозуванню рентабельності продукції на основі прибутковості кожного найменування товару на кожному ринку;

- аналіз ресурсоемності продукції та введення ресурсозберігаючих технологій на базі комплексного аналізу товарів по стадіям життєвого циклу, технічних, організаційних та соціально-економічних факторів ресурсоемності товарів, розробки стратегій і технологій ресурсозбереження;

- підвищення ефективності організаційно-технічного рівня виробництва за рахунок оновлення основних фондів, використання прогресивних технологій та автоматизації виробництва;

- розвиток логістики передбачає виділення функцій закупочної та збутової логістики, взаємозв'язок інформаційного і фінансового забезпечення, нормування необхідності в ресурсах, автоматизацію процесу.

Підвищення конкурентоспроможності експортної продукції підприємства досягається в значній мірі за допомогою: виводу на ринок нового виду продукції через потужну рекламу; пропонування гідного обслуговування і після продажного сервісу; високої якості продукції за прийнятну ціну; підвищення ділової репутації та іміджу підприємства, який є потужною силою, що керує попитом.

Створення позитивного іміджу підприємств на зовнішніх ринках формується завдяки розробці відповідних стратегій на різних ієрархічних ланках управління. Починається цей процес із опрацювання стратегії комунікацій, на основі якої формується маркетингова концепція управління підприємством залежно від обраної мети та напрямків розвитку та визначається стратегія маркетингу. Визначальним фактором у становленні позитивного іміджу підприємства на зовнішньому ринку виступає розробка майбутнього образу підприємства, в якому вирішальну роль відіграє Public Relations (зв'язки із громадськістю) [2, с.349].

Впровадження окреслених напрямів підвищення конкурентоспроможності експортної продукції підприємства є нелегким завданням, яке потребує системного підходу та ефективного використання управлінських, технічних і технологічних заходів.

### **Література:**

1. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А.Фатхутдинов — М.: Эксмо, 2005. — 544 с.
2. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник для вузів / І.В. Багрова – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 580 с.

**Науковий керівник: к.пед.н., доцент Пермінова С.О.**

Копішинська К.О.  
к.е.н., ст. викладач;  
Мурашова М.В.  
студент

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
м.Київ, Україна

## АДАПТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Постійні зміни у зовнішньому середовищі та високий рівень конкуренції в усіх сферах господарювання створюють нові виклики для підприємств. Стабільне функціонування та чільне місце в конкурентному середовищі вимагають від підприємств підвищення рівня адаптивності, тобто пристосування до будь-яких змін.

Поняття адаптивності розглядається науковцями з різних позицій, проте його сутність зводиться до можливості (властивості) пристосовуватись до змін. Адаптивність визначається як характеристика діяльності підприємства, здібність (властивість економічної системи) його до самозбереження, пристосування, структурної перебудови, перетворення, пристосування в умовах нестабільності [1].

Серед характеристик адаптивності підприємства можна виокремити такі:

- гнучкість;
- здатність пристосовуватись;
- швидка реакція на зміни;
- постійний розвиток;
- самоорганізація;
- саморегулювання.

Адаптивність економічної системи визначається двома видами адаптації – пасивною та активною. Пасивна адаптація є внутрішньо властивою організаційною характеристикою підприємства, яке розташовує певними можливостями саморегулювання. Активна адаптація представляє механізм адаптивного управління й організацію його ефективного здійснення завдяки тому, що спирається на повну апріорну інформацію про керований процес та удосконалює його через її використання та накопичення [2].

Управління адаптивністю є сукупність принципів, методів і форм впливу керуючої системи на керовану з метою пристосування до змін у зовнішньому середовищі та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Управління адаптивністю підприємства передбачає розроблення і використання певного організаційного інструментарію: стратегії адаптивності – пасивного виживання, активного виживання та активного впливу на зовнішнє середовище; механізми координації, навчання, регулювання, збереження та захисту; організаційні способи – реструктуризації, реорганізації, модернізації, реінжинірингу та ін.; форми – корпоратизації (злиття, поглинання, приєднання), кооперації (асоціації, ліцензінг, створення технопарків, дилерської мережі) та звуження бізнесу (дезінтеграція та аутсорсинг) та заходи стратегічної адаптивності [3].

До принципів функціонування адаптивного підприємства належать: принципи безперервності, стабільності, цілісності, інформаційної достатності, циклічності перетворень, самозалежності, інертності, різноманітності, дуальності та зворотного зв'язку [4].

Отже, адаптивність підприємства в конкурентному середовищі визначає його спроможність швидко пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі через гнучкість організаційної, виробничої, економічної та інших систем підприємства, здатність до самоорганізації та саморегулювання, що передбачає розроблення і використання певного організаційного інструментарію.

### Література:

1. Ячменьова В.М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність» / В.М. Ячменьова, З.О. Османова // Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». – 2010. – №684. – С. 346–353.
2. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства : монографія / І. П. Отенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с
3. Олійник Т. В. Стратегічне управління адаптивністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Т. В. Олійник. – Х., 2014. – 23 с.
4. Строкович Г. В. Адаптивність як основа довгострокового функціонування підприємства / Г. В. Строкович // Вчені записки ХГУ «НУА». Сер. : Соціально-економічні та правові проблеми соціуму. – 2013. – Т. 19. – С. 347–354.

## **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ НА ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

Важливим напрямом вдосконалення діяльності енергогенеруючих підприємств при переході до конкурентного ринку є необхідність впровадження ресурсозберігаючих заходів. Фактично, доцільність ефективного або неефективного використання ресурсів визначається фінансовою стороною. Україна є країною з достатнім рівнем забезпеченості покладами різноманітних ПЕР, проте вона не здатна їх ефективно використовувати. Таким чином, ефективне використання ресурсів можливе у випадку, коли їх неефективне використання буде не вигідним. Основними напрямками економічного стимулювання практики ресурсозбереження є наступні:

1) за організаційним спрямуванням: створення ефективної системи державного управління у сфері ресурсозбереження, інтеграція процесу з бізнес-структурами, науково-дослідними установами, суспільними організаціями тощо; оптимізація структури сучасних вітчизняних установ у сфері забезпечення ресурсозбереження; спрощення процедур реєстрації програм міжнародної технічної та фінансової допомоги; організація та підтримка досліджень у сфері ресурсозбереження та вдосконалення науково-методичного інструментарію; технічне переоснащення промислових підприємств на засадах ресурсозбереження; впровадження міжнародних стандартів управління ресурсозбереженням; розроблення сукупності показників для оцінювання ресурсозбереження та визначення тенденцій в даній сфері; поступова переорієнтація національного господарства до засад «зеленої» економіки, дотримання принципів енергетичної та екологічної безпеки, зниження негативного впливу на навколишнє природне середовище.

2) за нормативно-правовим спрямуванням: розроблення програм розвитку ресурсозбереження на державному та регіональному рівнях із урахуванням принципів ефективного використання ресурсного забезпечення; розроблення відповідних нормативно-правових актів у сфері ресурсозбереження, охорони навколишнього середовища, енергетичної та екологічної безпеки з метою покращення екологічної ситуації в країні, збереження та відновлення ПЕР; внесення змін до Закону України «Про ресурсозбереження» для посилення відповідності його засад сучасним тенденціям розвитку енергетичного ринку країни та Закону України «Про електроенергетику» для стимулювання виробництва електроенергії з ВДЕ; розроблення специфічних нормативів щодо споживання ресурсів для різних галузей промисловості країни; узгодження державних, регіональних програм з розвитку ресурсозбереження з відповідними програмами ЄС; гармонізація сучасного законодавства України з європейськими нормами та стандартами; розроблення відповідних нормативно-правових актів для створення стимулів промисловим підприємствам здійснювати безпечну утилізацію відходів власного виробництва; збільшення контролю та відповідальності за ефективністю використання природних ресурсів промисловими підприємствами.

3) за фінансовим спрямуванням: зниження ставки податку на прибуток для промислових підприємств, що впроваджують заходи ресурсозбереження; відшкодування податку на додану вартість для промислових підприємств, що впроваджують заходи ресурсозбереження; впровадження економічних механізмів відтворення природних ресурсів; активізація співпраці з міжнародними фінансово-кредитними установами у сфері ресурсозбереження, участь у міжнародних програмах зі збереження довкілля та охорони навколишнього середовища; збільшення державних витратів на заходи щодо ресурсозбереження та охорону навколишнього середовища; вдосконалення методології складання штрафів за неефективне використання природних ресурсів та забруднення навколишнього природного середовища; залучення внутрішніх інвестицій у розвиток ресурсозбереження [1-3].

На сьогоднішній день, політика ресурсозбереження на підприємствах здійснюється переважно з ініціативи керівництва. Держава не створює необхідних умов задля зацікавлення власників щодо впровадження ресурсозберігаючих заходів.

### **Література:**

1. Науменко Д. Приєднання України до Європейського енергетичного співтовариства: економічний аспект [Електронний ресурс] / Д. Науменко // Інститут стратегічних досліджень та політичних консультацій. – 2013. – Режим доступу: <http://www.ier.com.ua/ua/publications/comments?pid=2694>
2. Комплексне порівняльно-правове дослідження відповідності законодавства України у сфері застосування положень договору про заснування Енергетичного співтовариства [Електронний ресурс] // Міністерство юстиції України. – Режим доступу: <https://minjust.gov.ua/file/23500>
3. Кузнєцова К. О. Ресурсне забезпечення потенціалу конкурентоспроможності енергогенеруючих підприємств : дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) // К. О. Кузнєцова. – КПІ ІМ. ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО. – Київ, 2016. – 241 с.

## **ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ КРАУДФАНДИНГУТА КРАУДІНВЕСТИНГУ**

В сучасних умовах в країні відчувається гостра нестача інвестиційних ресурсів, доступ до джерел фінансування для основної частини малого та середнього бізнесу є надзвичайно обмеженим [1]. Тому актуальності набуває проблема пошуку та застосування нових альтернативних форм та методів.

Краудфандинг являє собою форму інвестування, за якою люди (мікро інвестори), що не є професійними інвесторами, добровільно об'єднують свої грошові або інші ресурси разом, як правило через мережу Інтернет, аби підтримати зусилля інших людей або організацій. Фінансування за такою схемою може бути зорієнтованим на досягнення різних цілей, таких як допомога постраждалим від стихійних лих, фінансова підтримка спортсменів з боку вболівальників, підтримка політичних кампаній, фінансування стартап-компаній малого бізнесу, створення програмного забезпечення тощо. Для старту збору коштів обов'язково повинна бути задекларована мета, визначена ціна її досягнення, а облік усіх витрат і процес збору мають бути відкритими для публіки у вільному доступі [2]. Підприємець, який прагне використовувати краудфандинг, наприклад, для стартового капіталу, зазвичай використовує інтернет-спільноти. При цьому діапазон форм краудфандингу є досить широким, наприклад [2]:

- збирання коштів без жодної прямої матеріальної віддачі тим, хто пожертвував, включаючи підтримку митців та благодійний основі;
- збирання коштів, що супроводжується публічним висвітленням імені жертводавця;
- запозичення коштів (мікрофінансування);
- збирання коштів до квазі-акціонерного капіталу, але при цьому схема не повинна підпадати під жодні положення, що стосуються первинного розміщення акцій; і т. п.

Краудінвестинг також являє собою форму залучення коштів, за якою велика кількість мікро інвесторів типом невеликою сумою грошей через мережу Інтернет можуть вкласти гроші в нові стартап проекти [2]. Стимул брати участь у краудінвестингу для потенційного інвестора полягає в очікуванні відносно високих доходів у разі успіху обраної компанії [1].

Можливість зареєструвати свій стартап на онлайн-платформі є відкритою для всіх бажаючих. Однак проекти повинні відповідати певним вимогам, таким як терміни реалізації, необхідний обсяг інвестицій, варіанти винагород та ін. Якщо за певний термін проект не збирає потрібну суму, то за допомогою агрегатора кошти повертаються на ті рахунки, з яких вони надійшли. Для стартапів, які потребують фінансування, така платформа є реальною можливістю залучити фінансування з мінімальними ризиками. Для потенційних інвесторів – можливістю вкласти кошти в проект з будь-якої іншої країни світу, не маючи законодавчих, територіальних, дозвільних та інших адміністративних перешкод, легким і зручним способом виходити на фондовий ринок і безпосередньо звертатися за професійною допомогою до брокерів та інших спеціалістів організованих ринків капіталів [1].

В сучасних умовах краудфандинг являє собою розповсюджене в мережі Інтернет використання для збору коштів як соціальні мережі так і спеціальні сайти які направлені на це (Kickstarter, IndieGoGo тощо). Данні з цих сайтів відображають цільове призначення збору коштів це: благодійна допомога окремим людям або групам людей, лікування, підтримка діячів культури і мистецтва, фінансування компаній і проектів як політичних так і благодійно-громадських.

Розвиток краудінвестингових та краудфандингових технологій набуває актуальності і перспективи впливу на сегмент інформаційних технологій української економіки та позитивно впливати на розвиток фінансової системи. Подібні форми інвестування поширені в світі але не в Україні якщо сприяти розвитку цієї технології то можна розраховувати не на великих інвесторів а шукати підтримки з боку звичайних громадян.

### **Література:**

1. Краудінвестинг або краудфандинг: чи є перспективи розвитку в Україні? [Електронний ресурс] // Журнал «Народный Депутат». — 2013 — № 95. — Режим доступу: <http://nardepjournal.com/article/2013/95/kraudininvesting-abo-kraudfanding-chi-e-perspektivi-rozvitku-v-ukraini>.
2. Краудсорсинг : визначення [Електронний ресурс] // Вікіпедія : вільна енциклопедія. — Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Краудфандинг>.

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

**Лазоренко Т.В.**

*к.е.н., доцент;*

**Оникійчук Ю.О.**

*студент*

*Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
м. Київ, Україна*

## **ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Проблема забезпечення конкурентоспроможності стосується практично всіх сфер життєдіяльності людства. В наш час кризової ситуації в країні питання конкурентоспроможності стоїть досить гостро тому є актуальним. Підприємства повинні вкладати значну кількість ресурсів для пристосування до мінливості ринкових умов та забезпечення можливості конкурувати з іншими.

Конкуренція змушує підприємства постійно розвиватись, підвищувати якість продуктів та послуг, прислухатись до потреб споживачів, впроваджувати нові технології, оновлювати технічне забезпечення та виробничі потужності.

Важливим для підприємства є знання власного місця серед конкурентів, щоб його дізнатися та визначити, потрібно встановити як власні переваги та недоліки, так і конкуруючих фірм. Потрібно детально вивчити всі можливі методи забезпечення конкурентоспроможності, щоб обрати найкращий, або найбільш підходящий. Кожне підприємство для себе обирає та встановлює методи підвищення конкурентоспроможності, виходячи з власних можливостей. Коли ми точно знаємо які є недоліки, ми можемо їх виправити, або так «подати» свої переваги, щоб наші мінуси йшли на другий план [1, с. 1].

Безумовно, існують загальні методи підвищення конкурентоспроможності підприємства, проте шляхи підвищення конкурентоспроможності конкретної фірми повинні розглядатися, враховуючи сферу її діяльності, вид підприємства, організаційну структуру і інші чинники [2, с. 2].

Концепція конкурентних переваг вперше була розроблена М. Портером. У своїх роботах він аналізував чинники, вживання яких дозволить підприємству одержати перевагу перед конкурентами. На його думку, конкурентна перевага «виникає як результат знаходження та використання унікальних, відмінних від суперників, способів конкуренції, які можуть утримуватися деякий період часу». М. Портер виділяє два основних джерела переваг: маркетинг і витрати [3, с. 495].

Головними завданнями вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства є:

- наявність на підприємстві управління якістю. В наш час існує безліч аналогів, замінників товарів або просто більш якісних продуктів. Люди можуть обирати той товар, який їх задовольняє за якістю. Тому підприємства повинні вкладати безліч зусиль для забезпечення належної якості товару, щоб мати можливість бути гідним конкурентом не тільки на внутрішніх ринках, але і на зовнішніх, підтримуючи вітчизняну економіку.

- інноваційні впровадження. Світ не стоїть на місці, все рухається та розвивається. А тому і бажання та інтереси клієнтів змінюються. Щоб не втрачати позиції на ринку, бути цікавим споживачу постійно, підприємства вимушені впроваджувати певні інновації, створювати нові продукти, змінювати технології виготовлення вже наявних товарів. Потрібно передбачити, що споживачу буде потрібно «завтра» і швидше інших це йому надати.

- кваліфікованість трудового персоналу.

Кадри є одним із найважливіших чинників забезпечення конкурентоспроможності на підприємствах. Від того як працюватиме персонал залежить якість продукції, швидкість виконання замовлень, виконання/невиконання поставок вчасно. Необхідно створювати такі умови праці, щоб робітники хотіли працювати, були зацікавлені у розвитку підприємства. Важливою умовою є мотивування кадрів. Хоча на вітчизняному просторі мотивації приділяють досить незначну увагу, як свідчить зарубіжний досвід, це питання є надзвичайно важливим.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємства є складним, але необхідним процесом, особливо в ринковій економіці. Займатись справами конкурентоспроможності повинно як кожне підприємство окремо, так і держава в цілому. Для підвищення конкурентоздатності підприємства є цілий ряд методів. Кожен керівник обирає той метод, який найкраще підходить саме для його діяльності.

### **Література:**

1. Танюк І. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства. / Танюк І. – С. 1.
2. Воронкова Т. В. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання / Т. В. Воронкова – 2011 – С. 2.
3. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. - М.: Международные отношения, 1993. - С. 495.

## **ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ**

Актуальними питаннями для підприємств є підвищення конкурентоспроможності продукції, забезпечення довгострокового і сталого економічного росту, підвищення здатності реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища в умовах ринкової економіки за рахунок активної інноваційної діяльності. Вирішення цих задач обумовлює необхідність формування механізму інноваційного розвитку підприємств. При цьому механізм розглядається нами як сукупність принципів, методів, інструментів і функцій управління інноваційними процесами, які забезпечують зростання інноваційної активності і спроможності підприємства до змін.

