

**Міністерство освіти і науки України  
Донецький національний університет  
економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського**



**Europejska Wyższa Szkoła Biznesu (Poznań, Polska)  
Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach (Katowice, Polska)**

**Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego  
(Gdynia, Polska)**

**IV МІЖНАРОДНА  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА  
ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЯ**



**МАРКЕТИНГ І МЕНЕДЖМЕНТ  
В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНИХ І СВІТОВИХ  
ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ**

***21 січня 2019 р.***

**м. Кривий Ріг**

УДК (005+339.138):(339+330.5)(043.2)

*Рекомендовано Вченою Радою Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (протокол № 8 від 31 січня 2019 року)*

Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (21 січня 2019 року). – Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2019. – 207 с.

### Редакційна колегія

**Приймак Н.С.**, к.е.н., доцент, зав.кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування (Секція 5); **Барабанова В.В.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування (Секції 2, 3); **Карабаза І.А.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування (Секція 4); **Булгакова О.В.**, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування (Секції 1 та 7); **Коровіна О.В.**, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування (Секція 6).

У збірнику матеріалів IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції розкриваються теоретико-методологічні та практичні засади маркетингу і менеджменту в системі національних і світових економічних інтересів.

Дослідження авторів спрямовано на з'ясування розвитку концепції управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах маркетингової орієнтації, особливостей маркетингу в умовах світового економічного розвитку, теоретичних і прикладних основ фінансового менеджменту, нових перспектив сучасного менеджменту в нестабільному зовнішньому середовищі, становлення і розвитку сучасної концепції глобального менеджменту та становлення і розвитку сучасної концепції глобального менеджменту.

Збірник розраховано на наукових працівників, аспірантів і студентів, усіх, хто цікавиться проблемами реалізації національних та світових економічних інтересів.

*Матеріали друкуються мовами оригіналів. Погляди, висловлені в публікаціях, є позицією авторів. Повну відповідальність за зміст поданих матеріалів, а також за етику цитувань праць несуть учасники конференції та їх наукові керівники.*

УДК (005+339.138):(339+330.5)(043.2)

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1 РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ

<b>Бойко Ю.В.</b> ЗБУТОВА ПОЛІТИКА СФЕРИ ПОСЛУГ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
<b>Булгакова О.В.</b> МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗБУТОВОГО ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	11
<b>Булгакова О.В., Мавроді Т.М.</b> СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ	13
<b>Гречаник Б. В., Гуменюк В. В., Кісь С. Я.</b> ІННОВАЦІЙНИЙ ВЕКТОР УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КУРОРТНИХ ГОТЕЛІВ	16
<b>Данкєсва О.М.</b> КОГНІТИВНЕ МОДЕЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗДРІБНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	19
<b>Докуніна К.І.</b> ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ	22
<b>Каминський П.Д.</b> СКЛАДОВІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	23
<b>Костакова Л.Д.</b> ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДИК ФАКТОРНОЇ ОЦІНКИ ПРИБУТКОВОСТІ	25
<b>Кривко І. С.</b> КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ: СУТНІСТЬ ТА МЕТОД ОЦІНЮВАННЯ	28
<b>Пунін О.Ю.</b> МАРКЕТИНГ                      ЯК                      ФАКТОР                      ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	31
<b>Снісарчук І.В.</b> СОЦІАЛЬНИЙ              АСПЕКТ              УПРАВЛІННЯ              МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВНЗ не заплатила	33

## СЕКЦІЯ 2

### МАРКЕТИНГ В УМОВАХ СВІТОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

<b>Барабанова В.В.</b> СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	36
<b>Богатирьова Г.А., Кваско Ю.</b> ПРОМИСЛОВИЙ ТУРИЗМ ЯК СКЛАДОВА ТУРИСТИЧНОГО ІМІДЖУ РЕГІОНУ	38
<b>Богатирьова Г.А., Головань М.Г.</b> ЛАТЕРАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ	40
<b>Вагнер Є.О.</b> МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ МІНЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	42
<b>Грибова Г.А.</b> ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО РИЗИКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	44
<b>Карабаза І. А., Поплавський О.</b> УСПІХ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ MARVEL У КІНОБІЗНЕСІ	46
<b>Каменюк Т., Буга Н.Ю.</b> РОЛЬ МАРКЕТИНГУ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНАМИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	48
<b>Ліпейко О.В.</b> МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПРОДУКТУ НА ПРИКЛАДІ «ВОДОІЗОЛЮЮЧОГО СКЛАДУ»	51