Відповідно до динаміки та викликів зовнішнього середовища виникає потреба в такому механізмі, який дозволяв би оновлювати і трансформувати всі елементи виробництва і управління, але, в першу чергу, мобілізувати основний ресурс сучасного бізнесу – людський капітал, знання і креативні здатності персоналу підприємства. Сьогодні саме знання характеризують динамічні здатності організації до змін, що актуалізує проблеми виявлення джерел цих здатностей і формування підходів до їх розвитку. Тому методологія управління знаннями як сукупність принципів, методів, процесів по стимулюванню створення, поширення, обміну, навчання, формалізації, збереження і використання знань у всіх видах діяльності підприємства набуває все більш широко поширення.

Управління знаннями стало новим видом управлінської діяльності, яка зорієнтована на інтенсивне використання нематеріальних активів як основних ресурсів підприємства і стимулювання інновацій з метою максимізації його ефективності і формування на цій основі реальних конкурентних переваг. Знання, які орієнтуються на інновації, дозволяють трансформувати їх в компетенції підприємства і одержувати більшу перспективну вартість.

Разом з тим на українських підприємствах у своїй більшості комплексні системи управління знаннями практично не сформовані [1,2,3,4]. На практиці існує нерозуміння суті управління знаннями, а також процесів створення на їх основі конкурентних переваг. Тому з точки зору прикладного використання концепції управління знаннями необхідно розробити і впровадити методичні підходи до створення і розвитку інноваційних моделей ведення бізнесу, які дозволять ефективно управляти знаннями і забезпечувати здатність підприємства до змін і одержання стійких конкурентних переваг.

Феномен управління знаннями в контексті інноваційного розвитку підприємств викликає інтерес представників різних управлінських дисциплін, що обумовлює існування значної кількості підходів до визначення і дослідження понятійного апарату в області управління знаннями і інноватики. В процесі дослідження нами розглядалися основні дискусійні питання концепції управління знаннями, вирішувалися задачі систематизації проблемного поля концепції, конкретизації об'єкту дослідження, пошуку перспективних підходів до дослідження. Механізм формування інноваційного розвитку підприємства розглядається у двох аспектах: з точки зору передумов, які впливають на його появу і впровадження, виходячи із створення і підтримки динамічних здатностей в системі управління знаннями, що дозволяють адаптувати існуючі і створювати нові компетенції підприємства, так і механізму його впливу на результати діяльності підприємства.

### **Література:**

1. Герасименко О.О. Управління знаннями на підприємстві: концептуальні засади та механізми / О.О. Герасименко // Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. – 2009. – С. 148 – 153.
2. Мірошниченко О.Ю. Етапи формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств / О.Ю. Мірошниченко, В.І. Карюк // Київський національний університет імені Тараса Шевченка. – 2012. - №2. – 5 с.
3. Смоляр Л.Г. Знання як стратегічний ресурс сучасного підприємства / Л.Г. Смоляр, Н.В. Коба // Вісник НУ «Львівська політехніка» Проблеми економіки та управління. – 2008. - №628 . – С.700. – С.641-647.
4. Смоляр Л.Г. Интегрированный подход к внедрению управления знаниями на отечественных предприятиях/ Л.Г. Смоляр, Н.В. Коба // Бизнес-Информ. – 2008. - №11 – с.65-68.

**Науковий керівник: к.е.н., професор Смоляр Л.Г.**

## **КОНЦЕПТ УБЕЗПЕЧУВАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Рушійною силою створення, функціонування та розвитку підприємства є діяльність, яка завжди пов'язана з інтересами, міра узгодження котрих формує його економічну свободу. Ситуативна невизначеність і зламopodobність розвитку суттєво обмежує таку свободу, створюючи тим самим численні «пастки» для управління підприємствами. Економічна свобода спирається на можливості вибору напрямів діяльності підприємства, які найбільше відповідають внутрішнім та зовнішнім закономірностям його розвитку. І тут може виникати суттєвий конфлікт, етимологія якого ґрунтується на суперечності закономірностей розвитку підприємства та його економічної безпеки.

Існуючі теорії функціонування підприємства, на жаль, висвітлюють лише окремі аспекти його діяльності. Тому узагальнюючою має бути така інтеграційна концепція, в рамках якої підприємство виконує роль системного інтегратора різноманітних соціально-економічних процесів у часі і просторі. При цьому ключовою ланкою є інтеграція у часі, тобто забезпечення безпечного існування та розвитку підприємства. Таке теоретичне розуміння сутності підприємства потребує концептуалізації управління економічною безпекою підприємства, яка не суперечить як теперішнім, так і майбутнім умовам розвитку підприємства.

Як об'єкт управління підприємство розглядається доволі різнобічно – і як явище [1], і як механізм [2], і як система логічних моделей [3], що, з одного боку, ускладнює розробку підходів до управління економічною безпекою, а з іншого – надає можливості деталізації таких підходів. Так, конфліктно-ігровий підхід до організації (підприємства) розглядає підприємство "як море невизначеності з острівцями визначеності" [4]. Такий підхід розкриває іманентність економічної безпеки як характеристики підприємства та, водночас, частково пояснює труднощі, пов'язані із забезпеченням вальним концептом управління, який представляє собою динамічну трансформацію управління підприємством, скеровану на системо збереження таких його властивостей як надійність, гнучкість, керованість та результативність.

Проходячи низку трансформацій, економічна свобода зумовлює зміст процесу управління підприємствами. Якщо нехтувати деякими обставинами, то можливості вибору альтернатив управлінських рішень цілком можуть служити критерієм рівня економічної свободи управлінської діяльності

У процесі реалізації власних цілей неминуче зіткнення економічних інтересів, унаслідок чого кожне підприємство прагне нейтралізувати зусилля конкурентів і забезпечити сприятливі умови досягнення своїх цілей. Тому свобода конкуренції є одним з видів економічної свободи підприємств, оскільки конкуренція це їх природний стан і умова розвитку. Безумовно, конкуренція обмежує економічну свободу підприємств-учасників. Проте, володіючи певною економічною свободою і спираючись на таку властивість динамічної системи, як гнучкість, підприємство не тільки пристосовується до конкурентного середовища, яке постійно змінюється, але і само генерує умови конкуренції, розширюючи тим самим можливості вибору. Як наслідок – підприємство скорочує можливості вибору для конкурентів, запроваджуючи тим самим елементи забезпечувального управління.

Отже, теоретичні засади забезпечувального управління підприємством мають комплементарно-вибірковий характер, зумовлений тим, що однозначний вибір тієї чи іншої концепції щодо функціонування підприємства практично унеможливлений через існування лише короткого проміжку часу, в межах якого використовуються ті чи інші постулати економічної безпеки підприємства. В умовах світової гібридної війни [5], вибір раціональних рішень щодо забезпечувального управління підприємством є не ередитарним.

### **Література:**

1. Лесков М. А. Концепция построения модели безопасности социальных систем / М. А. Лесков // Безопасность. — 1994. — № 7-12(23). — С. 83–93.
2. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : [монографія] / за ред. В. М. Гейця. — Х.: ІНЖЕК, 2006. — 240 с.
3. Кузьменко А. Проблеми відповідності стратегії та системи забезпечення безпеки України національним потребам [Електронний ресурс] / А. Кузьменко. — Режим доступу: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2432>
4. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств в умовах ринкової економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка, організація і управління підприємствами" / Т. Б. Кузенко. — К., 2004. — 18 с.
5. Світова гібридна війна: український фронт : монографія / за заг. ред. В. П. Горбуліна. — К.: НІСД, 2017. — 496 с.

**Манаєнко І.М.**  
доцент, к.е.н.;  
**Прудкий В.В.**  
студент

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
м. Київ, Україна

## ПРОБЛЕМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Після розпаду Рядянського союзу молода держава Україна почала прокладати тернистий шлях до ринкової економіки. Стикаючись з різними проблемами впроваджувались різноманітні реформи протягом останніх 25 років спрямовані на покращення умов ведення бізнесу. Однак негативні риси все ще мають суттєве місце. Бізнес відіграє важливу роль в економіці: створює нові робочі місця, створює інноваційний продукт, впроваджує культуру праці (зацікавленість керівників у створенні гідних умов праці), створення різноманітної продукції в межах країни, приймає участь у світовому обміні досвідом тощо. З об'єктивних причин Україна суттєво втратила інвестиційну привабливість — соціально-політична та економічна нестабільність не могли не позначитися на планах інвесторів вкладати кошти у проекти в Україні. Однією з причин втрати інтересу є також падіння купівельної спроможності внаслідок девальвації української гривні, яке позначилося спадом виробництва, а то й банкрутством багатьох підприємств [1].

Про неефективність проведених реформ в Україні за період незалежності свідчать і такі факти, що: за рівнем ВВП на душу населення Україна у 1991 році була 60 позиції в світі, а у 2015 році – на 131; виробництво автомобілів зменшилось на 96 % порівняно із 1991 р., а прокат готових чорних металів – на 60% тощо. Вагомим тягарем для економіки в цілому та розвитку бізнесу зокрема є значна кількість державних підприємств – 3458 одиниць (реально діючих всього 1800), а той час як в Норвегії – лише 68, Франції – 50, Великобританії – 17.

Більшість опитаних, які мають зараз свій бізнес, вказують, що труднощами в процесі ведення бізнесу є нестабільність валюти, низька платоспроможність покупців і високе податкове навантаження. Переважна більшість респондентів, які не мають зараз своєї справи, також вказали ці три проблеми як ключові для бізнесу в Україні. Але є велика різниця в розумінні перешкод для бізнесу між цими двома категоріями опитаних. Так, 64% тих, хто не має зараз бізнесу, вважають проблемою тиск з боку контролюючих органів, 63% - правова незахищеність бізнесу, 36% - складні митні процедури, а 34% - недоступність кредитування. У той же час, власники бізнесу не дуже розподіляють таку думку, серед них удвічі менше тих, хто згоден, що тиск з боку контролюючих органів є проблемою (30%), а складні митні процедури помічають лише 13% бізнесменів [2]. Кожного року Світовий банк публікує дослідження – Doing Business, яке включає в себе рейтинг країн за сприятливим середовищем для ведення бізнесу. За останніх 10 років Україна перемістилась з 128-го місця на 80-те. Для порівняння сусідня Білорусь посідає 37-ме місце, а Польща – 24-те [3]. В Україні єдиною реформою в межах дослідження експерти визнали саме покращення умов для реєстрації підприємства (згідно з даними попереднього рейтингу, в Україні реєстрація тривала 21 день, і вимагала виконання 6 процедур, наразі тривалість складає 7 днів) [4]. Також серед сильних сторін можна відмітити отримання кредитів (20 місце) та позитивні зрушення в захисті мінорних інвесторів, де Україна перемістилась з 101-го місця на 70-те. Серед слабких сторін виділяють вирішення проблем неплатоспроможності (150 місце), отримання дозволу на будівництво (140 місце), підключення до систем енергозабезпечення (130 місце) [3].

Отже, розвиток бізнесу в Україні потребує першочергового вирішення зазначених проблем, які є актуальними для всіх учасників ринкового середовища. Лише після комплексного вирішення проблем національного ринку зможуть відновити свій інтерес іноземні партнери щодо вкладення перспективних інвестицій у економіку країни.

### Література:

1. Проблеми та перспективи ведення бізнесу в Україні — Міжнародна юридична фірма Integrites [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.visnuk.com.ua/uk/info/50-problemi-ta-perspektivi-vedennya-biznesu-v-ukrayini?issue=5552>
2. Підприємці назвали основні проблеми ведення бізнесу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukranews.com/ua/news/431213-pidpryyemci-nazvaly-osnovni-problemy-vedennya-biznesu-v-ukrayini>
3. The World Bank. Doing Business [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ukraine>
4. Громадська спілка "Економічний дискусійний клуб"[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analitika/ukrayina-v-reytyngu-svitovogo-banku-legkosti-vedennya-biznesu-chy-naspravdi-ye-pozytyvni>

## **КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ЯК ЗАСІБ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ НА АЛЬТЕРНАТИВНІ ДЖЕРЕЛА ЕНЕРГІЇ**

Час невпинно йде вперед, провокуючи зміни. Будь-які зміни є розвитком, а отже людство з плином часу постійно змінюється та розвивається. Кінець ХХ – початок ХХІ століття став переломним, оскільки людина як біологічна істота отримала сили й можливості докорінно змінювати навколишній світ, тобто прямо й опосередковано впливати на більшість процесів нашої планети. Це стало можливим завдяки стрімкому розвитку технологій, покращенню загального рівня життя та освіченості, а також зростанню чисельності населення у геометричній прогресії. Все це призводить до того, що кожна окрема дія людини має все більші глобальні наслідки. Головним чином, кожна з проблем людства виникає через споживацький спосіб життя, тобто так зване «суспільство споживання». Дане суспільство виникло через дію закону зростання потреб, який означає, що чим більше власних потреб задовольняє людина, тим більше виникає нових. Негативною стороною цього закону є обмеженість матеріальних ресурсів планети, в результаті чого зі збільшенням кількості населення, зростають і його потреби, а таким чином зростає потреба в ресурсах. Прямими наслідками добування ресурсів є забруднення навколишнього середовища, вимирання флори та фауни, а також глобальне потепління.

Постійна боротьба за різноманітні ресурси породжує конкуренцію, а та, в свою чергу, є головним рушієм прогресу. В розрізі окремого підприємства конкуренція являє собою боротьбу за найвигідніші умови ведення бізнесу з іншими компаніями, тобто безпосередніми конкурентами. Для забезпечення ефективної боротьби, організація здійснює ретельний аналіз конкурентів, аналізує свої сильні та слабкі сторони, виділяє власні конкурентні переваги й розробляє певний план дій для перемоги над суперниками. Таким чином, перед компанією постає питання створення конкурентної стратегії. В свою чергу, стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами, тобто являє собою ретельно розроблену програму заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку [1, с. 7]. Успішне ведення конкурентної боротьби неможливе без стратегічного підходу, оскільки маючи чіткий план дій, підприємство зможе реалізовувати послідовні кроки щодо завоювання ринку. Звісно, що конкурентна стратегія, як і будь-який інший стратегічний план, потребує постійного корегування у відповідь на зміни як зовнішнього так і внутрішнього середовища.

Технологічний розвиток, продуктове різноманіття та збільшення рівня освіченості населення призвели до значної вибагливості споживачів, що, в свою чергу, веде до посилення конкуренції між виробниками. З іншого боку, обмеженість земельних площ, виснаження ґрунтів, забруднення територій, ускладнення видобутку корисних копалин у багатьох родовищах – також посилюють конкуренцію між компаніями, але вже з точки зору ресурсів. Тобто перед сучасним бізнесом постають проблеми заощадження ресурсів та задоволення потреб примхливих споживачів. Як одним із засобів виживання для підприємств у цих умовах може стати перехід на альтернативні джерела енергії та ресурсів. Яскравим прикладом є електроенергія. Вона використовується скрізь, проте в більшості випадків її генерація відбувається за допомогою спалення вугілля, яке є вичерпним. Для забезпечення власної енергонезалежності компаніям слід інвестувати кошти у побудову вітрових, сонячних, геотермальних та інших електростанцій, в основі роботи яких лежить принцип перетворення невичерпної природної енергії сонця, вітру і води на електроенергію. Витративши таким чином фінанси, підприємство зможе забути про ціну за електроенергію, адже на її створення більше не потрібно буде закупати дорогу та вичерпну сировину. Подібну конкурентну стратегію переходу на відновлювальні джерела енергії вже обрали такі відомі компанії, як Apple та Google. Зниження витрат на енергію дозволить цим корпораціям досягти суттєвих конкурентних переваг шляхом направлення вивільнених фінансових ресурсів на інвестиції у нові технології та розробки. Отже, можна стверджувати, що для забезпечення довгострокового успіху підприємствам слід розробляти конкурентні стратегії, в основу яких буде закладено перехід на альтернативну енергетику. Економія від цього переходу дозволить компаніям направити кошти на розробку та впровадження інновацій, тим самим підвищуючи власну конкурентоспроможність на ринку.

### **Література:**

1. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2. – С. 6-13. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf>

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

### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІТ-КОМПАНІЯХ**

Головне багатство будь-якої ІТ-компанії в сучасних конкурентних умовах – це люди, їх інтелект, креативність та здатність створювати ноу-хау. Тому обов'язковою умовою успішного функціонування підприємства та його розвитку є забезпечення високого рівня системи управління людськими ресурсами.

Процес управління персоналом організації складається з таких функцій: пошук, відбір та прийом персоналу; підбір та розстановка персоналу; ділова оцінка персоналу; трудова адаптація персоналу; вивільнення персоналу [2, с. 63]. Розглянемо особливості реалізації деяких функцій в сучасних ІТ-компаніях.

Пошук, відбір та прийом персоналу в ІТ-компанії – це довгий та ресурсовитратний процес. Кожна компанія прагне залучити лише ті людські ресурси, які повністю відповідатимуть цілям та цінностям організації. За останні роки попит на спеціалістів в ІТ-сфері виріс у кілька разів, тому рекрутери застосовують найрізноманітніші методи, дуже часто вдаючись навіть до "переманювання" конкретних професіоналів в конкурентів. Для відбору кваліфікованих працівників з потрібними знаннями та навичками багато компаній користуються послугами рекрутингових агенств в сфері ІТ.

Ділова оцінка персоналу слугує переважно мотиваційним цілям, а саме орієнтації працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку [3]. В ІТ-компаніях діловій оцінці та розвитку персоналу приділяється особлива увага. Головна ціль такої діяльності – мотивувати самоусвідомлення та особистий професійний розвиток кожного працівника, а також покращити командну комунікацію і співпрацю для ефективнішого розвитку продуктів.