## СЕКЦІЯ 3

### ТЕОРЕТИЧНІ І ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

<b>Гречаник Б. В., Гуменюк В. В., Кісь С. Я.</b> ІННОВАЦІЙНИЙ ВЕКТОР УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КУРОРТНИХ ГОТЕЛІВ	55
<b>Гребець О. Б., Шевченко О. О.</b> СУТНІСТЬ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	58
<b>Зубко Т. Л., Роденко О. А.</b> ВПЛИВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ НА БЕЗПЕКУ АКТИВІВ	59
<b>Кривко І. С.</b> КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ: СУТНІСТЬ ТА МЕТОД ОЦІНЮВАННЯ	61
<b>Крупельницький В.С.</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПОДАТКОВОГО І ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ	64
<b>Лебєдєва Д. О.</b>	66

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СТРУКТУРИ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА <b>Лісовська Л.С., Юськів Н.Ю.</b>	
ВИЗНАЧЕННЯ ТА АНАЛІЗУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ВІДЕНСЬКА КАВА»	68
<b>Мелешко А. В.</b>	
ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	70
<b>Паливода Т. В.</b>	
СТРАТЕГІЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ УКРАЇНИ	73
<b>Шевчук О. А., Петухова К.</b>	
ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В ЕПОХУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	75

#### СЕКЦІЯ 4

#### НОВІ ПЕРСПЕКТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В НЕСТАБІЛЬНОМУ ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

<b>Дороніна О.А., Каменюк М.Т.</b>	
ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	78
<b>Лісовська Л.С., Іванець Я.Я.</b>	
АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОЕКТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	81
<b>Лісовська Л.С., Романів Б.М.</b>	
ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАСАД РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСПОРТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	82
<b>Ляшенко Р.В.</b>	
СУТНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНОМУ АГРОБІЗНЕСІ	84
<b>Кривуля П. В., Бородавка Н. Г.</b>	
ВАРІАЦІЇ ІМПЕРАТИВНОГО ЗМІСТУ ТЕРМІНУ «ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ» У РІЗНИХ КОНТЕКСТАХ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ	87
<b>Кривуля П. В., Паничок М. Ю.</b>	
РОЗБІЖНІСТЬ У СИСТЕМАТИЗАЦІЇ ВИДІВ ЕФЕКТІВ ТА ВИДІВ ІНТЕРПРЕТАЦІЙ ТЕРМІНУ «ЕФЕКТ»	90
<b>Письменна І.С.</b>	
ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ПРОГРАМ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	93
<b>Романенко Ю.С.</b>	
КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ	96
<b>Трушкіна Н.В.</b>	
ПРОБЛЕМИ СТВОРЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ В ЕКОНОМІЧНИХ РАЙОНАХ УКРАЇНИ	98
<b>Штапаук С. С.</b>	
ВИБІР ПРОЕКТУ ЗА КРИТЕРІЄМ МІНІМАЛЬНОГО ТЕРМІНУ ВПРОВАДЖЕННЯ	101

## СЕКЦІЯ 5

### СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ ГЛОБАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

<b>Анпілогов Д.О.</b> ОСНОВНІ ПЕРЕДУМОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ПОЗИЦІЯМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА КОНКУРЕНТНОМУ РИНКУ	105
<b>Булах І.І., Шиманська О.В.</b> ГЛОКАЛІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЗАПОРУКА СОЦІАЛЬНО – ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇН	108
<b>Василишина Т. В., Арзянцева Д. А.</b> ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	111
<b>Глушановська Д.О.</b> ЦІНОВА ПОЛІТИКА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ АВТОТОВАРІВ	112
<b>Карабаза І.А., Вайзнер Д.</b> АНАЛІЗ ПОКАРАННЯ ЗА КОРУПЦІЙНІ ЗЛОЧИНИ В УКРАЇНІ ПРОТЯГОМ 2015-2017	115
<b>Мороз В.</b> УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	117
<b>Нахімова С.Г.</b> АНАЛІЗ РІВНЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ДОВІРИ ДО ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	120
<b>Ніколайчук О.А.</b> ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНИХ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТАН ТА ПРОБЛЕМИ	123
<b>Приймак Н.С.</b> CHANGE MANAGEMENT В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	125
<b>Суслов Є.Ю.</b> НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОГО РЕГІОНУ	128
<b>Чеботар А.В.</b> МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ЗВ'ЯЗКІВ УКРАЇНИ ТА ПОЛЬЩІ	131
<b>Шатіло О.В.</b> ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	133
<b>Ярема О.Р.</b> СТРАТЕГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕСУРСОЗБЕРІГАЮЧИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ВОДОПРОВІДНО-КАНАЛІЗАЦІЙНОГО	136

ГОСПОДАРСТВА

**Белканія Л.Г.**

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНУ 140

## СЕКЦІЯ 6

### ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Богомолець Є.В.**

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 143

**Гакова М.В.**

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ 145

**Гліньова В.А.**

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ 148

**Гуляєва О.А.**

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА 151

**Земцова В.С.**

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЯК ОДИН З ФАКТОРІВ ЕФЕКТИВНОГО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 153