Трудова адаптація – це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника [1]. В ІТ-компаніях адаптація персоналу проходить досить швидко, оскільки компанія зацікавлена в тому, щоб створити максимально комфортні умови для кожного працівника, що сприятиме, в свою чергу, виконанню поставлених цілей.

Вивільнення персоналу – особливий процес в ІТ-компаніях. Для збереження репутації, компанії прагнуть мінімізувати будь-якими способами виникнення конфліктів. Тому сприяють подальшому працевлаштуванню спеціалістів, або ж виплачують додаткові компенсаційні кошти.

Отже, врахувавши все вище сказане, можна виокремити функції управління людськими ресурсами, на яких зосереджена особлива увага в ІТ-компаніях, такі як впровадження програм розвитку персоналу, аналіз можливостей кожного спеціаліста та забезпечення результативної взаємодії між працівниками. А особливими перевагами системи управління людськими ресурсами у ІТ-компаніях є здатність персоналу швидко реагувати та пристосовуватись до змін зовнішнього середовища, виконувати завдання не лише в межах спеціалізації, а й освоювати нові суміжні галузі відповідно до тенденцій розвитку компанії за достатньо короткий період.

#### **Література:**

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - Київ : Професіонал, 2006. - 512 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации./ А.Я.Кибанов – Москва.: ИНФРА-М, 2007.- 512с.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч.посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – 2-е вид., перероблене й доповнене. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.

**Науковий керівник: к.е.н., доцент Лазоренко Т.В.**

### **АКТУАЛЬНІСТЬ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ**

В умовах ринкової економіки якість є одним з найактуальніших завдань підприємств. Саме за допомоги сучасних методів менеджменту якості провідні компанії досягли лікуючих позицій на різних ринках. Високий рівень якості є ключовим фактором конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств в цілому. Тому проблема підвищення якості продукції була і залишається назрілою. А побудова ефективної системи менеджменту якості є головним завданням будь-якого підприємства.

Якість у загальноприйнятому понятті — сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені і передбачувані потреби [1].

В умовах ринку і конкуренції високу якість слід сприймати як стратегічний комерційний імператив і виключно важливе джерело багатства. Звідси випливає значущість і першочерговість побудови системи управління якістю.

У більш широкому сенсі управління якістю слід розглядати як універсальний цілеспрямований процес скоординованих дій на об'єкти управління для встановлення, забезпечення і підтримки необхідного йому рівня якості, що задовольняє вимогам споживачів і суспільства в цілому [2].

Передумовами формування цілісної системи заходів щодо підвищення якості на промислових підприємствах є: науково-економічні досягнення; створення нових глобальних ринків; реалізація новітніх винаходів. Система управління якістю в першу чергу орієнтована на задоволення певних потреб споживача. Створення системи управління якістю є важливим кроком для промислових підприємств, що мають на меті вийти на нові ринки та встановити відносини на довгий строк із зарубіжними партнерами. Українські підприємства зазвичай асоціюють систему управління якістю з сертифікацією за певними вимогами міжнародних стандартів.[3, с. 19]: Згідно яких діяльність підприємства повинна забезпечуватися виробництвом продукції та послуг, що:

- відповідають чітко визначеним потребам, сфері застосування або призначення;
- задовольняють вимоги споживача;
- відповідають застосовуваним стандартам і технічним умовам;
- відповідають чинному законодавству й іншим вимогам суспільства;
- пропонуються споживачу за конкурентоспроможними цінами;
- спрямовані на отримання прибутку.

Відповідність міжнародним стандартам ISO серії 9000, як свідчення високої якості продукції, повинен мати кожен вид продукції, яку підприємство хоче вигідно реалізувати на ринку (світовому чи внутрішньому) [2, 18].

За поняттям «якість продукції», сформованим Європейською організацією з контролю якості продукції, продукт вважається продуктом хорошої якості, коли за мінімальних витрат протягом всього його життєвого циклу він максимум сприяє здоров'ю та задоволенню потреб тих, хто залучений до проектування та відновлення, за умов найменших витрат енергії й інших ресурсів, та за прийнятної дії на суспільство та навколишнє середовище. Саме через це для представлення споживачу якісної і конкурентоспроможної продукції організація повинна забезпечити якість на всіх етапах її життєвого циклу [4, с. 60].

З вищенаведеного підвищення якості продукції на мікрорівні, тобто на рівні конкурентоспроможності підприємства визначає і в значній мірі формує такі економічні показники роботи підприємства, як собівартість, ціну, прибуток, рентабельність тощо.

Таким чином, високий рівень якості збільшує вартість товару, надає їй суспільну значимість, забезпечує його конкурентоспроможність. Саме якість продукції як фактор розвитку споживчої вартості, поліпшення споживчих властивостей і її конкурентного потенціалу, багато в чому визначає ефективність суспільного виробництва, можливості експорту, стан економіки країни і добробут населення. Тому побудова ефективної системи управління якістю є надзвичайно важливим об'єктом подальших досліджень.

#### **Література:**

1. Исикава К. Японские методы управления качеством / Сокр. пер. с англ.; Под. ред. А.В. Гличева. – М.: Экономика, 1988. – 215 с.
2. Управління якістю [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://stud.com.ua/16666/investuvannya/upravlinnya\\_yakisty](http://stud.com.ua/16666/investuvannya/upravlinnya_yakisty)
3. Вознюк Т.К. Підвищення управління якістю продукції підприємств// Вісник Хмельницького національного університету.– 2011.– №2, Т. 3. – С. 10–19.
4. Ковальчук С.В. Підвищення якості продукції в контексті маркетингової логістики //Вісник Хмельницького національного університету. – 2010.– №2, Т. 2. – С. 60–63.

**Науковий керівник: к.е.н., доцент Жигалкевич Ж.М.**

## **НАДЗВИЧАЙНА СИТУАЦІЯ В ЕНЕРГЕТИЦІ ЯК ПІДГРУНТЯ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Енергетичний комплекс України сьогодні потребує значних змін та вдосконалень. Це пов'язано із вкрай неефективним споживанням електроенергії, критичною зношеністю основних засобів, застарілими технологіями енергогенерування. Актуальність теми дослідження визначена останніми подіями в енергетичному комплексі країни, а саме введення надзвичайного стану. Метою дослідження виступає обґрунтування можливих шляхів подолання проблеми та визначення першочергових завдань.

Введення надзвичайного стану в енергетиці обґрунтоване складною ситуацією з безперервним постачанням матеріальних ресурсів на енергогенеруючі підприємства. Така ситуація впливає на всі сфери життя в країні. Але з позиції розвитку, ситуація, що склалася може стати вагомою рушійною силою для вдосконалення. Вона повинна пришвидшити процес модернізації енергетичного комплексу. В першу чергу це повинно стосуватись енергогенеруючих підприємств. Заходи щодо підвищення енергоефективності шляхом економічної модернізації на ринку електроенергії повинні бути цільовими, що означає їхнє практичне використання на підприємствах місцевого та регіонального рівнів [1, с.4].

Енергетичною стратегією України визначено такі головні напрями дій щодо підвищення енергоефективності економіки України [2]:

- підвищення енергоефективності в секторі виробництва і трансформації енергії, в першу чергу в теплоелектроенергетиці та централізованому тепlopостачанні, шляхом технічної та технологічної модернізації;
- підвищення енергоефективності в секторі постачання енергії, в першу чергу в системах розподілу, а також транспортування електричної та теплової енергії, шляхом технічної, технологічної модернізації та концептуального перегляду схем енергозабезпечення із врахування досягнень у сфері децентралізованого енергозабезпечення, зокрема, за рахунок використання ВДЕ та управління енергоспоживанням;
- зниження енергоємності в обробній промисловості;
- підвищення енергоефективності житлових і громадських будівель шляхом скорочення енергоспоживання комерційного/ інституційного сектору та домогосподарств на потреби опалення, а також підвищення енергоефективності опалювальних приладів.

Як першочергове глобальне завдання для енергетичного комплексу країни необхідно визначити економічну модернізацію енергогенеруючих підприємств. Вона дозволить мінімізувати витрати на паливно-енергетичні ресурси шляхом впровадження маловитратних технологій виробництва електроенергії. Також це дозволить зменшити шкідливі викиди в атмосферу та знизити екологічні штрафи.

Виконання визначених завдань дозволить не лише мінімізувати витрати на генерацію електроенергії, а також підвищити екологічну безпеку країни, енергоефективність та зменшити енергозалежність від експортованих паливно-енергетичних ресурсів. Це дозволить країні дотримуватись Енергетичної стратегії, визначеної до 2030 року та стратегії сталого розвитку в рамках Кіотського протоколу.

### **Література:**

1. Ажнакін С. Г. Проблеми енергозбереження та енергоефективності діяльності електроенергетичних підприємств [Електронний ресурс] / С. Г. Ажнакін. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: [file:///C:/Users/Sonny/Downloads/ecinn\\_2013\\_55\\_3.pdf](file:///C:/Users/Sonny/Downloads/ecinn_2013_55_3.pdf).
2. Енергетична стратегія України на період до 2030 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 березня 2006 р. № 145. Режим доступу: <http://search.ligazakon.ua>

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДКРИТТЯ ВЛАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА МОЛОДИМ СПЕЦІАЛІСТОМ**

Останнім часом все більшої популярності набирає тенденція відкриття власної справи. Люди воліють працювати „на себе” починаючи з ідеї, та закінчуючи виходом своєї справи на всеукраїнський та навіть міжнародний рівень. Нажаль, після закінчення університету, за фахом фізична реабілітація, випускники університетів стикаються з реальністю: низька оплата відповідальної та важкої праці та обмежені можливості працевлаштування в державних та приватних закладах. Тому, за кілька місяців такої праці, амбітні молоді люди мають на меті відкрити власну справу. Відштовхуючись від фаху випускника, можна зупинити свій вибір на відкритті реабілітаційного центру, фітнес клубу або масажного салону.

На сьогоднішній день, саме ці галузі оздоровчо-рекреаційного напрямку набирають все більшої популярності, і їх кількість на ринку послуг постійно зростає. Всі вони мають різну специфіку та направленість, спрямовані на різні соціальні класи населення. На відкриття підприємства для люксового класу потрібні величезні кошти, а залучені інвестори навряд чи вкладатимуть гроші у проект з окупністю від п'яти років, та з молодим керівником, без досвіду в веденні бізнесу та управлінні. Тому, можна почати з відкриття масажного кабінету чи невеликого спа-салону.

Потрібно одразу прорахувати всі деталі, щоб запобігти як стратегічних так і мілких помилок. Перший і найголовніший крок - грамотно складений бізнес-план. Не можна відкривати власну справу, не знаючи терміну окупності власного підприємства. Однією з типових стратегічних помилок, є неправильне визначення позиції спа-салону в системі локальних ринків. Хибне сприйняття специфіки економічної ситуації, культурного середовища, менталітету та груп споживачів веде до великих прорахунків у бізнес-плані, неправильної маркетингової та цінової політики. Одним з найважливіших факторів сприятливого розвитку бізнесу є рівень доходів і добробуту потенційних клієнтів.

Цінова стратегія повинна враховувати вік клієнтів (в середньому 25-50 років). Більшою мірою це люди зі сформованим достатком. Ціни можуть варіюватися відповідно до платоспроможності клієнта. Слід зазначити, що необхідно попередньо провести моніторинг цінової політики на ринку і, для залучення клієнтів, зробити їх трохи нижче.

Персонал в спа-бізнесі грає ключову роль. Від кваліфікації, їх особистісних і професійних якостей залежить успішність діяльності центру та його імідж. Власники клубів одразу шукають професіоналів, не враховуючи відповідно високу оплату праці, а також те, що така людина не затримається на „молодому” підприємстві, а йдучи на інше місце, візьме з собою своїх клієнтів. Професіоналів можна зростити самому із студентів вашої кафедри, чи випускників масажних шкіл. Сприятливими для їх розвитку, будуть проведення майстер-класів та курсів з підвищення кваліфікації.

Великий вплив на комерційну діяльність підприємства має його розташування. Спа-центр може бути бездоганно організований, та невдала локація створить дефіцит клієнтів. Основним джерелом реклами мають бути рекомендації колег, рідних і друзів. Це найбільш дієва реклама. Статистика показує, що дорога реклама на медіа та радіо не дає результатів, як, наприклад, листівки в поштових скриньках, реклама в ліфтах, магазинах тощо. Необхідно зазначити, що рентабельність бізнесу масажних послуг фахівці оцінюють приблизно біля 20-30%, а окупність складає до року, а при вдалому збігу обставин - проект зможе окупитися вже через три-чотири місяці. Можна розширювати бізнес в трьох напрямках: масаж і косметологічний салон, СПА процедури, а також центр релаксації і відпочинку з водним басейном і фінською сауною.

Отже, можна узагальнити всі рекомендації випускникам університету з фаху фізичної реабілітації – спробувати, скориставшись набутими знаннями, відкрити свою справу, скласти бізнес план в сфері обслуговування і реабілітаційних послуг, таким чином увійти впевнено в життя.

### **Література:**

1. Галкин В. В.. Спортивный бизнес для менеджеров : Учебное пособие. / Галкин В. В. – Л. : ЛДУФК, 2013. - 140 с.
2. Брайан Трейси. Делегирование и управление, 2015.- 250 с.

**Науковий керівник: ст.викладач Шеховцова І.А.**

### **ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: ДОЦІЛЬНІСТЬ І РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ**

Оцінка персоналу – достатньо складна управлінська проблема, вирішення якої має надати можливість для чіткої диференціації рівнів виконання роботи працівниками з метою справедливого визнання та винагородження їх професійних досягнень, стати основою для матеріального стимулювання персоналу та рішень щодо переведення або підвищення/звільнення, сприяти виявленню напрямків професійного та особистісного розвитку.

Процес оцінювання персоналу повинен складатися з декількох послідовних етапів: встановлення стандартів ефективної діяльності (ґрунтуючись на посадових інструкціях, менеджери визначають, які результати, досягнення та навички будуть прийматись до уваги при проведенні оцінювання підлеглих), доведення до відома співробітників очікуваних результатів роботи (персонал інформують про встановлені стандарти ефективності та отримують фідбек), вимірювання реальної ефективності роботи працівників (безпосередня оцінка персоналу з використанням комплексних інструментів оцінювання), порівняння отриманих результатів зі стандартами ефективності (виявлення девіації між реальними показниками та еталонними), комунікація між керівником та підлеглим з приводу результатів оцінки (обговорення сильних та слабких сторін співробітників у конструктивній манері), ініціювання корегуючих заходів (визначення сфер, які потребують покращення, та заходів, що сприятимуть зростанню ефективності роботи співробітника, прийняття рішення щодо подальшого кар'єрного розвитку працівника).

Виокремлюють наступні цілі проведення оцінювання персоналу: адміністративна– рішенням може бути зниження або підвищення співробітника по кар'єрних сходах, переведення на іншу посаду, направлення на перепідготовку або звільнення; інформаційна– наприклад, визначення сильних та слабких сторін співробітників; мотиваційна – визначення найбільш результативних способів стимулювання персоналу. Для отримання достовірної інформації необхідно точно і об'єктивно виділити критерії, за якими проводиться оцінювання. Критерії оцінювання персоналу – порогові допустимі значення, за яким стан обраних оціночних показників буде задовольняти або не задовольняти встановленим (запланованим, нормованим) вимогам. Такі критерії можуть характеризувати як загальні моменти, рівнозначні для всіх працівників організації, так і специфічні норми праці та поведінки для конкретного робочого місця або конкретної посади. Доцільно виокремлювати наступні групи критеріїв оцінювання: професійні (знання, уміння, навички тощо), ділові (відповідальність, організованість тощо), морально-психологічні (психічна стійкість, здатність до самооцінки тощо), специфічні критерії (базуються на основі властивих людині якостей) [1, с.21].

Існує велика кількість інструментів та методів оцінювання ефективності та результативності роботи персоналу. Останнім часом все більше значення в мотивації персоналу набуває система KPI (Key Performance Indicator). KPI – це чітко сформульований результат, важливий для досягнення стратегічних або оперативних цілей, з показниками вимірювання досягнення запланованого рівня виконання. Стандарти формулювання KPI визначаються вимогами так званого формату SMART (конкретний, вимірюваний, досяжний але амбітний, важливий, з обмеженим терміном виконання) [2, с.36]. Тим не менш, застосовувані методи розподіляються на три групи: а) кількісні (спрямовані на отримання квантитативних величин): анкетування, тестування, особистісні опитувальники, тощо; б) якісні: інтерв'ю, співбесіди; в) комплексні методи, що поєднують в собі кількісні і якісні інструменти.

Результати проведення оцінювання персоналу можуть використовуватись керівниками/власниками підприємств для компенсаційних змін, управлінням розвитку персоналу, визначення та просування співробітників з високим потенціалом (HiPos, high potential employee), HR-планування, валідації техніки відбору. Результати оцінювання також можуть бути використані співробітниками з метою коригування ділової поведінки (business behavior), отримання зворотного зв'язку щодо якості виконуваної ними роботи, налагодження результативної двосторонньої комунікації «керівник-підлеглий» [3, с.68].

#### **Література:**

1. Кривцова Н. Оценка деятельности персонала / Н. Кривцова // Управление персоналом Украины. – 2013. – №11. – с. 21-22.
2. Саргунс Н. Оценка эффективности и результативности персонала / Н. Саргунс // Управление персоналом Украины. – 2013. – №11. – с. 36-37.
3. Muhammad Faseehullah khan Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation / Muhammad Faseeh // IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM). – 2013. – № 4. – p. 66-83.

Савицька О. М.  
к.е.н, доцент;  
Авраменко Д. В.  
студент

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
м. Київ, Україна

## ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективна реалізація стратегії енергоефективності підприємства передбачає вирішення значної кількості проблем, серед яких важливим на думку авторів представленої публікації визначено потребу вдосконалення сучасного науково-методологічного інструментарію та інформаційно-аналітичного забезпечення управління витратами й фінансового контролінгу суб'єктів господарювання.

Національні та міжнародні стандарти бухгалтерського обліку та звітності визначають витрати підприємства як зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу. Витрати підприємства на рівні виробничих структурних підрозділів виступають у формі виробничої собівартості продукції (робіт, послуг). Для управління економістам потрібні не просто витрати, а інформація про їх об'єкти – продукцію, роботи, послуги або вид діяльності підприємства, які потребують здійснення витрат, пов'язаних з їх виробництвом (виконання робіт, наданням послуг) [1].

На сьогодні комплекс заходів, що передбачається урядом України для стабілізації економіки, об'єктивно вимагає переходу всіх підприємств і галузей промисловості до противитратних методів господарювання, спрямованих на зменшення собівартості продукції. Важливим питанням є необхідність вдосконалення наявних інструментів управління, а також розробка нових, що відповідатимуть сучасним економічним умовам діяльності українських підприємств для ефективного управління підприємством у цілому й витратами зокрема [2, с. 157].

Зниження рівня витрат – один із основних напрямів розвитку підприємств, що надає можливість суб'єктам господарювання збільшити конкурентні позиції на вітчизняному і зарубіжних ринках. Досвід передових компаній світу показує, що збільшення якості продукції, оптимізація бізнес-процесів, а також ефективне управління людськими ресурсами та витратами сприяють зменшенню первісної вартості, що і робить ці компанії лідерами своїх галузей. Сучасну систему управління витратами сконцентровано на зменшенні рівня неприбуткових витрат. Так за існуючих обставин більшість підприємств не мають об'єктивних передумов для зниження виробничих витрат. Це обумовлено відсутністю і не достатністю фінансових ресурсів для підвищення організаційно-технічного рівня виробництва та його реструктуризації [3].

Управління витратами на підприємстві передбачає виконання всіх функцій, що притаманні управлінню будь-яким об'єктом: розроблення, прийняття й реалізацію рішень, а також контроль за їх виконанням. Функції управління витратами реалізуються через елементи управлінського циклу: прогнозування та планування, організацію, координацію й регулювання, активізацію та стимулювання виконання, облік і аналіз [2].

Основою оцінювання рівня ефективності управління витратами (ресурсним забезпеченням) на підприємстві є розрахунок та подальший аналіз таких груп коефіцієнтів: *покриття витрат, рентабельність управління витратами і чистим доходом, витратомісткість, навантаження витрат, координація в управлінні витратами, окупність витрат*, тощо. Отримані в системі фінансового контролінгу результати аналітичної роботи зазначених груп відносних значень економічних показників підсистеми управління витратами, розглянуті в динаміці, надають змогу підприємству вирішувати найбільш проблемні питання, пов'язані з ресурсним забезпеченням суб'єктів господарювання та реалізацією стратегії енергоефективності підприємства, що розрахована не тільки на перспективу (концепцію дій), а й спосіб мислення менеджерів і персоналу. Вона реалізується через розроблення внутрішньо фірмових планів компанії, системи її бюджетів, спеціальних програм розвитку та антикризового управління, фінансового контролінгу, управління витратами та контролінгу витрат.

### Література:

1. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства: Навч. посібник. – Київ: ЦУЛ, 2002. – 656 с.
2. Проскурня С. С., Голуб Н. О. Методичні аспекти управління витратами на підприємствах [Текст] / С. С. Проскурня, Н. І. Голуб // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси : зб. наук. праць. – Луцьк, - 2013. - Вип. 10(37), Ч.4. – С. 156 - 160.
3. Кравченко О. В. Обґрунтування оптимальної моделі управління витратами [Текст] / О. В. Кравченко // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природного-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції : зб. наук. праць / Рівне НУВГП. – Рівне, 2009. – Вип. 15. - № 4. - С. 94 – 102.

## **СУЧАСНІ МЕТОДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Складність завдань управління з кожним днем стрімко зростає. Особливо актуальними стають проблеми нестабільності, посилення конкурентної боротьби, що важливою мірою впливає не тільки на взаємозв'язки підприємства з зовнішнім середовищем, а й відбивається на внутрішньому середовищі і факторах його розвитку. Тому використання традиційних економічних показників і методів управління виявляється недостатньо ефективним для стабільного розвитку підприємства та вимагає використання нових концепцій управління.

Потреби підприємств у використанні нових методів управління знайшли своє відображення в багатьох концепціях розвитку підприємства. Одним з таких методів є ефективний творчий, або креативний підхід.

У розвинених країнах акцент зроблено на працівників, що займаються креативною діяльністю. Творчі методи в сучасному бізнесі є безумовною необхідністю: керівникам доводиться вирішувати нестандартні завдання, адаптуватися до складних ситуацій, застосовуючи методи синектики і морфологічного аналізу. Однак креативний підхід в економіці немає визначеності, зокрема, не визначеними залишаються характеристики промислового креативу.

У найпоширенішому сприйнятті, креативний менеджмент орієнтований на розвиток творчих здібностей людини, закріплення в його свідомості установок на пошук інновацій [1, с. 74].

Креативний потенціал фірми – це її здатність до прийняття і реалізації креативних управлінських рішень з метою досягнення поставлених цілей і створення нових конкурентних переваг.

Основними характеристиками креативного менеджменту є:

- глибинність знань щодо сутності предметної області;
- відмова від стереотипів;
- присутність творчого мислення.

Застосовуючи креативний менеджмент, фірма виробляє продукцію, реалізує технології та розвивається, покращуючи свої показники (розробляє нові вироби, освоює нові ринки). Креативні методи істотно підвищують ефективність роботи фірми. Нестандартні рішення, інновації та нові технології дозволяють поліпшити використання всіх видів ресурсів. Креативний підхід змінює технології прийняття рішень у фірмі і мислення керівників.

Ще одним напрямком сучасного управління підприємства є концепція сталого розвитку підприємства.

Сталий розвиток підприємства – діяльність, спрямована на оптимізацію та підтримання економічної, соціальної та екологічної сфер, в якому воно функціонує, з метою створення сприятливих умов для досягнення цілей бізнесу. Дану категорію можна розглядати як певну збалансовану діяльність. Вибираючи тільки один з підходів до сталого розвитку і не приділяючи належної уваги іншим, підприємства можуть зіткнутися з проблемою підтримки своєї конкурентоспроможності на високому рівні [2].

Економічна складова сталого розвитку підприємства передбачає оптимальне використання обмежених природних ресурсів, екологічних енерго- і ресурсозберігаючих технологій.

Щодо соціальної складової сталого розвитку підприємства, то вона має бути акцентована на збереження сталості його соціальних і культурних систем і зниження числа конфліктів серед персоналу.

З екологічної точки зору сталий розвиток має забезпечувати цілісність і життєздатність біологічних і фізичних природних систем, перш за все тих, від яких залежить глобальна стабільність всієї біосфери. Основна увага має приділятися збереженню здібностей підприємства до змін і самовідновлення.

Так, сталий розвиток необхідно розглядати з точки зору ефективності для всіх функціональних сфер діяльності підприємства: ринку, суспільства, економіки та навколишнього середовища в цілому.

Отже, сучасні підходи до розвитку підприємства різнобічні та потребують більш глибокого вивчення. Зокрема, необхідно дослідити інструменти, що застосовуються у реалізації програм розвитку підприємства.

### **Література:**

1. Долятовский Л.В. Креативные методы в развитии предприятия / Долятовский Л.В., Гамалей Н.Ю. // Креативная экономика. – 2011 – № 7 (55). – с. 74-84.
2. Дудникова Е.А. Сременные подходы к определению понятия «устойчивое развитие предприятия» / Е.А.Дудникова // Гуманитарные научные исследования [Электронный ресурс] – Электрон. журн. – Москва : ООО «МНИЦ», 2016. – Вып. 12. – Режим доступа : <http://human.snauka.ru/2016/12/18481>.

## **ФОРМИ ТА ПОКАЗНИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРОДУКЦІЙНО-ВИРОБНИЧОМУ РИНКУ**

Конкурентоспроможність – це основна характеристика ринкового положення підприємства, що свідчить про його здатність обмежувати діяльність конкурентів та досягати визначених конкурентних цілей. Як покупець, підприємство є учасником декількох ринків – інвестиційного, трудових і матеріальних ресурсів, інформаційного. Але основні його конкурентні інтереси зосереджено на продукційно-виробничому ринку, а саме, на відповідному ринку готової продукції. Тут виявляється конкурентоспроможність підприємства як виробника, а конкуренція із суперниками має системний тривалий характер.

Необхідною передумовою формування дієвою конкурентної політики є об'єктивне оцінювання конкурентоспроможності учасників ринку. Існуючі підходи розрізняються кількістю, способом підбору і методами узагальнення оціночних показників [1-4], але жоден з них не відображає усієї багатогранності змістовного наповнення поняття конкурентоспроможності.

Зазвичай оцінка досягнутої конкурентоспроможності здійснюється на основі ринкових часток підприємств-конкурентів [1-4]. Але цьому є вагомі застереження:

- поява на ринку нового, навіть найслабшого конкурента, завжди буде знижувати сукупну конкурентоспроможність інших учасників ринку (їхня сумарна ринкова частка стане меншою за 100%);
- новий конкурент може обслуговувати не привабливий для інших учасників сегмент ринку, що не є свідченням зниження конкурентоспроможності у останніх;
- оцінювання конкурентоспроможності за ринковими частками суперників підпорядковано критерію максимізації їхнього рівня. Так абсолютний монополіст ринку буде мати найвищий рівень «конкурентоспроможності», що суперечить самій суті цього поняття. Крім того, навряд чи можна стверджувати, що існує певний її рівень, який є максимальним.

Отже, структура ринку за обсягами реалізації продукції його учасниками є характеристикою монополізації даного ринку, а не результатом реалізації конкурентних зусиль окремих підприємств

Вирішення даної проблеми слід шукати у з'ясуванні форм прояву конкурентоспроможності з відповідним визначенням оціночних показників:

- досягнута (реалізована) форма – Кд. В якості порівняльної бази доцільно обрати середній обсяг реалізованої продукції досліджуваними підприємствами. За такого підходу легко ідентифікувати підприємства з високою - вище середнього рівня ( $K_d > 1$ ), і низькою – нижче середнього рівня ( $K_d < 1$ ), досягнутою конкурентоспроможністю;
- потенційна (виробнича та ринкова) форма - Кпв.

Оціночним показником є рівень використання потужності підприємства, а безпосередній розрахунок конкурентоспроможності ґрунтується на загальному принципі порівняння оціночного показника  $i$  – го підприємства з середнім його значенням по усіх конкурентах (чим більшим буде коефіцієнт використання потужності – тим меншим потенціал виробничої конкурентоспроможності). Потенційна ринкова конкурентоспроможність розраховується подібним чином на базі показника резерву зростання обсягу реалізованої продукції в результаті зниження її ціни до рівня, що забезпечує беззбитковість діяльності підприємства;

функціональна (факторна) форма.

Завершальним етапом визначення конкурентоспроможності підприємства є її комплексне оцінювання, при якому зазвичай використовують інтегральний метод з використанням (чи без нього) коефіцієнтів значимості показників, що включено до розрахунку. Це дозволяє надати комплексну кількісну оцінку конкурентоспроможності та отримати її порівняльну характеристику по досліджуваних підприємствах, але не дозволяє бачити в ній об'єкт управління. Більший аналітичний результат можна отримати при комплексному оцінюванні конкурентоспроможності на основі методу багатомірного матричного позиціонування.

### **Література:**

1. Арестенко В.В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АПК / В.В. Арестенко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №10(88) – С. 10 - 15
2. Красностанова Н.Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва / Н.Е. Красностанова, П.С. Маковець // Фінансова консультація. – 2012.-№21-22. –С. 55-59
3. Кузьмін О.Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств / О.Є. Кузьмін, Л.І. Чернобай, О.П. Романенко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Випуск 21.10. – С. 159-166
4. Малярець Л.М. Економіко-математичні методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. Монографія – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009, - 216 с.

## **УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

На сьогоднішній день всі підприємства знаходяться у динамічних та швидкоплинних умовах, що значно ускладнює їх діяльність та можливість залишатися конкурентоспроможними на ринку. Одним з найважливіших елементів успішної діяльності компанії є кадровий потенціал підприємства, тобто трудові можливості та висококваліфікований персонал, що володіє певними знаннями, навичками та уміннями, має певний рівень освіти, а також може виконувати поставлені завдання, генерувати нові ідеї й сприяти досягненню стратегічних цілей.

Кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів та мотивацій [1, с. 17].

Управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу підприємства є одним з ключових питань вищого керівництва та HR-департаментів, оскільки потребує особливої уваги, визначеної послідовності дій, методів та зважених рішень.

При формуванні кадрового потенціалу будь-якого підприємства варто пам'ятати, що він характеризується кількісними (стосується чисельності персоналу; статевого складу працівників; стажу роботи; віку співробітників) та якісними показниками (професійні характеристики; досвід; психологічні особливості людей), які необхідно враховувати, адже саме вони здійснюють вплив на організаційну культуру та клімат у колективі загалом.

Враховуючи особливості компанії та трудового колективу, підприємства мають розробити заходи з управління кадровим потенціалом.

Управління кадровим потенціалом – процес, спрямований на його вимірювання, розвиток, оптимізацію та реалізацію в даній організації [2, с. 370].

Крім того, при управлінні кадровим потенціалом компанії необхідно оцінити який кадровий потенціал має дане підприємство на конкретний момент часу, які напрямки розвитку є можливими та розробити заходи зі збереження персоналу з високим потенціалом. У той же час, підприємство має розробити заходи для найбільш ефективного використання персоналу.

Що ж стосується розвитку кадрового потенціалу підприємства, то на сьогоднішній день тут є надзвичайно великі можливості та перспективи. Це пов'язано з постійним розвитком та появою нових світових тенденцій у сфері управління персоналом.

Розвиток потенціалу організації є комплексною функцією відділу з управління персоналом та HR-служби загалом, а також передбачає постійні капіталовкладення у підвищення кваліфікації, розвиток нових навичок та здобуття знань не лише у одній конкретній сфері, а й у суміжних з обраною сферою діяльності. Тобто компанія має проводити заходи, що підвищують конкурентоспроможність працівників підприємства, а, відповідно, й конкурентоспроможність організації загалом.

Керівництво підприємства має переконатися, що наймані працівники не тільки удосконалюють свої навички з виконання своїх повсякденних типових завдань на робочому місці, але і продовжують зростати та розвивати нові уміння в своїй діяльності, адже це, в свою чергу, призводить до більш високої продуктивності діяльності організації та є ключовим компонентом успіху.

Поряд з організацією тренінгів та курсів з підвищення кваліфікації, розробка навчальних програм для співробітників може бути спрямована на абсолютно різноманітні сфери професійної діяльності, що на сьогоднішній день є дуже популярним серед закордонних компаній.

Це можуть бути такі напрями як:

- розвиток професійних навичок;
- навчання з питань комунікації;
- тимбілдінг;
- політика і правова підготовка тощо.

Отже, варто відзначити, що кадровий потенціал у наш час є важливим компонентом успішної діяльності підприємства, впливає на розвиток організаційних можливостей компанії та її продуктивність, забезпечуючи при цьому високий рівень конкурентоспроможності, досягнення мети та задоволеності потреб клієнтів компанії.

### **Література:**

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищ. навч. закл./Л.В.Балабанова, О.В.Сардак. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 480 с.
2. Федорова Н. В. Управление персоналом организации/Н.В.Федорова, О.Ю.Минченкова. – М.: КноРус, 2008. – 512 с.

**Науковий керівник: к.е.н., професор Довгань Л.Є.**

### **ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЗАПОРУКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

На даному етапі розвитку вітчизняна та світова економіка характеризується змінами вимог до персоналу підприємства, зростанням ролі даної складової в організації як в єдиній системі. Відомий девіз «Кадри вирішують все!» знову набуває актуальності, оскільки якими б не були характеристики наявності всіх необхідних ресурсів для діяльності підприємства, без ефективної команди не може реалізуватись найвдаліша ринкова стратегія і не може бути забезпечена безперервність та ритмічність бізнес-процесів. На сьогоднішній день можна стверджувати, що недооцінка керівництвом ефективних сучасних методів управління персоналом стає однією з головних перешкод і самою слабкою ланкою управління розвитку економіки. Прискорення науково-технічного і соціально-економічного прогресу, ускладнення виробничих і міжособистісних відносин, пов'язані з різким ростом ролі людського фактору, вплинули на зміну ролі кадрової підсистеми в організації і виставили управління персоналом на перший план управлінської діяльності [1].

На сьогоднішній день ефективне управління персоналом має на увазі під собою створення таких умов роботи, при яких співробітники щиро турбуються про розвиток свого підприємства, тим самим прикладаючи більше зусиль на виконання своїх прямих обов'язків. Перед керівництвом постає завдання грамотного мотивування працівників для взаємної вигоди як з боку самих підлеглих, так і організації в цілому. Добре інформований персонал, який чітко знає цілі, мету та своє місце в організації набагато ефективніше виконуватиме свою роботу, ніж працівники, які не погоджуються з стилем та мотивами керівництва.

Головне завдання ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні економічної, соціальної та організаційної ефективності управління персоналом на підприємстві.

Економічна ефективність показує на скільки були досягнені цілі діяльності підприємства за рахунок використання трудового потенціалу персоналу.

Соціальна ефективність управління персоналом підприємства характеризується організованістю і вмотивованістю праці, станом особистих відносин в трудовому колективі, тобто в більшій мірі залежить від форм і методів управління.

Організаційна ефективність оцінюється як результат взаємодії всіх працівників, тобто рівень їх координації та комунікації в організації [2, с. 362].