**Кисельова О.**

СТРАТЕГІЧНІ ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА «ROYALART» 156

**Коровіна О. В.**

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ В КОНТЕКСТІ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ 157

**Лісовська Л.С., Кардаш В.І.**

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ІННОВАЦІЙНУ АКТИВНІСТЬ В ОРГАНІЗАЦІЯХ 159

**Лісовська Л.С., Васурчак В.Я.**

АНАЛІЗ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ УКРАЇНИ 161

**Михалковська Ю.М.**

СТРАТЕГІЯ Й ТАКТИКА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ 163

**Мокряк Е.В., Мариненко Т.А.**

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 164

**Мелешко А. В.**

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ 167

<b>Остапенко А.С., Повод Т.М., Іванець О.О.</b>	
ІМПЕРАТИВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	170
<b>Штик Ю. В., Решетняк М. Б.</b>	
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ	173
<b>Шеховцова В.В.</b>	
ОСНОВНІ МОМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	175

## СЕКЦІЯ 7 АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

<b>Бабич А.Д.,Скляр Н.М.</b>	
КОНТРАБАНДА ТЮТЮНОВИХ ВИРОБІВ: ПРОБЛЕМИ ЯКОСТІ, РЕГУЛЮВАННЯ ПРАВИЛ ПОВЕДІНКИ НА РИНКУ ВИРОБНИКІВ ТА ПРОДАВЦІВ ЧИ МІЖНАРОДНИХ ТЕХНІЧНИХ ВИМОГ ЄС	179
<b>Булгакова О.В.</b>	
ЯКІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ СПОЖИВАЧІВ В МОДЕЛІ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ	182
<b>ВАСИЛЕНКО З. В.</b>	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В КОНТЕКСТЕ ГЛОБАЛИЗАЦИИ РЫНКА БЕЛАРУСИ	184
<b>Єременко К.В.</b>	
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ І СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	187
<b>Єріс Ю.В., Хорольський В.П., Коренець Ю.М.</b>	
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ МАКАРОННИХ ВИРОБІВ ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ІНГРЕДІЄНТІВ	189
<b>Kravchenko S.A.</b>	
MANAGEMENTS OF RISKS IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEM	191
<b>Никифоров Р.П.</b>	
ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЯКОСТІВ СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ	194
<b>Остренська К.І., Коренець Ю.М.</b>	
МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДАЖІВ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	197
<b>Саблук О.О.</b>	
МОТИВАЦІЙНО-ЦІННІСНЕ СТАВЛЕННЯ СТУДЕНТІВ-ЕКОНОМІСТІВ ДО КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	199
<b>Тріфонова Д.О.</b>	
ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЯКОСТІ ОТОЧУЮЧОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	202
<b>Шаповалова І.В.</b>	
РОЗВИТОК СЕРТИФІКАЦІЇ ЯКОСТІ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ	204



## СЕКЦІЯ 1

### РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ

**Бойко Ю.В.**, студентка  
*Наук. керівник – Шаповалова І.В., асистент*  
ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського  
м. Кривий Ріг

### ЗБУТОВА ПОЛІТИКА СФЕРИ ПОСЛУГ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Формування збутової політики підприємства відбувається за допомогою послідовного аналізу вподобань і потреб споживачів. Потреби споживачів мають тенденцію до регулярних змін. Оновлення асортименту та різноманіття пропонованих послуг мають бути основними напрямками діяльності підприємства для досягнення ефективності збутової політики. Тому, організація має перебудовувати напрям своєї діяльності інтенсивніше, враховуючи інтереси споживачів та суспільства. У цьому полягає актуальність дослідження збутової політики підприємства у сфері послуг.

Проблеми щодо збутової політики досліджували в своїх працях такі зарубіжні та вітчизняні науковці: Котлер Ф., Ансофф І., Блайт Дж., Хардінг Г., Балабанова Л.В., Щербак В.Г., Павленко А.Ф. Герасимчук В.Г.

Згідно з проблематикою, метою даного дослідження є виділення основних положень збутової політики сфери послуг в маркетинговій діяльності підприємства.

В наш час суть збутової політики в економічній літературі розглядається неоднозначно. Збут трактується не лише як поширення товару від постачальника до споживача, а і як реалізація або сукупна діяльність із задоволення потреб.

Л.В. Балабанова пояснює збутову політику як сукупність взаємопов'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу [1].

Збутова політика в сфері послуг – це процес реалізації певних маркетингових стратегій шляхом формування, просування і збуту послуг для задоволення споживчих потреб і отримання прибутку.

Збутова політика у сфері послуг відрізняється від сфери матеріальних товарів, хоч і деякі види послуг можуть полягати у передачі товарів або матеріалів, послуги не можуть бути класифіковані як фізичний об'єкт. Надання послуг, переважно, включає процес комунікації, так як більшість послуг потребує

встановлення контакту між людьми для реалізації послуги. Створення запасів та їх транспортування не є обов'язковим елементом у сфері надання послуг. Винятком є галузі індустрії відпочинку та роздрібно́ї торгівлі, які не можуть обійтися без цих елементів.

Загалом, система збуту послуг включає в себе декілька варіантів каналів розподілу:

1. Постачальник послуг – споживач. Ця система розподілу полягає в наданні послуги від постачальника безпосередньо до споживача.

2. Постачальник послуг - агент – споживач. Цю систему постачальник обирає за умови великої затратності на реалізацію послуги через власну мережу збуту, йому економічно вигідніше звернутися за допомогою до спеціальних агентів.

3. Постачальник послуг - роздрібний торгівець – споживач. Дана система набула поширення у сферах послуг, які пов'язані з товаром (наприклад, доставка, обслуговування, продаж техніки у роздрібній торгівлі).

На сьогоднішній день також актуальним став збут послуг за допомогою Інтернет-мережі та QR-кодів. Елементарними прикладами є замовлення їжі, столика в ресторані, купівля квитків (ця послуга також включає використання QR-кодів) або онлайн-запис до лікаря, салон краси тощо.

Збутова діяльність підприємства орієнтована на: отримання підприємницького прибутку в поточному періоді, а також забезпечення гарантій її отримання в майбутньому; довготривалу ринкову стійкість організації, конкурентоспроможність її продукції; максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів; створення позитивного іміджу організації на ринку і визнання її з боку громадськості [2, с. 57].

Отже, з вищесказаного можемо сформулювати наступні висновки. Реалізація стратегій збутової політики у сфері послуг направлена на збільшення обсягів діяльності та одержання максимального прибутку. Обґрунтоване формування і достатній контроль збутової політики з боку керівництва фірми забезпечує конкурентоспроможність підприємства в непростих умовах конкурентного середовища сучасності. Для стабільного розвитку і прибутковості підприємства доцільно шукати нові канали збуту.

### **Література:**

1. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою : навч. посібн. / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.

2. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств / О.М. Ямкова // Економіка і управління. – 2012. – № 2. – С. 52-59.

**Булгакова О.В.**, к.е.н., доцент  
ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг

## **МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗБУТОВОГО ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Збутовий потенціал підприємств – це один із найважливіших об'єктів прикладення управлінського впливу менеджерів, оскільки саме цей вид економічного потенціалу суб'єктів господарювання безпосередньо визначає можливості досягнення головної мети їх діяльності – отримання достатньо високого рівня фінансових результатів, насамперед величини операційного прибутку, який для більшості підприємств є головним видом фінансових результатів, що визначають ефективність їх господарської діяльності. З іншого боку, висока величина збутового потенціалу підприємства є неможливою, якщо його виробничі можливості є низькими. [1]

Отже, наявність значного виробничого потенціалу підприємства є необхідною, але не достатньою умовою забезпечення отримання ним великих обсягів операційного прибутку, тоді як рівень збутового потенціалу безпосередньо визначає величину цих обсягів, однак при цьому він повинен бути підкріпленим відповідним розміром виробничих потужностей підприємства. Таким чином, процес формування збутових можливостей підприємства повинен бути тісно пов'язаним з іншими складовими його економічного потенціалу, що потребує докладнішого вивчення сутності та особливостей збутового потенціалу як складової частини економічного потенціалу суб'єктів господарювання. [1]

Віднесення збутового потенціалу підприємства до узагальненого виду його економічного потенціалу констатує той факт, що збутовий потенціал займає один з найвищих щаблів ієрархії складників, які формують економічні можливості суб'єкта господарювання. За своєю сутністю збутовий потенціал підприємства характеризує пропускну здатність останньої ланки у ланцюжку здійснення господарської діяльності підприємства, якій передують ланки постачання ресурсів та виготовлення продукції. При цьому рівень збутового потенціалу підприємства в умовах обмеженого попиту на його продукцію з точки зору логістичного підходу до управління господарською діяльністю визначається не тільки і не стільки обсягами фактично виготовленої підприємством продукції, а, навпаки, обсяги виробництва значною мірою залежать від рівня збутових можливостей підприємства. [1]

Збут у вузькому значенні (продаж, реалізація) — процес безпосереднього спілкування продавця й покупця, спрямований на отримання прибутку і потребуючий знань, навичок і певного рівня торгової компетенції. Збутовий потенціал підприємства можна визначити, як сукупність інформаційних,

матеріальних, маркетингових, управлінських і комунікативних ресурсів і можливостей збуту, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати вивід товару на ринок, його реалізацію при постійному вдосконалюванні технології збуту, інновації продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища. Збутова політика формується на базі збутового потенціалу підприємства і цілей збуту, встановлених як на стратегічному, так і тактичному рівнях. Залежно від способу вираження збутові цілі можуть бути виражені кількісно і якісно. [2]