Ефективне функціонування організації визначається насамперед ступенем розвитку її персоналу. Розвиток персоналу – це системно організований процес кількісних, якісних і структурних змін компетентності працівників засобами безперервного професійного навчання й виховання для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою їх виробничої адаптації, атестації та сертифікації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо [3]. Розвиток персоналу набуває великої важливості, оскільки чим більшими знаннями, навичками та кваліфікацією буде володіти персонал, тим розвиненішим буде підприємство здатне до конкурентної боротьби на сучасному ринку.

Таким чином, для сучасного етапу розвитку науки управління персоналом характерне інтегрування управління персоналом в загальну стратегію організації. Значення даного етапу складають: віднесення функцій управління людськими ресурсами до вищого рівня управління; залучення управління людськими ресурсами у визначення стратегії і організаційної структури підприємства; залучення розвитку персоналу як обов'язкового елементу діяльності.

#### **Література:**

1. Доскова Л. И. Управление персоналом [Електронний ресурс]/ Доскова Л. И. – М. : ЭКСМО, 2008. – 375 с. – Режим доступу: <http://pid.atwebpages.com/znachenie-upravleniya-personalom-kak.html>
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управление персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Савченко В. А. Управление развитием персонала [Електронний ресурс] / В. А. Савченко – К.: КНЕУ, 2009. – 351 с. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/82005/menedzhment/rozvitok\\_personalu](http://pidruchniki.com/82005/menedzhment/rozvitok_personalu)

**Науковий керівник: к.е.н., доцент Лазоренко Т.В.**

### **ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО В ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Розбудова економіки знань, яка пропагується як основа розвитку інформаційного суспільства, заснована на засадах інтелектуального лідерства та елітності. Увага сучасної науки до професіоналізації управлінської діяльності, яка охоплює первинну професійну освіту, адаптаційне професійне навчання для зайняття посади та навчання для отримання нового рівня знань і професійної компетенції, пояснюється її можливостями підвищення ефективності управлінської діяльності через інтелектуалізацію.

Найбільш розповсюдженою точкою зору є розуміння професіоналізації як процесу, за допомогою якого деякий вид занять суб'єкта може з успіхом претендувати на статус професії і, відповідно на привілеї, що відповідають цьому статусу [1, с. 104]. У цьому дослідженні визначено професіоналізацію як одну із підсистем інвестування у формування і розвитку людського капіталу стратегічного характеру, яка здатна підтримувати або нарощувати (в залежності від інших умов) цінність «людини економічної». У цьому процесі відбувається якісне оновлення та накопичення людського капіталу, при якому підвищення рівня знань і практичних навичок людей супроводжується розвитком можливостей їх практичної реалізації. За рахунок цього збільшуються індивідуальні доходи власників людського капіталу та зростає економіка країни, оскільки нові знання, які дістають застосування у повсякденному практичному житті підвищують індивідуальну продуктивність праці людини, що робить її здатною виконувати ту роботу, яка має більшу соціальну цінність і, відповідно, вище винагороджується; розвивають у людині ділові навички та підприємливість, що, у свою чергу, наділяє її здатністю приймати раціональні рішення; підвищують чутливість до сприйняття нових наукових розробок, скорочуючи строк їх запровадження у виробництво та стимулюють розробку нових ідей; розвивають інтелект та індивідуальні здібності до генерування нових технологічних ідей та раціональної організації виробництва відповідно до конкретних умов господарювання [4].

Пріоритетним чинником формування професіонала слід визнати освіту. Не випадково П.Бурдье називав освіту «символічним капіталом» [2], оскільки вона дає шанс для самореалізації особистості і підвищення її соціального статусу. У процесі здобуття формальної освіти відбувається якісне оновлення та накопичення людського капіталу, при якому підвищення рівня знань і практичних навичок людей супроводжується розвитком можливостей їх практичної реалізації.

У «Меморандумі неперервної освіти Європейського Союзу» визначено три види освітньої діяльності: формальна освіта, кінцевим результатом якої є одержання загальнонавчального диплому чи атестату; неформальна освіта, що, зазвичай, не передбачає видачу документа, здійснюється в освітніх закладах або громадських організаціях, клубах, гуртках, а також під час індивідуальних занять з репетитором або тренером; інформальна освіта – індивідуальна пізнавальна діяльність, що супроводжує щоденне життя і необов'язково має цілеспрямований характер. Континуум неперервної освіти робить неформальну та інформальну освіту рівноправними учасниками процесу навчання [3].

Сучасні економічні умови доповнюють існуючі вимоги до управлінців такими характеристиками як наявність у фахівців професійних знань, що дозволяють для прийняття виважених рішень фахово опрацьовувати великі масиви інформації, використовувати сучасні інформаційні технології, сформоване вміння критично мислити, здібності до взаємодії та комунікації, творчий підхід до справи. Все це створює платформу для більшого поширення інтелектуального бізнесу, привабливість якого визначається вищою прибутковістю при низькій конкуренції.

Управлінська діяльність являється специфічною формою діяльності, оскільки крім необхідності професійних знань, містить ще і творчу складову. Творча діяльність займала значну частку (близько 50% загального приросту національного доходу за другу половину XX століття) у створенні багатства розвинених країн і рівня добробуту їх народу [4].

Зокрема, це складний процес, який потребує підготовки у здобутті знань, наявність певної кваліфікації для виконання робіт, здатності до творчості, умов для її розвитку. Наявність таланту, творчих здібностей принципово відрізняє творчу працю від регламентованої, причому талант і активність - дві необхідні та відносно самостійні умови творчої діяльності. Тому слід вказати на важливість внеску у формування інтелектуального лідерства сучасного управлінця і інших видів освіти: неформальної та інформальної, які доповнюють формальну та у сукупності здатні підвищити ефективність управлінської діяльності на основі повного використання енергії, потенціалу, здібностей та індивідуальних особливостей людини.

#### **Література:**

1. Большой толковый социологический словарь. – Т. 2. – М., 1999. – 320 с.
2. Бурдье П. Образование как трамплин профессиональной карьеры / П. Бурдье // Социология образования: Тексты. / под. ред. В.Константиновского. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 2000. - 390с.
3. Меморандум непрерывного образования Европейского Союза [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.znanie.org/jornal/n2\\_01/mem\\_npr\\_obraz.html](http://www.znanie.org/jornal/n2_01/mem_npr_obraz.html).
4. Ушенко Н.В. Освітні потребив умовах розбудови економіки знань / Н. Ушенко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. - 2013. – № 4(70). – С. 22-31. - Серія "Економічні науки".

## **ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ КРІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Технологія КРІ (англ. Key Performance Indicators), або КПЕ «ключові показники ефективності» з кожним роком знаходить все більше застосування в українських компаніях. Дана система є перспективною та дозволяє надійно пов'язати індивідуальні орієнтири співробітників з завданнями, що стоять перед компанією.

Під «ефективністю» в даному випадку мається на увазі не тільки обсяг робіт, який виконано за одиницю часу, але і та користь, отримана компанією від діяльності працівника.

У кожному підрозділі, відділі, загальні показники КРІ компанії поділяються на персональні, тобто більш дрібні. Для кожного працівника ключових показників не повинно бути багато. Достатньо трьох-п'яти, але чітко сформульованих показників. Важливим є те, щоб кожен з них можна було легко виміряти [1].

Впровадження системи КПЕ на підприємстві проходить кілька етапів [2].

Для оцінки ефективності роботи департаменту постачання та логістики машинобудівного підприємства можна запропонувати наступні КПЕ:

- Середній час від розміщення замовлення до отримання поставки комплектуючих (співвідношення плану та факту), дні.
- Збитки від недостатнього рівня якості логістичного сервісу (співвідношення план-факт), грн.
- Середній час простою виробництва, зумовлений нерегулярністю постачання, години.
- Відношення операційних логістичних витрат на одиницю інвестованого капіталу, грн.
- Відношення операційних логістичних витрат на одиницю виробленої продукції, грн.
- Швидкість та кількість оборотів запасів (співвідношення план - факт).

Впровадження системи КПЕ, як і будь-яка зміна системи управління підприємством, може наштовхнутись з обмеженнями і протидією. Перш за все, причинами такого явища є: неготовність деяких підприємств до впровадження системи КПЕ через позицію керівництва, яке стурбоване рішенням тактичних задач, а не формуванням стратегії розвитку; більш того, впровадження системи може викликати ослаблення позицій керівництва, так як його діяльність стає більш прозорою і керівники старої формації можуть сприйняти дану систему як інструмент тиску; нестача інформаційних систем, які б забезпечили облік достовірною інформацією про ефективність діяльності підрозділів; фактор постійного використання системи КПЕ (не ви користування системи КПЕ на регулярній основі зводить ефект до нуля); необхідно враховувати, що система КПЕ не замінює управлінську звітність для управління оперативною діяльністю підприємства.

Отже, ключовими факторами успішної реалізації системи КПЕ є: попередня розробка стратегії, яка є визначальним фактором успіху. Система ключових показників ефективності - це є лише інструмент інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінського рішення; визначення цілей організації з урахуванням того, наскільки досягнення поставленої мети збільшує вартість компанії; наявність інформаційної системи, що є джерелом даних і базою для визначення ключових показників ефективності; підтримка керівництва, зміна стилю корпоративного управління та системи стимулювання персоналу (при оцінці ефективності роботи відбувається перегляд принципів стимулювання (преміювання) працівників, оскільки система оцінки ключових показників ефективності замикається на оцінку діяльності конкретного співробітника); постійне використання системи, введення її в якості необхідного інструменту в діяльності керівника [3].

Принциповим моментом у застосуванні системи КПЕ в управлінні компанією є чітке розуміння призначення даної методики та її обмежень. Це дійсно дуже ефективний інструмент для інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень. З доступних керівникам інструментів, що дозволяють здійснювати зміни в організації і вести її в новому напрямку, КПЕ, за твердженням фахівців, найефективніший. Також важливо не лише впровадити дану систему, але й постійно використовувати її на практиці, здійснюючи контроль за виконанням поставлених стратегічних завдань.

### **Література.**

1. Журнал Управления Компанией [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/industry\\_keyindicators.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/industry_keyindicators.shtml)
2. Ключков А. В. КРІ и мотивация персонала: учебник / А. В. Ключков. – М. : ИД «Эксмо», 2010. – 160 с.
3. Пилипенко А. А. Менеджмент : підручник / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 456 с.
4. Предприниматель и бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://predp.com/fin/terms/chto-takoe-kpi.html>

**Науковий керівник: к.е.н., професор Довгань Л.Є.**

### ВІДМІННОСТІ МІЖ ПОНЯТТЯМИ «КОМПЕТЕНЦІЯ» ТА «КОМПЕТЕНТНІСТЬ» ВУПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Дослідження теоретичних основ щодо тлумачення понять «компетенція» та «компетентність» дають змогу зробити висновок про те, що думки авторів різняться: з одного боку, поняття вважаються тотожними і синонімічними, з іншого боку - їх розрізняють і вважають відмінними.

Сутність компетенції визначається через терміни «знання», «навички», «здібності», що розвиваються в процесі навчання. Також «компетенція» ототожнюється з колом проблемних питань, в яких працівник є обізнаним. При цьому компетентність визначається як результат набуття набору компетенцій та включає особистісні характеристики людини (ініціативність, креативність, відповідальність тощо). Також можна розмежувати ці два поняття тим, що компетенції дають змогу діяти в стандартній ситуації, а наявність компетентності передбачає уміння діяти «по ситуації», виходячи з особистісних характеристик людини, через перехід від якісних характеристик набутих знань до якості діяльності, що виконується в змінному зовнішньому середовищі. Таким чином, «компетентність» є більш широким поняттям, ніж «компетенція» та певною мірою похідним [1].

Отже, вважаємо, що компетенція – це певний набір вимог до підготовки фахівців та їх особистісних характеристик, що залежить від конкретного підприємства та галузі, в якій воно працює. А компетентність - це володіння визначеним набором компетенцій та їх реалізація на конкретному підприємстві у конкретній галузі в процесі роботи. Виходячи з цього, термін «компетенції підприємства» доцільно визначити у двох площинах (рис. 1).

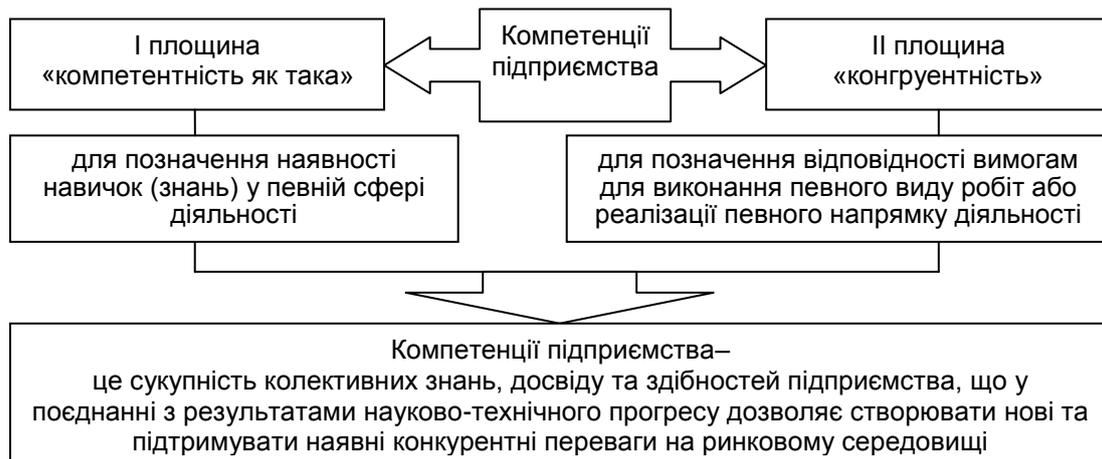


Рис. 1. Складові формування терміну «компетенції підприємства»  
Джерело: складено автором на основі [2-3]

На сьогодні необхідними умовами сталого економічного розвитку підприємств, незалежно від сфери їх діяльності, є накопичений досвід, отримані знання та компетенції, що втілені в персоналі. Таким чином, за часів глобальних трансформацій, інформатизації економіки та суспільства, постійного та швидкого оновлення знань особливої ролі набуває розвиток персоналу та підходів до його управління з метою моделювання, розвитку та правильного використання компетенцій, а також формування компетентності працівників та організації в цілому.

Терміни «компетенція» та «компетентність» пов'язані між собою, але не тотожні. Конкурентні переваги підприємства та його позиція на ринковому середовищі, яка базується на ключових компетенціях, надають можливість підприємству створювати унікальну цінність для споживача та задовольняти його потреби. Наявність ключових компетенцій та компетентність підприємства роблять його стійким до змінності зовнішнього середовища.

#### Література:

1. Леонтьян М.А. Поняття «компетенція» і «компетентність» у теорії освіти / М.А. Леонтьян // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». - 2012. - Вип. 176. - С. 73-75. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduped\\_2012\\_188\\_176\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduped_2012_188_176_18)
2. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Проблеми науки. – 2004. - №7. – с. 23-28.
3. Экономика знаний: монография / отв. ред. д.э.н., проф. В.П. Колесов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 432 с.

## **ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ**

Питання забезпечення якості робіт в будівельній галузі набуває все більше актуальності. Ринок будівництва в Україні знаходиться зараз у фазі зростання. В 2016 році український ринок будівельних матеріалів виріс на 33%, а ринок будівельних робіт зріс на 12% [1].

Серед найпоширеніших проблем новобудов в Україні слід виділити використання неякісних будівельних матеріалів, дешевих пластикових вікон. Дозволити собі низьку якість робіт і матеріалів забудовники можуть з двох причин: через нечітко прописані будівельні законодавства і відсутності у споживачів досвіду контролю якості при інвестуванні побудови житла. Адже часто покупці взагалі не знають, які документи потрібно вимагати від забудовника і хто відповідає за якість будівництва [2].

Контролювати якість від лиця держави повинні інспектори Державного архітектурно - будівельного контролю (ДАБК). Але інколи ці інспектори допускають помилки, приймаючи в експлуатацію будинки з незавершеними будівельними роботами і непрацюючими комунікаціями. Це одна з найбільших проблем забезпечення якості. Наприклад, сумнозвісний житловий комплекс «Брест -Литовський» під Києвом здали в експлуатацію декілька років тому. Хоча електроенергія на той момент постачалася завдяки посереднику тимчасовою схемою, а вода зі свердловини з позначкою «для технічних робіт» [2].

Ще одною важливою проблемою є недостатня кількість кваліфікованих кадрів. Причин є декілька, по-перше, що будівельні професії вважаються не престижними через низьку заробітну плату у порівнянні з великими витратами праці, по-друге, це деградація професійно-технічної освіти у сфері будівництва. Фактичного безробіття у сфері будівництва майже немає, проте значна чисельність будівельників працює «в чорну», серед яких є і багато кваліфікованих кадрів. Не менш вагомою причиною є зовнішня міграція, по факту багато будівельників, серед яких значна частина кваліфікованих, їдуть працювати закордон. Для вирішення зазначених проблем необхідно створити стимул в першу чергу для молоді яка тільки обирає професію, тобто високоякісний рівень освіти з урахуванням науково-технічного прогресу, та для фактично висококваліфікованих кадрів у вигляді високої заробітної платні і створення достойних трудових умов [3].

Тільки пару років тому, почала змінюватися ситуація щодо забезпечення якості робіт у будівництві, коли, крім вигідної розстрочки, кредиту та інших цікавих умов продажу, забудовники почали надавати покупцям гарантії на якість будівельних матеріалів і робіт, а також масово переводити експлуатацію зведених об'єктів на самостійне обслуговування. Заправило, забудовники надають можливість споживачам ознайомитися з планування майбутніх квартир, але не знайомлять з проектною документацією, сертифікатами якості будівельних матеріалів і ліцензіями генеральних підрядників на виконання будівельних робіт [2].

Для досягнення максимального рівня якості забудовники застосовують так звану лінійну систему контролю якості. Її сутність полягає в тому, що кожен вид робіт виконує автономна бригада, і кожна з них, приходячи на свою ділянку після попередньої, повинні прийняти виконані завершені роботи. Спочатку, у встановлений термін, із генеральною підрядною організацією підписується договір на виконання робіт. Другий етап - здача роботи, підписання документів з гарантією якості та передача інвестору. Крім того, наступна бригада, яка заступила на будівництво, може виявити недоліки колег і повідомити про це виконроба. А він застосує відповідні санкції до недобросовісних будівельників. Ця схема роботи вигідна, перш за все, інвесторам, оскільки дозволяє виявити брак на ранніх стадіях. Отже, істотно заощадити кошти на переробці. Відповідно, ці витрати не будуть закладені в собівартість будівництва [2]

Рішенням проблем може бути створення інформаційних центрів, посилення контролю якості будівельних продуктів за міжнародними стандартами та впровадження новітніх технологій будівництва.

### **Література:**

1. Украинский рынок строительства и строительных материалов [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.business.ua/press\\_releases/ukrainskiy\\_rynok\\_stroitelstva\\_i\\_stroitelnykh\\_materialov\\_rezultaty\\_3\\_mes\\_2016-290914/](https://www.business.ua/press_releases/ukrainskiy_rynok_stroitelstva_i_stroitelnykh_materialov_rezultaty_3_mes_2016-290914/).
2. Ще не ринок покупця, та вже й не диктат продавця [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://gazeta.dt.ua/business/sche-ne-rinok-pokupcy-a-ta-vzhe-y-ne-diktat-prodavcy-a-zabudovniki-rochali-davati-kliyantam-garantiyi-na-yakist-budivelnih-materialiv-i-robit\\_.html](http://gazeta.dt.ua/business/sche-ne-rinok-pokupcy-a-ta-vzhe-y-ne-diktat-prodavcy-a-zabudovniki-rochali-davati-kliyantam-garantiyi-na-yakist-budivelnih-materialiv-i-robit_.html)
3. Основні проблеми будівельної галузі та шляхи їх вирішення [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://www.rusnauka.com/20\\_AND\\_2014/Economics/9\\_174303.doc.htm](http://www.rusnauka.com/20_AND_2014/Economics/9_174303.doc.htm).

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

### **ЗНАЧИМІСТЬ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на світовому ринку, що розвивається більш динамічним темпом ніж Україна, на даний момент є найбільшою проблемою входження на світовий ринок. Адже на цьому ринку конкурентоспроможними визнано менше 1% української продукції та послуг. Причиною цього є застаріла техніка та технологія, що не дає змоги виробляти продукцію за якістю та витратами на дану продукцію, яка б відповідала європейським стандартам.

Сутність євроінтеграції полягає в тому, що вона зумовлює переорієнтацію напрямів політики держави та нав'язує свої норми та принципи при використанні в національних інтересах.

Україна з кожним роком все ближче наближається до членства з Європейським союзом (ЄС). Цей напрям дасть змогу побудувати розвинену демократичну країну, в якій законодавча база сприяє та допомагає розвивати бізнес, зміцнювати позиції у світовій системі міжнародних відносин а також продукція та послуги вітчизняних підприємств стануть гідними конкурентами світовим лідерам.

До найвагоміших перешкод, що заважають Україні стати членом ЄС можна віднести наступні [1, с. 183]:

- корупція, повільний темп реформ;
- недостатній економічний розвиток;
- низький рівень життя населення;
- проблеми з демократією, правами людини в Україні.

Інтеграція України до ЄС має ряд позитивних та негативних наслідків. До позитивних результатів такої співпраці відносять запровадження безвізового режиму, технологічне оновлення українського виробництва, підвищення рівня життя людей, вільний доступ молоді до навчання в університетах країн-членів ЄС, проведення внутрішніх реформ в Україні [2].

При врахуванні всіх позитивних сторін виникає ризик еміграції українців за кордон та погіршення рівня безробіття, що завдасть сильного удару по економіці України.

У той же час слід зазначити, що деякі ринки для України мають значний експортний потенціал. Прикладом цього може слугувати ринок мінеральних добрив, адже Україна експортує близько 90% карбаміду, що становить 8% світового обороту [3]. Саме це свідчить про те, що Україна займає досить міцні позиції та є одним із світових лідерів у деяких ринкових нішах .

Проте більшість вітчизняних підприємств працюють за схемою давальницької сировини, виробляючи на теренах України світові бренди. Прикладом цього є легка промисловість, що знаходиться в стані кризи ще з 90-х років минулого століття. На даний момент в Україні знаходиться більше 20 швейних фабрик, які працюють за цією схемою та шиють одяг світовим будинкам моди, таким як NewYorker, Zara, Marks&Spencer, Terranova, Oggi, Hugo Boss, Bershka, Dolce & Gabbana. Причиною для іноземних інвесторів є значна кількість кваліфікованого персоналу та низька вартість робочої сили.

Отже, врахувавши все вище сказане, необхідно виокремити основні переваги, що отримає Україна від інтеграції України до Європейського союзу, а саме: вільний доступ до новітніх технологій, вихід на світовий ринок, перехід на європейські технічні норми та стандарти, зменшення витрат часу та коштів на митне оформлення товарів при експорті до країн ЄС, збільшення обсягів продажу – все це обумовлює позитивний й вплив інтеграції для українських підприємств.

#### **Література:**

1. Віткін Л. Усунення технічних бар'єрів у торгівлі товарами та послугами. Гармонізація процедур сертифікації та стандартизації в Україні та ЄС / Віткін Л. // Європейська інтеграція та Україна. – К.: Макрос, 2002. – С.179-198.

2. Про ризики підписання Угоди про асоціацію та зону вільної торгівлі з ЄС // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.potencial.org.ua/view/news/pro-riziki-pidpisannya-ugodi-pro-asotsiatsiyu-ta-zonu-vilnoi-torgivli-z-ies-ta--mehanizmi-zabezpechennya-prisutnosti-vitchiznyanih-pidpriemstv-na-rinkah-mitnogo-soyuzu.html>.

3. Тарасова І.І. Дослідження та аналіз тенденцій світового ринку мінеральних добрив. Видавництво Освіта і наука s.r.o. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/33\\_PRNIT\\_2012/Economics/2\\_119811.doc.htm](http://www.rusnauka.com/33_PRNIT_2012/Economics/2_119811.doc.htm)

**Науковий керівник: к. е. н., доцент Лазоренко Т.В.**

Чупріна М.О.  
доцент, к.е.н.;  
Годована А.С.  
студент

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
м. Київ, Україна

## ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ GTD ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасному світі, що постійно розвивається та вдосконалюється, для досягнення успіху та підтримання своєї конкурентоздатності на вітчизняному та світовому ринках, керівникам підприємств потрібно постійно вдосконалювати свою організацію в цілому та кожну її складову окремо. Для цього використовують різні методики та прийоми, серед яких великої популярності в останні роки набуває управління часом, або тайм-менеджмент. Його сутність полягає у збалансуванні часу для виконання всіх видів діяльності, ефективності розмежування професійних та особистих завдань.

Тайм – менеджмент використовує багато різних підходів та моделей для підвищення ефективності діяльності підприємства. Одним із найефективніших з них на сьогодні є метод GTD (Getting Things Done) або як закінчити розпочате, що був розроблений консультантом з управління часом і автором однойменної книги Девідом Алленом. Головний принцип GTD - людина не повинна переважувати себе тим, що потрібно зробити, а повинна лише вносити це в план. Всю увагу варто зосереджувати безпосередньо на виконанні кожної окремо взятої задачі [1, с. 19]. За цим методом, кожне ваше рішення щодо виконання тієї чи іншої задачі повинно проходити певний алгоритм.

Перш за все, необхідно поставити питання чи можна з цим завданням щось зробити. Якщо ні, то є три варіанти дії: ми відкидаємо непотрібну інформацію у «сміття», якщо вона не несе для нас ніякої цінності; якщо вона може нам знадобитись для виконання якоїсь іншої функції, то відкладаємо «на потім»; якщо це лише теоретична інформація, що не несе під собою можливості практичного застосування але є цінною – відкладаємо її до «довідки». У разі позитивної відповіді на попереднє питання, ми обираємо наступну дію: «проект», у разі односкладності та легкості виконання завдання, або складаємо «план проекту», якщо задача є багатofункціональною та потребує розкладання на складові елементи. Наступним кроком є визначення тривалості виконання задачі. Якщо вона займає менше двох хвилин – виконуємо одразу, якщо ж більше – передоручаємо підлеглим, що спеціалізуються у цій сфері, у разі необхідності виконати завдання найближчим часом. Якщо завдання потрібно виконати не негайно, ми його «запановуємо». Для більш ефективного виконання запланованого завдання, його роз приділяють до жорсткого (такого, що має визначену дату та термін виконання) або гнучкого (не має визначеної дати, але є важливим та обов'язковим для виконання) планування.

Окрім наведеного алгоритму, також існують декілька засобів та прийомів, які допомагають завершити розпочате. Їх можна використовувати як окремо від нього, так і вбудовувати до певного елемента цього ланцюга. Одним з таких прийомів є «43 папки». Він полягає в тому, що на кожен робочий день місяця ви заводите собі окрему папку (разом 31 шт.) Плюс створюєте ще 12 папок по аналогії з місяцями року. В результаті у вас виходить 43 папки, в яких і слід «складати» плани на кожен конкретний день. Ще одним актуальним на сьогодні прийомом є програмне забезпечення для GTD. У сучасному світі без програмного забезпечення вже не обійтись. Згідно з методикою Аллена воно включає: цифрове структурування, мозковий штурм, і додатки для управління проектами. На сьогоднішній день ідеологію GTD підтримують понад 100 додатків. Серед них є програми, написані для різних платформ і пристроїв [2].

Отже, досліджений метод управління часом раціоналізує процес прийняття управлінського рішення. У наш час одним із найважливіших навиків менеджера є вміння керувати не тільки процесами, але й часом. Досліджуючи даний метод, ми визначили, що впровадження цього принципу для роботи на підприємстві та підпорядкування будь-яких рішень наведеному алгоритму прискорює виробничий та творчий процеси, спрощує взаємовідносини керівник-підлеглий та сприяє налагодженню ефективної взаємодії між функціональними відділами на підприємстві. Метод GTD дає змогу активізувати ресурси, що до певного моменту були лише пасивними резервами та підштовхує керівників до їх гармонічного впровадження організацію виробництва. Варто підкреслити, що сутність даного принципу полягає не в тому, щоб все зробити якомога швидше, а в грамотному розподілі своїх сил і можливостей.

### Література:

1. Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса/ Д. Аллен – Вид. «МИФ», 2015.
2. Метод GTD або як закінчити розпочате [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://timestep.ru/2010/01/20/metod-gtd-ili-kak-zakonchit-nachatoe>.

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Сучасний етап розвитку аграрного сектора економіки України характеризується процесами глобалізацією та євроінтеграцією. Перед агробізнесом постало завдання вирішення надзвичайно важливої проблеми, яка пов'язана із вибором та реалізацією ефективних шляхів розвитку в нових геополітичних умовах, коли дедалі відчутнішими стають наслідки впливу глобалізації.

Функціонування аграрного сектору національної економіки в умовах глобалізації та з огляду на євроінтеграційний вектор розвитку України в останні десятиріччя характеризується суттєвими системними особливостями і структурними зрушеннями. Йдеться, насамперед, про значну капіталізацію та концентрацію аграрного виробництва в стислі терміни, стрімкий вихід нашої країни на світовий продовольчий ринок та об'єктивне позиціонування як одного з найбільших виробників продовольства у Європі та світі.

М. Кастельс описує глобалізацію як «...постійний процес розвитку капіталістичного способу виробництва, який, долаючи межі часу й простору, наприкінці ХХ століття перетворює світову економіку в глобальну, з новою інфраструктурою, створюваною інформаційними й комунікаційними технологіями» [1, с. 354].

Процес глобалізації впливає на основні структурні характеристики національного господарства, розширюючи сферу впливу, що необмежена географічними межами, формує глобальні правила економічного розвитку та створює конкурентне середовище країни. Вплив глобалізації є неоднозначним і суперечливим, при цьому сумарний результат визначається рівнем національної спроможності вести адекватну політику розвитку власних конкурентних переваг.

Глобалізація несе найбільшу вигоду країнам, що провадять ефективну політику підвищення своєї конкурентоспроможності. Також у разі відсутності єдиної політики розвитку національної економіки виникають кризові явища, стримується формування довгострокових міжнародних конкурентних переваг країни у світовому господарстві та послаблюються міжнародні конкурентні позиції. Отже, виникає проблема вибору щодо використання переваг глобалізації та протидії її загрозам внаслідок недорозвиненості інститутів.

М. Портер зазначає, що створення середовища, в якому формуватимуться конкурентні переваги – це стратегічна мета будь-якої національної системи в умовах активного розвитку глобалізаційних процесів[2]. Аграрний сектор, як і інші сфери економіки, зазнає впливу глобалізації, міжнародних потоків капіталу та інвестицій, транснаціональних корпорацій.

Стратегічною метою подальшого конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору національної економіки в довгостроковому періоді є збереження основних природних і виробничих ресурсів, забезпечення сучасних технологічних та інституціональних змін з метою задоволення потреб населення в кінцевому продукті виробництва. Опосередковано це означає активізацію національного протекціонізму та політики ресурсозбереження, маючи на увазі якісні характеристики ґрунту, водних ресурсів, рослинного та тваринного генетичного потенціалу. Окремий напрям державної стратегії – це сприяння впровадженню інноваційних ресурсощадних та екологічно сприятливих технологій, що в довгостроковому періоді забезпечить конкурентоспроможність економічних агентів та їх вільний вихід на зовнішній ринок. Основною функцією конкуренції є сприяння формуванню такого середовища функціонування, що сприятиме активному розвитку аграрного сектору національної економіки та його швидкому економічному реагуванню на динамічні зміни глобалізованого світового ринку.

В умовах глобалізації слід змінювати підходи до управління аграрним сектором економіки України – від протидії потенційно можливим негативним наслідкам цього процесу для суспільства до розробки механізмів конкурентоспроможного розвитку галузі в системі світового господарства.

### **Література:**

1. Глобальна економічна безпека: [монографія] / О. Г. Білорус, М. В. Зубець, П. Т. Саблук, В. І. Власов. – К. : ННЦ "ІАЕ". – 2009. – 486 с.
2. Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М. : Издательски й дом «Вильямс», 2006. – 608 с.

**Шульгіна Л.М.**  
д.е.н., професор;  
**Гілева Т.В.**  
студент

*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*  
*м. Київ, Україна*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Нині одним з головних критеріїв для розвитку підприємства є кадрове забезпечення. Високий рівень компанії залежить від відповідної кваліфікації її персоналу, його мотивації, командної роботи, дисципліни, здатності і бажання до навчання. За умови правильного забезпечення кадрами компанія може досягнути вершин, але неправильний вибір працівників може негативно позначитися на результатах діяльності підприємства, а в крайніх випадках воно навіть змушене буде припинити роботу.

Персонал підприємства – це його головний ресурс, від ефективності використання якого значною мірою залежать результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. Працівники приводять до руху матеріально-речові елементи виробництва, створюють продукт, вартість та додатковий продукт у формі прибутку [1]. Кадрове забезпечення – це комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання і встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою як у самій компанії – для подальшого просування кар'єрними сходами, так і поза її межами – для нового найму тимчасових або постійних працівників [2].

Метою кадрового забезпечення є досягнення залучення до роботи на усіх вільних економічних робочих місцях у країні працівників, здатних виконувати свої посадові обов'язки на рівні, що відповідає очікуванням роботодавців, тобто недопущення тимчасової чи довготривалої нестачі кадрів в організаціях / підприємствах [3].

Визначивши сутність кадрового забезпечення підприємства, необхідно дослідити фактори впливу на кадрове забезпечення.

Як відомо, фактор – це причина, рушійна сила будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі риси. Фактори по різному діють на кадрове забезпечення: можуть як створювати баланс між потребою в кадрах і їх наявністю, так і навпаки – порушувати цю рівновагу [4]. Залежно від впливу, фактори об'єднують за такими групами: соціально-економічні, професійно-кваліфікаційні, економіко-географічні, природно-біологічні, політико-правові, демографічні, ідейно-моральні та моральні, науково-технічні [4].

Основними складовими кадрового забезпечення є такі: інтелектуальна, кваліфікаційна, професійна, кадрова, технологічна та організаційна складова. Організаційна складова кадрового забезпечення підприємства включає високий рівень організації та культури праці, знаходить своє вираження у чіткості, ритмічності, погодженості трудових зусиль і високого ступеня задоволеності працівників своєю працею. Організаційна складова кадрового забезпечення в багатьох факторах визначає ефективність функціонування трудового колективу як системи в цілому та кожного працівника окремо, і це пов'язано з ефективним використанням кадрового потенціалу [2].

Для організації кадрового забезпечення необхідно застосовувати різні методи, стратегії, забезпечувати умови праці, надавати необхідну інформацію, підбирати персонал, підвищувати кваліфікацію працівника, постійно аналізувати стан кадрового забезпечення. Правильне кадрове забезпечення веде до розвитку підприємства. Оскільки розвитком є процес переходу від старого до більш досконалого стану, що веде до появи нової якості та зміни системи, можна сказати, що при правильному кадровому забезпеченні ми отримаємо нову якість та зміну малоефективної системи.

Для цього застосовують переважно такі методи: екстраполяції, експертних оцінок, Делфі, комп'ютерні моделі, балансові, нормативний, математично-статистичний, номенклатурний (на основі насиченості) та Розенкранца (на основі управлінських норм). За допомогою методів та принципів організація полегшує для себе умови праці, оскільки має чіткий план дій і має розуміння, що їй очікувати в майбутньому. Це дозволяє економити час та кошти.