Розгляд потенціалу збутового персоналу торговельного підприємства доцільно проводити в площині ефективності спілкування. Саме ефективність спілкування кожного працівника в сукупному підсумку формує загальний показник ефективності всієї системи збуту підприємства. [2]

На сьогоднішній час не існує сталих моделей управління потенціалом збутового персоналу. Практика торговельних підприємств засвідчує, що найчастіше використовуються методи підготовки та навчання збутового персоналу в формі інтенсивних тренінгів або короткотривалих курсів, які підприємства обирають самостійно з орієнтацією на загальний рівень підготовки працівників та вікову групу. Такі форми підготовки спрямовуються на створення мотивації у досягненні планових показників збуту кожним працівником та формування стандартизованих навичок спілкування з потенційним покупцем. Суттєвим недоліком такого підходу є те, що між працівниками створюється підвищений рівень внутрішньої конкуренції, що може приводити до внутрішніх конфліктів, здатних знижувати збутовий потенціал підприємства в цілому. Така ситуація стає загрозливою, коли невирішений конфлікт призводить до повної зміни працівників, що спричиняє необхідність нового циклу навчання нових працівників та збільшує період їх адаптації до реальних умов маркетингового середовища. В цей період збут підприємства суттєво знижується.

Все більшої популярності набуває модель управління збутовим потенціалом, заснована на впровадженні так званих стандартів обслуговування. Такі стандарти розробляються в рамках реалізації концепції мерчандайзингу, яка спрямована на максимальне задоволення очікувань покупців та створення атмосфери спілкування спрямованим на мінімальний рівень конфліктних ситуацій. Дотримання таких стандартів дозволяє зменшувати емоційну напругу збутового персоналу підприємства та уникати гострих конфліктних ситуацій у спілкуванні між двома особистостями у процесі збуту товару. Впровадження моделі управління потенціалом збутового персоналу на основі стандартів обслуговування дозволяє вирішувати низку проблем: досягнення високого ступеню контактності покупців; стандартизація спілкування в процесі збуту; створення унікальної корпоративної моделі обслуговування покупців та реалізація корпоративних маркерів; зниження кількості конфліктних ситуацій в процесі збуту через прогнозований сценарій спілкування. Проте, така модель управління потенціалом збутового персоналу не враховує особливості кожного працівника, знижує особисту ініціативність та може спричиняти ефект «внутрішнього вигоряння» через необхідність постійно знаходитись в чітко

визначених поведінкових межах.

Таким чином, сучасна практика збутової діяльності підприємства як сфери, яка поєднує інтереси виробників, посередників та споживачів, вимагає формування моделей управління потенціалом збутового персоналу, оскільки процес збуту напряму залежить від ефективності спілкування двох особистостей. Підприємство, яке прагне досягати комерційного успіху на ринку, повинно застосовувати такі методи і моделі управління збутовим персоналом, які не тільки контролюють ступінь досягнення планових показників, а й вирішувати стратегічні питання забезпечення конкурентної переваги через сталий рівень збуту продукції на ринку, що можливо досягти через розвиток та адаптацію потенціалу кожного працівника, задіяного в сфері збуту.

### **Література:**

1. Кузьмін О.Є. Діагностика потенціалу підприємства / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник // Маркетинг та менеджмент інновацій : Міжнар. наук. журнал. – Суми : Вид-во СумДУ. – 2011. – № 1. – С. 155-166.
2. Арєф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О.В. Арєф'єва, Т.В. Харчук // Актуальні проблеми економіки : наук. економ. журнал. – 2008. – № 7. – С. 71-76.
3. Яркіна Н. Н. Комплексный механизм управления предприятием / Яркіна Н. Н. // Бизнесинформ. – 2014. – № 4. – С. 324–329.

**Булгакова О.В.**, к.е.н., доцент

**Мавроді Т.М.**, магістрант

ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського  
м. Кривий Ріг

## **СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ**

В сучасних умовах загрозливого маркетингового середовища для будь-якого підприємства саме ефективне управління персоналом стає найвагомішим з основних завдань в діяльності. Вміле поєднання існуючи ресурси та засобів виробництва з ефективною трудовою діяльністю кваліфікованого персоналу здатне забезпечити ефективні результати комерційної та підприємницької діяльності роздрібного підприємства на регіональному ринку. Адже кваліфіковані та обізнані співробітники підприємства, їх знання, професійні навички, а також практичний досвід, практично найголовніше джерело підвищення ефективності реалізації стратегічних цілей, і відповідно, зниження рівня витрат.

Забезпечуючи ефективність діяльності підприємства через рівень продуктивності праці, фахові знання та навички, професіоналізм та новаторство, ставлення до виконання своїх обов'язків, персонал підприємства стає стратегічним його ресурсом. Менеджмент трудового ресурсу в сучасних умовах

вимагає наявності дієвої системи управління та ефективних методів. Поряд з тим, що існує значна кількість методів управління персоналом, на сьогодні багато торговельних підприємств змушені визнавати, що більшість із них не повністю виконують поставлені завдання та не приносять відчутний ефект. Саме через таку ситуацію та необхідність підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства від служби персоналу вимагають не тільки і не стільки обліку персоналу, контролю дотримання трудового законодавства і забезпечення документообігу, а, перш за все, формування високоефективної та працездатної адаптивно-функціонуючої команди професіоналів.

Ефективність стратегії управління трудовою діяльністю персоналу значною мірою визначається доцільністю та раціональністю при виборі методів її формування. Вибір вектору кадрової стратегії підприємства в сфері торгівлі залежить і від зовнішніх факторів, і від наявних та потенційних внутрішніх кадрових ресурсів та можливостей самого підприємства. Такий підхід зумовлює доцільність застосування портфельного аналізу. Це підтверджено досвідом його застосування при виборі корпоративних стратегій, але слід відзначити не адаптованість цих інструментів до вирішення задач формування кадрової стратегії. Саме в таких умовах практичне застосування матричних методів у формуванні стратегічного кадрового управління набуває актуальності.

Проблема феномена праці актуальна, тому що з працею пов'язане життя людини, соціальна та особистісна реалізація. Успіхи в праці надають людині почуття задоволення собою та своєю працею [1]. Соціокультурні трансформації, що відбуваються в сучасній Україні, ставлять людину в стан невизначеності. За допомогою категорії „праця” представляється можливим пояснити й осмислити зміст засобів розвитку і реалізації суб'єктності особистості [2].

Визначення терміна «праця» становлять досить широкий значеннєвий спектр: праця визначається в поняттях витрати енергії, фізичних зусиль по подоланню опору, переробки й передачі інформації, доцільної або соціально необхідної діяльності тощо. Неоднорідність поняття праці пов'язана з тим, що, по-перше, різні наукові дисципліни вивчають різні прояви праці, і, по-друге, сама трудова діяльність проявляється по-різному в різних історичних, соціальних і економічних умовах [2].

Персонал є найскладнішим для управління за рахунок того, що кожна людина є цілісна, неповторна, має особисті соціально-психологічні якості та характерні особливості [2].

Праця є джерелом задоволення потреб людини і виступає як універсальне поняття, що охоплює собою всі сторони суцільно людської діяльності. Поряд з цим праця виступає умовою самовдосконалення людини протягом усієї її життєдіяльності [2]. Як самотворення особистості праця дозволяє не тільки по-новому глянути на людину і її місце у світі, але й пояснити та осмислити зміст світоглядних орієнтацій й ідеологічних установок, висунутих сучасним соціальним простором, який потребує розвитку у особистості здатності прийняття рішень, здійснення вибору, визначення свого призначення, виховання відповідальності тощо [3]. Цьому сприяють воля, творчість, дисципліна, що

розвиваються паралельно з працею і знаходяться у взаємному зв'язку з нею. Праця поєднує в собі всі сторони людського життя і дозволяє окремому індивідові змінювати навколишнє середовище і змінювати відношення до нього, а також відповідально здійснювати своє власне творення через внутрішню детермінацію, вольовий акт, а також через творчість, що розуміється як процес самовдосконалення особистості [3].

Не можна розкрити сутність праці якщо не розглядати її як соціокультурне явище, що пов'язує людину з іншими людьми та суспільством взагалі, а також з природою. Праця як активність суб'єкта, спрямована на природу з метою реалізації своєї діяльної сутності і ствердження влади над природою, а також її спрямованості на розвиток соціальної та індивідуальної суб'єктності особистості [3].

У розвинутих країнах світу основна роль у процесі виробництва приділяється людині, вивченню впливу факторів, які спонукають її до високопродуктивної праці. В Україні підхід з позиції унікальності та важливості врахування людського потенціалу у будь-якій сфері виробництва використовується не в повній мірі, особливо в нинішніх кризових умовах [3].

Глобалізаційні процеси, що охоплюють більшість країн світу, в тому числі й Україну, зорієнтовують на нові умови й чинники розвитку, що відображаються в принципах менеджменту, у яких наголошується на всезростаючій ролі людини, її професіоналізмі, особистих якостях, а також усієї системи взаємовідносин людей в організаціях [3].

При всій різноманітності підходів до формування концепції управління персоналом важливо виділити чотири методологічні засади.

По-перше, кожне підприємство залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників.

По-друге, всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.

По-третє, підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію.

По-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства [4].