### **Література:**

1. Персонал підприємства, продуктивність і оплата праці. [Електронний ресурс]. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: <http://elearn.nubip.edu.ua/mod/page/view.php?id=1384>.
2. Шехлович А. М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємства в умовах впровадження ІТ-технологій. [Електронний ресурс] / А. М. Шехлович. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: [https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a\\_1.pdf](https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf).
3. Гончарова Л. О. Сутність механізму кадрового забезпечення економіки та його місце в економічній системі суспільства. [Електронний ресурс] / Л. О. Гончарова, О. М. Вольська, В. О. Букіашвілі. – 2006. – Режим доступу до ресурсу: [http://donnasa.org/publish\\_house/journals/esgh/2006-1/06\\_goncharova\\_volskaya\\_bukiaschvili.pdf](http://donnasa.org/publish_house/journals/esgh/2006-1/06_goncharova_volskaya_bukiaschvili.pdf).
4. Козар О. В. Кадрове забезпечення підприємства: сутність, структура та фактори впливу. [Електронний ресурс] / О. В. Козар. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: [http://mev.khnu.km.ua/load/studentska\\_naukovo\\_praktichna\\_konferencija/5\\_mekhanizmi\\_upravlinnja\\_ta\\_rozvitku\\_ekonomichnogo\\_potencialu\\_vitchiznjanih\\_pidpriemstv\\_u\\_zabezpechenni\\_p/kadrove\\_zabezpechennja\\_pidpriemstva\\_sutnist\\_struktura\\_ta\\_faktori\\_vplivu/67-1-0-425](http://mev.khnu.km.ua/load/studentska_naukovo_praktichna_konferencija/5_mekhanizmi_upravlinnja_ta_rozvitku_ekonomichnogo_potencialu_vitchiznjanih_pidpriemstv_u_zabezpechenni_p/kadrove_zabezpechennja_pidpriemstva_sutnist_struktura_ta_faktori_vplivu/67-1-0-425).

---

**ЛОГІСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ**

**ПОСТАВОК: ВІТЧИЗНЯНИЙ**

**ТА ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД**

---

**Бентин Збигнев**  
доцент, д-р філософії;  
Познанський економічний університет,  
м. Познань, Польща;

**Шкробот М.В.**  
доцент, к.е.н.;  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сукорського»,  
м. Київ, Україна

## **ДЕФІНІЦІЯ «ІНТЕРМОДАЛЬНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ» В СИСТЕМІ ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНОГО АПАРАТУ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

Міжнародні перевезення це потенційний напрям розбудови логістичної системи країни не тільки, як окремої сфери послуг, а й як одного з економічних драйверів національного розвитку.

Процеси глобалізації трансформують ринок логістичних послуг, щоспонукає гравців до формування та розвитку нових форм та видів транспортних перевезень. Основними чинниками, які впливають на конкурентоспроможність транспортно-логістичної компанії стає територія й час переміщення товару від продавця до покупця, тобто «від дверей до дверей». Ці умови формуються та розвиваються під впливом темпів соціально-економічного розвитку суспільства тієї чи іншої країни.

Важко представити сьогодні країну, яка відсутня на мапі міжнародних перевезень. Саме тому, релевантне розуміння понятійно-категоріального апарату, який історично сформувався під впливом розвитку міжнародних відносин та товарообігу, потребує систематизації за відповідними умовами реалізації[1].

Отже, перш за все розглянемо умови, за якими доцільно класифікувати види міжнародних перевезень: 1) кількість видів транспорту, які використовуються при перевезенні вантажу за варіантом «від дверей до дверей» і «точно в термін»; 2) оформлення єдиного транспортного документу; 3) відповідальність за процес перевезення вантажу лежить на одному перевізнику (оператор); 4) транспортна послуга надається за єдиною наскрізною ставкою; 5) наскрізне переміщення вантажу, тобто переміщення в незмінній вантажній одиниці (контейнер чи транспортний засіб) без жодного перевантаження до кінцевого пункту призначення.

Відповідно за цими умовами класифікують міжнародні перевезення (табл.1). Найпростіший вид транспортного перевезення унімодальний, при якому використовуються лише один вид транспорту від пункту завантаження до пункту призначення.

*Таблиця 1*

### **Класифікація видів міжнародних перевезень в залежності від умов перевезення вантажу**

<b>Умов</b>	<b>Більше одного виду транспорту</b>	<b>Єдиний документ</b>	<b>Відповідальність одного перевізника</b>	<b>Єдина наскрізна ставка</b>	<b>Наскрізне переміщення вантажу</b>
Вид перевезень					
Унімодальні	-	+	+	+	-
Змішані (прямі)	+	+	+	+	+
Комбіновані	+	-	-	-	-
Інтермодальні	+	+	+	-	-**
Мультимодальні (трансмодальні)	+	+	+	+	-

*Джерело: згруповано авторами на основі[1,2]*

Наступні види перевезень потребують уваги, оскільки досі як в науковій літературі так і в практичній діяльності спостерігаються розбіжності в розумінні сутності відповідних дефініцій.

Суттєві розбіжності щодо класифікації виду міжнародного перевезення можна спостерігати за умови щодо відповідальності одного перевізника (\*). Так в одних джерелах зазначається що ця умова притаманна тільки мультимодальним перевезенням, а в інших додається й для інтермодальних. Також спостерігається певна понятійна невідповідність щодо дефініції вантаж (контейнер) та «незмінна вантажна одиниця» (\*\*), які визначає саме інтермодальні перевезення. Хоча, якщо розглянути ці поняття, то вони відповідно доповнюють один одного [2]. Відповідно можна згрупувати поняття змішані, комбіновані та мультимодальні перевезення в єдину систему, вважаючи, що інтермодальні входять до неї з притаманними саме їм особливостями.

#### **Література:**

1. Смешанные перевозки в условиях интеграции транспортных коммуникаций: проблемы терминологии [Електронний ресурс] : інформація / Ю. И. Кириллов, Е.В. Кириллова.–Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mzurts/2011\\_17/files/t1705.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mzurts/2011_17/files/t1705.pdf)

2. Левиков Г.А., Тарабанько В.В. Интермодализм как транспортная концепция / Транспорт: наука, техника, управление. – 2006. – № 3 – С. 19-23.

**Голюк В.Я.**  
к. е. н, доцент;  
**Засць О.В.**  
студент

*Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
м. Київ, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ**

### **ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах загальної політичної та економічної кризи в Україні мінімізація ризиків функціонування підприємств, що передбачає, у тому числі, й розробку ефективної системи управління логістичними процесами на підприємстві, відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку суб'єктів господарювання. Ці питання набувають особливої актуальності коли йдеться про підприємство, яке реалізує зовнішньоекономічні операції. На сучасному етапі розвитку світового господарства все більшу роль відіграють інтеграційні форми управління та координації, логістика взаємодії виробників, посередників, складських потужностей, транспорту і споживачів. Логістика забезпечує не лише досягнення економічного результату підприємства, а й дозволяє розвивати економічні та технологічні взаємозв'язки між суб'єктами господарювання. Формування ефективної логістичної системи підприємства дозволяє вирішувати ряд складних питань, що є досить важливим як для підприємства так і для країни в цілому. Виникнення професійних логістичних організацій для обслуговування фірм шляхом аутсорсингу забезпечило підприємствам можливість сконцентрувати свою увагу на таких першочергових завданнях, як виробництво та уникнути кардинальних змін у його структурі.

В умовах загального спаду темпів економічного розвитку світової економіки та нестабільності політичного та економічного середовища функціонування підприємств в Україні постає необхідність приділення підвищеної уваги ефективному управлінню логістичними процесами. На ефективність здійснення логістичних процесів впливають помилки та прорахунки в управлінні матеріальними та супутніми потоками, неврахування певних ринкових умов (запізнення поставок сировини на підприємства, некомплектність замовлень, неправильно розрахований обсяг закупівель тощо)[1]. Дослідженню проблем, пов'язаних зі здійсненням логістичних процесів підприємств, присвячені праці багатьох вчених: Семененка А. І., Сергєєва В. І., Крикавського Є. В., Окландера М. А., Миротіна Л. Б., Ташбаєва І. Е., Порошиної О. Г., Нечаєва Г. І., Кичкіної О. І., Солодкої О. В. та ін.[1]. Водночас проблемним залишається питання відсутності загальноприйнятої методики оцінки ефективності здійснення логістичних процесів на підприємствах, що визначає необхідність реалізації подальших досліджень у даному напрямі. Удосконалення управління логістичними процесами дає перш за все можливість мінімізувати загальну вартість руху та зберігання товарів, які використовуються та виробляються фірмою, а це є одним із ключових моментів у ефективності функціонування фірм і ринку в цілому. В логістиці багато елементів мають власну вартість. Це транспортування, складування, переміщення вантажів у межах виробництва тощо. Часто при зменшенні вартості одного з елементів зростає вартість іншого. Наприклад, при поліпшенні якості складів підвищується вартість зберігання продукції [2], що впливає на його ціну і далі на попит, тобто створює ланцюг вартості. Не менш важливим завданням системи управління логістичними процесами є покращення обміну інформацією, вдосконалення техніки електронного обміну даних, запровадження автоматичної ідентифікації, що суттєво прискорює процес обміну інформацією та взаємодію з клієнтами. Таким чином, ефективна система управління логістичними процесами є одним з ключових факторів успішного функціонування та розвитку підприємств.

#### **Література:**

1. Літвінов М.С. Управління логістичними процесами на підприємстві // Управління розвитком. - 2014. - № 8. - С. 119-122. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2014\\_8\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_8_50)
2. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник. — Вид. 2-ге, без змін. — К.: КНЕУ, 2006. — 284 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ebk.net.ua/Book/OsnlogKalchenko/>

**Кавун О.О.**  
к.е.н, доцент;  
**Разумейко К.О.**  
студент

*Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
м. Київ, Україна*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

На сучасних умовах, які диктує ринок, перед підприємствами постають основні проблеми, які пов'язані з ефективним управлінням логістичною діяльністю в умовах невизначеності, яка може призвести до виникнення ризиків. У логістичній діяльності ризики виникають через причину, яка пов'язана з появою помилок в управлінні матеріальними потоками, недостатня увага до визначених ринкових умов.

Логістичний ризик – це подія, що призводить до збитків або виникнення невдалого результату діяльності підприємства, пов'язаних із рухом матеріальних і супутніх потоків протягом логістичного ланцюга [1, с.22].

Мінімізація логістичних ризиків підприємства – одна з найважливіших задач підприємства, зорієнтованого на успіх. Здатність швидко реагувати на зміни в оточуючому середовищі, вміння провести аналіз ситуації, що склалася, – це питання, що вимагають уваги в сучасних умовах ведення бізнесу.

Управління ризиками – один з найважливіших аспектів забезпечення сталого функціонування і розвитку логістичної системи підприємства. Тому для підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства необхідною умовою є розробка алгоритму врахування ризиків в процесі управління.

Не менш важливим є визначення ризик-стратегії підприємства. Тому необхідно проаналізувати дані про найзначніші ризики, що загрожують підприємству в цілому. Необхідно визначити, які види ризиків вважати прийнятними і наскільки можна скоротити несприятливі наслідки.

Існують різні стратегії ризик-менеджменту:

- прийняття ризику;
- повна або часткова передача його іншій стороні (наприклад, шляхом страхування);
- усунення ризику шляхом прийняття «стратегії виходу»;
- здійснення ризик-менеджменту персоналом [2, с.46].

Основою виявлення і оцінки ризику є створення дієвої системи контролю. Підприємству при цьому потрібно розглянути всі види ризиків, з якими йому доводиться стикатися: стратегічні, операційні, фінансові.

Задля зменшення ризиків часто використовується система «управління ризиком», яка включає в себе різні види діяльності.

Ідентифікація ризику означає визначення джерел ризику, їх видів і можливого збитку. До найбільш поширених відносять логістичні ризики, пов'язані з виконанням відповідних функцій: виробництва, зберігання, маркування і пакування, транспортування, документування і т.д [3].

Наприклад:

- ризики, які виникають у зв'язку з транспортуванням товару, які включають дорожньо-транспортні аварії, зникнення транспорту, псування при погрузці, прийомі товару; пошкодження тари, неправильне заповнення документів, недбала поведінка персоналу;
- ризики, які несуть вплив ззовні на вантаж: погода, неправильне оформлення платежів, псування товару при складуванні, низька кваліфікація персоналу;
- ризики, які мають вплив на зовнішні об'єкти через пригоди з вантажем: пошкодження майна підрядника, псування чужої власності, ризики, які виникають на митниці та т.д.;
- інші ризики.

Ідентифікація ризику дозволяє отримати кількісну і якісну оцінку ризику – оцінку ймовірності появи небезпечної ситуації, прогнозування рівня збитків. За отриманими оцінками розробляються заходи для запобігання ризику з метою зменшення збитків.

### **Література:**

1. Загорна Т.О. Управління ризиками в логістичній системі підприємства / Т.О. Загорна, А.В. Ткачова // *Економіка Крима*. – 2009. – № 27. – С. 93.
2. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика [Текст] : навч. посіб. / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К.: ІВЦ «Вид-во «Політехніка», 2004. – 200 с.
3. Побольняк Н.Ю. Класифікація ризиків та методи їх зниження / Н.Ю. Побольняк // *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. – 2002. – №457. – С. 23-32.

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА: ПЕРЕПОНИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

Логістичний менеджмент невпинно ускладнюється. Темпи виробничих процесів зростають, що робить деякі підприємства заручниками своїх технологічних можливостей. В умовах сьогодення, а саме - надшвидкого технологічного розвитку, інформація є основним виробничим та логістичним чинником. На сучасному рівні розвитку суспільного виробництва стає очевидним, що інформація - це монолітна структурна одиниця, потенційні можливості якої відкривають широкі перспективи для зміцнення конкурентоспроможності фірм. Складність логістичних бізнес-процесів, а також високе навантаження на функції комплексного планування на складах, перевезення матеріалів, сировини та виробів, що реалізуються в сучасних підприємствах, призводять до підвищення уваги керівництва підприємств до удосконалення інформаційного забезпечення всіх процесів. Сучасна роль логістичної інформаційної системи вже не обмежується підготовкою товарно-транспортних документів та складського обліку, а вимагає постійного залучення та використання її в контурі сучасних концепцій класичного та проектного менеджменту. Логістичні інформаційні системи, які входять у різні групи, відрізняються як своїми функціональними, так і забезпечувальними підсистемами. Функціональні підсистеми відрізняються складом розв'язуваних завдань. Забезпечувальні підсистеми можуть відрізнятися всіма своїми елементами, тобто технічним, інформаційним і математичним забезпеченням. Зупинимось докладніше на специфіці окремих інформаційних систем. Планові інформаційні системи створюються на адміністративному рівні управління і служать для прийняття довгострокових рішень стратегічного характеру.

В основі функціональної складової сучасної інформаційної системи лежить єдиний модуль операцій між ланками логістичної системи, що визначає взаємини між функціональними підрозділами компанії (в плані реалізації логістичних функцій), посередними ланками і споживачами продукції фірми.

Незважаючи на наукові досягнення, функціонування логістичних систем на вітчизняних підприємствах та підприємствах країн СНД знаходиться на початковому стані свого розвитку[1]. Функціонування інформаційних потоків в логістиці вимагає створення повноцінних логістичних інформаційних систем, а не часткового оновлення логістичного процесу. Сучасна тенденція до автоматизації та спрощення логістичного контролю на підприємствах дає нам підстави стверджувати, що у період наступного десятиліття ми побачимо повну заміну спеціалістів на компонентні алгоритми, що зможуть набагато краще та швидше відпрацьовувати високі навантаження нової логістичної системи. Також ці твердження є наступною складовою еволюції інформаційних систем, яка відбулася починаючи з 1960-х років і дає змогу стверджувати, що основою розвитку інформаційних систем буде: поглиблення спеціалізації, стандартизації і кооперації, а також поява нових засобів зберігання, переробки і передачі інформації.

Логістичні процеси компаній у розвинених країнах (до яких Україна не належить) вже передбачають трансформацію єдиного системного підходу до логістичного менеджменту на модульну структуру[2], яка буде мати постійну змогу адаптації до зовнішнього середовища та технологічних обставин. В ідеальному випадку це забезпечує можливість того, що жодне відповідне рішення про виробничий процес не може бути прийняте і реалізоване без співвідношення його із загальною стратегією фірми та цілями виробництва.

### **Література:**

1.Талан М.В. Логістична інформаційна система на торговельному підприємстві // Актуальні проблеми економіки – 2009. – No 10. – С. 266–272. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/APE/2009\\_10/266–272.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/APE/2009_10/266–272.pdf).

2. Берко А.Ю., Матрофайло І. М. Інформаційна система керування авто дилерською мережею на основі технології інтеграції. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/ISM/2008\\_631/03.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/ISM/2008_631/03.pdf); 2;

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

## **СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Сьогодення диктує нові умови конкурентоспроможності підприємства в ринкових відносинах. Нині вважаються успішними підприємства, які розробляють та пропонують кращу пропозицію доданої вартості та кращу систему поставок доданої вартості. Все це цілком належить і до управління транспортною логістикою підприємства, оскільки від надійності транспортування виготовленої продукції залежить досягнення конкурентних переваг та ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства.

З розвитком комплексів галузей економічного і соціального життя, які обслуговують виробництво й забезпечують умови життєдіяльності суспільства, важливість проблеми транспортування товару набуває особливої значущості, адже завдяки оптимізованому ланцюгу поставок підприємство може: збільшити товарообіг, підвищити конкурентоспроможність у галузі, збільшити довіру партнерів та споживачів, зменшити витрати на доставку, чим знизить собівартість виготовленої продукції [1, с.48]. Транспортна логістика базується на потоку матеріальних ресурсів від виробника (первинного джерела) до кінцевого споживача, що варто розглядати як єдиний матеріальний потік, який забезпечується переміщенням вантажів різними видами транспорту (універсальними, спеціальними). За допомогою транспортної логістики інтегруються транспортно-технологічні операції, які забезпечують: постачання ресурсів (заготівельна логістика), виробництво (внутрішньовиробнича логістика) та збут продукції (розподільча логістика).