Кожна людина має свій унікальний трудовий потенціал, який і становить предмет інтересу сучасних керівників. Але на сучасних підприємствах України здебільшого складається ситуація, за якої через різні причини працівник не хоче або не має можливості максимально використовувати свої знання, реалізовувати здібності, вміння, навички. Варто зазначити, що головною умовою задоволення потреб і досягнення цілей, в тому числі організаційних, є бажання персоналу працювати з повною віддачею і мати для цього належні умови [4].

Якщо перша умова залежить від самого працівника і характеризує його мотиваційний потенціал, то друга – від здатності керівника управляти даним мотиваційним потенціалом [4].

В умовах кризового стану підприємство стикається з необхідністю формування такої стратегії управління персоналом, яка забезпечить не тільки вихід із кризового стану, а й буде формувати певний рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку. Тож кризовий стан, який є індикатором невідповідності реального стану управління підприємством існуючим тенденціям оточуючого середовища. Приведення системи управління підприємством, в тому числі й управління персоналом, дозволить забезпечувати конкурентні переваги підприємства на ринку.

### **Література:**

1. Гребенчук О. Стимулювання праці на підприємстві та засоби моделювання / О. Гребенчук // Економіст. – 2009. – Вип. 1. – С. 52–56
2. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І.М. Дашко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 9. – С. 37-41.
3. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34–38.
4. Ігнат'єва І. А. Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства / І. А. Ігнат'єва // Проблеми науки. – 2005. - № 1. – С. 8-12.

**Гречаник Б. В.,** к. е. н, доцент  
**Гуменюк В. В.,** д. е. н, професор

**Кісь С. Я.,** д. е. н,  
 Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
 м. Івано-Франківськ

## **ІННОВАЦІЙНИЙ ВЕКТОР УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КУРОРТНИХ ГОТЕЛІВ**

Процеси здобуття та зміцнення ринкової влади новітніми курортами, готельними підприємствами, орієнтованими на інноваційний розвиток, поєднуються із поступовою втратою монопольного становища традиційними санаторно-курортними закладами. Сучасні монопольні утворення, реалізуючи стратегію конкуренції одночасно на внутрішньому і міжнародному ринках, виступають потужним локомотивом інноваційного розвитку курортно-рекреаційної сфери, оскільки зосереджують свої зусилля на формуванні конкурентоспроможності послуг, є добре вмотивованими в рамках власної корпоративної структури управління щодо впровадження інновацій, здобуття перемоги в неціновій конкуренції. Конкуренція якості курортно-рекреаційних послуг потребує значних організаційно-економічних зусиль і витрат фінансових ресурсів, однак забезпечує перспективи зміцнення конкурентоспроможності, є



більш ефективною за цінову конкуренцію, може з нею чергуватися, комбінуватися, поєднуватися [1, с. 18-19].

Порівняльний аналіз концептуальних поглядів вітчизняних і зарубіжних науковців на проблему управління конкурентоспроможністю суб'єктів готельної індустрії в умовах їх маркетингової орієнтації на інноваційний розвиток дає підстави стверджувати про наявність значних розбіжностей, які беруть початок від ідентифікації чинників конкурентоспроможності, оцінювання й інтепретації їх значущості [2, с. 2; 3, с. 383–384;].

Курортний готель, відповідно до Національного стандарту «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення: ДСТУ 4527:2006», трактується як «готель, розташований на території курорту або рекреаційної зони, який забезпечує надавання послуг лікування у регламентованому режимі» [4], однак в сучасних реаліях структурно-інституційної трансформації курортно-рекреаційної сфери України, курортний готель слід розглядати як самодостатню та відносно нову форму організації курортної справи в умовах формування інститутів приватної власності, вільних цін, конкуренції...

В економічній системі, яка ґрунтується на конкуренції, як стверджував Й. Шумпетер, інновації прокладають собі шлях, самостійно вирішуючи процес соціального розвитку у невимушеній формі. Тоді як в економіці замкнутого типу („sozialistisches Gemeinwesen") нові комбінації виникають на тлі функціонування старих форм організації суспільного відтворення, однак економічний ефект цього процесу не розкривається, а соціальний не проявляється взагалі. Саме завдяки новим комбінаціям вдається вивести економіку на нову траєкторію прогресивного розвитку [5, с.159-160].

Однак необхідно вирізняти та оцінювати роль імітаційної конкуренції, яка, як вважає Т. Пшибичинський, означає впровадження в економічну практику перспективних і прогресивних здобутків, на відміну від інноваційної – введення неординарного, якісно нового [6, с.127]. Не применшуючи важливої ролі власне інноваційної конкуренції, суспільно-економічне значення імітаційної конкуренції може виявитись більш вагомим у розвитку курортних готелів в Україні.