Забезпечення ефективного транспортування продукції стає одним із вирішальних питань діяльності виробничих підприємств. Витрати на транспортування продукції підприємствами в залежності від їх особливостей коливаються від 20 до 90% загальних витрат. Оптимізація факторів транспортної логістики, а саме: вибір виду транспортного засобу, маршрутизація (кільцеві маршрути в більшості випадків ефективніші за рахунок повного використання вантажопідємності транспортного засобу), контроль і управління рухом транспорту в ході постачання товарів по логістичному ланцюгу, впровадження інформаційних систем та застосування мультимодальних перевезень скорочують загальні логістичні витрати підприємства в середньому на 15-25%.

Вибір способу транспортування товару відіграє важливу роль в управлінні транспортною логістикою підприємства, адже потрібно врахувати всі умови при яких має зберігатися товар в залежності від: терміну вживання, температури зберігання, вологості, країни реалізації. Існують такі основні види транспортування: 1) наземний (залізничний, автомобільний, трубопровідний); 2) водний (морський, річковий); 3) повітряний [2, с.147]. Найбільшою популярністю користується автомобільний вид транспорту, у зв'язку із високою швидкістю доставки, розвиненістю шляхів та шляхової інфраструктури, гнучкістю та менш жорсткими вимогами до пакування. Покращення використання вантажопідємності автомобільних засобів у значній мірі сприяє використанню раціональних прийомів розміщення вантажів у кузові автомобіля, добре продумана та прорахована розробка маршрутів їх постачання.

Оцінюючи транспортні витрати підприємствам потрібно враховувати наявність власного транспортного парку для вантажоперевезень або вартість послуг логістичних посередників. Сучасний ринок пропонує передавати повністю або частково транспортну логістику на «аутсорсінг» (завдяки укладанню тендерних угод із транспортними компаніями). Важливим моментом є врахування цін на паливо та співпраця з АЗС, яка дозволить знизити транспортні витрати підприємства за рахунок дисконту 5-10% за літр бензину.

Управління транспортною логістикою передбачає вирішення комплексу завдань, які виникають на всіх етапах життєвого циклу товару та ланцюгів поставок.

Оскільки сучасний інтегрований ринок прагне постійного розвитку, то скорочення транспортних витрат ефективно вплине на прискорення матеріального потоку, собівартість та додану вартість продукції що є одним з основних завдань підприємств для найкращого задоволення потреб своїх споживачів.

### **Література:**

1. Крикавський Є.В. Логістичні системи: навч. посібник [текст] / Є.В. Крикавський, Н.В. Чернописька. – 2-ге вид. доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012, – 312 с.– (Серія «Світ маркетингу і логістики». – Вип.2).

2. Григорьев М. Н. Логистика. Продвинутий курс : учебник для магистров [текст] /М.Н. Григорьев, А. П. Долгов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИздательствоЮрайт, 2011. – 734 с.

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

## **ЗАКУПІВЕЛЬНА ЛОГІСТИКА ЯК ЗАПОРУКА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективне функціонування будь-якого підприємства зумовлене стабілізацією його фінансового становища, що, у свою чергу, досягається завдяки оптимальному співвідношенню прибутку та витрат. Майже кожен суб'єкт господарювання провадить свою діяльність виключно заради отримання того чи іншого доходу. Його діяльність спрямована на виробництво товару чи послуги, а, відтак, несе певні затрати. Саме закупівля матеріально-технічного забезпечення чинить безпосередній вплив на ці дві ключові категорії.

Під закупівельною логістикою розуміють процес, пов'язаний із управлінням товарними й інформаційними потоками від постачальника до підприємства з метою задоволення потреб у матеріальних ресурсах та забезпеченні економічної ефективності [1].

Мета закупівельної логістики полягає в задоволенні потреб підприємства в сировині, матеріалах, напівфабрикатах, обладнанні з максимальною ефективністю.

Основним завданням закупівельної логістики є удосконалення ефективності роботи шляхом визначення потреби в матеріальних ресурсах, дослідження ринку закупівлі, вибору компетентних постачальників, оптимізації процесу закупівлі, розробки процесу управління закупівлями, підготовки бюджету закупівель, формування стратегії й тактики процесу закупівель, координації та системного взаємозв'язку закупівель з виробництвом, збутом, складуванням і транспортуванням, а також з постачальниками.

Закупівельна логістика повинна забезпечити виконання покладених на неї завдань у рамках відповідей на такі ключові запитання:

- Що саме закупити;
- Скільки закупити;
- У кого закупити;
- На яких умовах закупити?

В основі планування матеріально-технічного забезпечення підприємства лежить план матеріально-технічного постачання, який формується у чотири етапи.

На першому етапі (підготовчому) визначаються наступні дані:

- виробнича програма і обсяг реалізації продукції у плановому періоді;
- норми витрат матеріалів, терміни зносу інструменту, запасних частин та ін.;
- відомості про залишки матеріалів у цехах, у незавершеному виробництві на початок та на кінець планового періоду;
- стандарти, прейскуранти гуртових цін, тарифи на перевезення, особливі умови постачання окремих видів продукції та інші нормативні документи;
- відомості про фактичні залишки матеріалів на складах, їх витрати у минулому періоді [2, с.27].

Другий етап передбачає розрахунок потреби в матеріально-технічному забезпеченні, третій – формування очікуваних залишків на кінець поточного року та перехідних запасів на початок наступного року, четвертий етап характеризується визначенням потреби до завозу матеріалів на основі балансу матеріально-технічного постачання.

Оптимальний вибір постачальника є важливим рішенням у процесі мінімізації витрат. Адже співпраця з надійними партнерами, які задовольняють вимоги підприємства (особливо у сфері фінансових витрат), приносить останньому вигоди у формі зменшення собівартості виготовленої продукції, а відтак і збільшенні доходу.

Висновок. Основою збільшення прибутку підприємства є зменшення собівартості вироблених товарів та послуг. Ефективне планування та організація закупівельної логістики дозволить оптимізувати витрати при незмінній якості продукції, забезпечить надійне партнерство та допоможе в подальшому функціонуванні на вітчизняному та зарубіжному ринках.

### **Література:**

1. Балабанова, Л. В. Логістика закупок: Підручник / Л. В. Балабанова, А. М. Германчук. – В., 2014. – 120 с.
2. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства. Практикум: навч. посібник для вnz. / Г.М. Тарасюк – К.: Кондор, 2012. – 263 с

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

## **ЛОГІСТИЧНИЙ КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Все більшої популярності в умовах сьогодення набувають питання впровадження на промислових підприємствах нових інструментаріїв управління бізнес-процесами, зокрема, і питання ефективного логістичного управління. Враховуючи широкий спектр виконуваних завдань співробітниками компаній, потребують удосконалення й сучасні науково-обґрунтовані методи та інструментарій управління логістичними процесами на промислових підприємствах з метою раціонального використання їх ресурсного потенціалу та оптимізації ресурсного забезпечення в контексті удосконалення виробничо-господарської, фінансової та логістичної діяльності компаній.

Контролінг є однією з основних концепцій ефективного менеджменту, що включає в себе процеси збору, обробки, передачі інформації, планування та прийняття управлінських рішень на підприємствах.

Контролінг спрямований на досягнення оперативних та стратегічних завдань, що ставить перед собою підприємство.

Логістичний контролінг є інтегрованою функцією логістики та контролінгу, саме тому впровадження логістичного контролінгу на підприємстві можна пов'язати з еволюцією процесів управління, що зумовлені науково-технічним прогресом та зміною виробничих процесів.

Системний підхід до розгляду логістики та менеджменту, як єдиного поняття, надає можливість використовувати логістичний контролінг як нову інтегровану функцію менеджменту. Таким чином з'являється новий механізм управління логістичними процесами на підприємстві.

Поняття «логістичний контролінг» є відносно новим напрямом удосконалення логістичного менеджменту для українських організацій, проте його використання може стати вагомою перевагою серед конкурентів. На даному етапі це питання ще потребує теоретичного та практичного узагальнення та вивчення.

Ефективне використання логістичного контролінгу на підприємстві дозволяє зменшити логістичні витрати компанії, забезпечити ефективне використання її фінансових і матеріальних ресурсів, підвищити якість виконання замовлень, а також оптимізувати процеси постачання та зберігання товарів.

Функціонування контролінгу логістичної діяльності підприємства потребує використання підконтрольних логістичних показників, що надають змогу проаналізувати стан логістичної діяльності підприємства та розробити подальші напрями розвитку логістичної діяльності компанії.

Виділяють наступні принципи логістичного контролінгу: стратегічного орієнтування; системності; своєчасності; безперервності; науковості та економічної обґрунтованості; синергічного ефекту [1, с. 168].

Логістичний контролінг також вимагає створення центрів відповідальності на підприємстві, що надасть можливість контролювати використання ресурсів з метою своєчасного виконання поточних і стратегічних завдань підприємства, а також топ-менеджменту оперативно приймати управлінські рішення. Це сприятиме взаємодії учасників логістичних процесів, зможе забезпечити синхронізацію процесів постачання, зберігання та збуту продукції за рахунок узгодженої взаємодії усіх підрозділів підприємства.

Використання логістичного контролінгу на підприємствах дозволяє керівникам різних рівнів управління своєчасно отримувати необхідну та актуальну інформацію про логістичні процеси, що відбуваються в організації.

Комплексна підсистема логістичного контролінгу на підприємстві надає змогу реалізувати логістичні функції контролінгу та забезпечити сумарну економію витрат, оптимізувати процеси постачання, переміщення та зберігання товарів. Упроваджуючи систему логістичного контролінгу в систему загального управління підприємством необхідно забезпечити контроль за використанням ресурсного потенціалу компанії.

### **Література:**

1. Козак Л. С. Функції та принципи реалізації концепції логістичного контролінгу на підприємстві / Л. С. Козак // Вісник Національного транспортного університету. – 2015. – №33. – С. 164-173.

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

## **ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНИХ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА**

До логістичного менеджменту на підприємстві слід віднести такі системи, як управління логістичною інфраструктурою, інформаційними технологіями, управління складськими процесами та запасами, а також управління перевезеннями. Тому, під терміном логістичний менеджмент можна розуміти процес, що об'єднує в собі керування, регулювання та контроль за усіма роботами, що пов'язані з переміщенням, як сировини так і готової продукції до кінцевого споживача. Тобто, це поєднання логістики та менеджменту як комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками [1, с.177].

Управління перевезеннями передбачає транспортно-експедиційні послуги, які в свою чергу включають весь комплекс завдань та робіт, що пов'язані з транспортуванням вантажів зі складу до складу, зі складу до кінцевого споживача, а також ряд інших операцій пов'язаних з завантаженням та розвантаженням транспортних засобів.

Основними операціями по транспортно-експедиційним послугам можна вважати:

- 1) всі дії з товаром до його завантаження (пакування, сортування, зберігання);
- 2) завантаження товару;
- 3) транспортування товару через проміжні пункти до кінцевих точок;
- 4) відвантаження товару;
- 5) операції пов'язані з замовленням та розрахунком з клієнтами;
- 6) забезпечення безпеки та супровід вантажу.

Процес формування логістичного менеджменту транспортно-експедиційних послуг підприємства включає питання вибору способу транспортування продукції. Існують такі способи:

- 1) залізничний транспорт (використовується для дальніх перевезень великого вантажу);
- 2) морський (переважно для міжнародного експорту, імпорту);
- 3) авіаційний (термінові перевезення);
- 4) автомобільний (в основному використовується на невеликих відстанях).

Окрім перевезень вантажів, транспортно-експедиційні послуги включають в себе надання своїм клієнтам, різноманітну допомогу, пов'язану з прийманням вантажів на тимчасовим відповідальним зберіганням, супроводженням вантажів експедиторами, здаванням вантажів органами транспорту та інше [2, с.64].

Логістичний менеджмент транспортно експедиційних послуг також розглядається в контексті управління персоналом, що приймають участь в цьому процесі. Таким чином, сюди можна віднести керуючий персонал та їх підлеглих (водії, експедитори). Їх взаємодія відбувається на підприємстві шляхом стандартних зв'язків, які притаманні управлінській системі підприємства. Головний керівник вимагає від підлеглих повного звіту про проведення транспортно-експедиційних послуг, куди входить інформація про затримки, виконання плану поставок, збереження товару, звіту щодо використання палива для транспортних засобів.

Для підприємств використання логістики в транспортуванні є засобом оптимізації транспортних витрат та раціоналізації товароруху [3]. Транспортно-експедиційні послуги на підприємстві мають ряд переваг, що пов'язані з обізнаності організації з усіх сторін логістичного процесу, що насамперед дає змогу ефективно керувати та контролювати транспортування товару та бути впевненим в безпеці перевезень.

Таким чином, формування та впровадження логістичного менеджменту при наданні транспортно-експедиційних послуг дає змогу інтенсивному розвитку вітчизняній транспортній системі, тим самим вдосконалюючи та покращуючи рівень обслуговування перевезень.

### **Література:**

1. Криківський Є. В. Логістика для економістів: підручник. – Львів: Львівська політехніка, 1994. – 448 с.
2. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу: Навч. посіб. Рекомендовано МОН / Біловодська О.А. — К., 2011. — 495 с.
3. Тридід О.М. Логістика. [Електроний ресурс]. Режим доступу – Бібліотека українських підручників [http://libfree.com/114209672\\_ekonomikatransportnoekspeditsiyi\\_logistichni\\_poslugi.html#210](http://libfree.com/114209672_ekonomikatransportnoekspeditsiyi_logistichni_poslugi.html#210)

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

### **ОПТИМІЗАЦІЯ ТРАНСПОРТНИХ ВИТРАТ В ЛОГІСТИЦІ**

В умовах конкурентної боротьби, отримання максимального прибутку грає ключову роль в успішності будь-якого підприємства. Витрати на логістику складають значну частину загальних витрат підприємств, однак вони можуть бути зменшені за рахунок оптимізації ланцюга поставок. Аналіз логістичних витрат підприємств показує, що транспортні витрати складають вагомий частку в структурі витрат компаній. Глобалізація світового господарства, розвиток торгівлі та доступ до товарів з усього світу створюють дедалі більшу необхідність дослідження транспортних витрат, механізмів та інструментів їх оптимізації на підприємствах, що займаються логістикою.

Транспортні витрати на підприємствах складаються з постійних та змінних витрат, що беруть участь в процесі транспортування. Проте, транспортні витрати більш тісно пов'язані з обмеженнями в часі та в кількості ресурсів, які раціонально застосувати для виконання поставлених логістичним відділом задач. Логістичні підприємства змушені сплачувати штрафи за запізнення вантажів, що також спричиняє збільшення транспортних витрат.

Багато вчених присвятили свої дослідження досягненню мінімальної вартості перевезення. Наприклад, П. МакКенном [1, с.671–693] розглядаються два взаємопов'язаних питання: оптимальний розмір транспортного засобу або судна і структури транспортних витрат щодо відстані перевезень.

С. Пайлот і С. Пайлот [2, с. 570–581] зосереджені на мінімізації сукупних витрат, пов'язаних з проблемою транспортування.

А. Джа [3, с. 329–341] розглянув проблему спільного визначення місця розташування складу щоб звести до мінімуму транспортні витрати, пов'язані з моделлю спільного використання складу за допомогою модифікованого адаптивного змінного алгоритму еволюції.

С. Чанас та Д. Кутча запропонували розглянути мінімізацію транспортних витрат через оптимальне рішення транспортної задачі, що робить використання нечітких коефіцієнтів витрат та визначення алгоритму ключовим аспектом рішення.

Вчені К. Ян та К. Жанг [4, с. 1-10] запропонували своє рішення з оптимізації транспортних витрат, зацентрувавши увагу свого дослідження на обмеження на часові вікна, що утворюються завдяки різниці в часі між прибуттям вантажів до місця призначення. Науковці розглянули проблему вартості перевезення з урахуванням обмеження на часові вікна як двох-цільове завдання, в якому розмір парку транспортних засобів логістичного підприємства і загальні витрат на транспортування зведені до мінімуму, в той час як ємність і обмеження на часові вікна не порушуються. Китайські вчені використали підхід модифікованого алгоритму для вирішення цієї проблеми транспортних витрат.

Науковці з усього світу активно проводять дослідження для пошуку нових, більш ефективних шляхів оптимізації транспортних витрат в логістиці, і вже сьогодні є рішення, якими можуть користуватися в тому числі і українські підприємства, що ведуть логістичну діяльність.

#### **Література:**

1. P. McCann, "A proof of the relationship between optimal vehicle size, haulage length and the structure of distance-transport costs," *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, vol. 35, no. 8, pp. 671–693, 2001.
2. C. Pilot and S. Pilot, "A model for allocated versus actual costs in assignment and transportation problems," *European Journal of Operational Research*, vol. 112, no. 3, pp. 570–581, 1999.
3. A. Jha, K. Somani, M. K. Tiwari, F. T. S. Chan, and K. J. Fernandes, "Minimizing transportation cost of a joint inventory location model using modified adaptive differential evolution algorithm," *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, vol. 60, no. 1–4, pp. 329–341, 2012.
4. Q. Yan and Q. Zhang, "The Optimization of Transportation Costs in Logistics Enterprises with Time-Window Constraints," *Discrete Dynamics in Nature and Society* vol 2015, Article ID 365367, pp.1-10, 2015.

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

Наукове видання

# **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Збірник тез доповідей  
VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції  
До 25-річчя  
факультету менеджменту та маркетингу**

6 квітня 2017 року

*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.*