Управління конкурентоспроможністю в умовах структурно-інституційних трансформацій курортно-рекреаційної сфери потребує розробки адаптивної стратегії її інноваційного розвитку та вимагає проведення системного реінжинірингу бізнес-процесів курортних готелів. Застосування системного підходу до інституційного забезпечення інноваційного розвитку курортних готелів дасть змогу задіяти нові інтелектуальні ресурси, сформувати сприятливе середовище в контексті побудови ефективної організаційної структури, налагодження внутрішньої співпраці, розвитку кар'єри, побудови мотиваційної системи розвитку персоналу курортного готелю, забезпечити активізацію процесів підвищення операційної та фінансової результативності функціонування курортних готелів шляхом взаємодії з туристичними та фінансовими посередниками й іншими суб'єктами зовнішнього середовища.

Слід зауважити, що більшість курортних готелів, в пошуках нових підходів та механізмів управління конкурентоспроможністю, не розробляють власної

траєкторії інноваційного розвитку, водночас видають за інновації різноманітні запозичення організаційно-економічного чи техніко-технологічного характеру, які належать до попередніх поколінь інноваційного розвитку курортної рекреації і мали місце в ретроспективній світовій практиці. У зазначеному контексті апробовані технології SPA&Wellness більшою мірою належать до запозичень новаторського характеру, тому їх не доцільно ідентифікувати як абсолютні інновації в курортно-рекреаційній сфері. В умовах глобалізації ринкового простору, долаючи політичні й економічні межі, пропозиція SPA&Wellness поширюється швидкими темпами, інтегрується з національною культурою відпочинку й оздоровлення, набуваючи нових рис, стає масово впізнаваною та інформаційно доступною. Відтак зазнає модифікації економічна природа конкуренції на усталені для внутрішнього споживача лікувально-оздоровчі послуги курортів.

Як інструмент конкуренції інновації слід розглядати у комплексному вираженні: від рідкісних форм техніко-технологічного прориву, випереджувального стрибка у ринковому просторі до більш поширених, часткових, дрібних технічних нововведень, а в окремих випадках – ледь помітного, однак системно генеруючого поступу. Імітаційна конкуренція на ринку курортно-рекреаційних послуг реалізується через особливий спосіб наслідування, який базується на запозиченні окремих елементів (або їх сукупності у різноманітному поєднанні) вітчизняного чи зарубіжного досвіду. Закріплення тенденцій інноваційного розвитку означає впровадження найкращої прогресивної практики курортної рекреації.

Зазначимо, що інновації мають вагоме значення для розвитку курортно-рекреаційної сфери, однак не менш важливим є середовище, яке їх генерує і дозволяє впроваджувати у виробництво на засадах підприємництва. Недооцінка ролі конкурентного середовища призвела до значного відставання українських курортів за рівнем сервісу від подібних до них зарубіжних у таких країнах, як Австрія, Греція, Німеччина, Чехія, Туреччина, Швейцарія. Крім того, в контексті сталого розвитку, бережливого освоєння і ефективного використання природно-рекреаційного потенціалу інновації мають слугувати чинником модернізації виробництва, створення високоякісної пропозиції послуг і на цій основі – формування конкурентоспроможності українських курортів.

Таким чином, для системного розв'язання проблем інноваційного розвитку курортних готелів важливо впроваджувати інновації, які, по-перше, задовольнятимуть зростаючі потреби споживачів у послугах гостинності та курортному сервісі; по-друге, забезпечуватимуть формування конкурентоспроможності курортного готелю як самодостатньої ринкової структури; по-третє, вирішуватимуть проблеми сталого розвитку курортів.

### **Література:**

1. Гуменюк В.В. Державне регулювання ринку курортно-рекреаційних послуг. Автореферат дисертації доктора економічних наук: 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. К.: Київський національний

торговельно-економічний університет, 2017. 40 с.

2. Гуменюк В.В. Фінансове забезпечення суб'єктів господарювання туристичної галузі. Автореферат дисертації кандидата економічних наук: 08.00.03 гроші, фінанси і кредит / Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2006. 20с.

3. Сучасні проблеми розвитку національної економіки і шляхи їх розв'язання: кол. монографія / за наук. ред. М. М. Єрмошенка. К.: Національна академія управління, 2008. 452 с.

4. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення: ДСТУ вів4527:2006. Видання офіційне. Розроблено Держтурадміністрацією спільно з ДП НДІ «Система», м. Львів. [Чинний від.10.01.2006]. Київ: Держспоживстандарт України, 2006. 28 с.

5. Шумпетер Й. Теория экономического развития / пер. с нем. М.: Прогресс, 1982. 455 с.

6. Przybyciński T. Konkurencja i ład rynkowy – przyczynek do teorii i polityki konkurencji. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa, 2005. 211 s.

**Данкесва О.М.,** асистент  
ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг

## **КОГНІТИВНЕ МОДЕЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗДРІБНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Роздрібні підприємства на сьогоднішній день являють собою складну систему, в якій існують тісні взаємодії та взаємозв'язки між усіма її складовими. Тому, дуже важливим стає вибір роздробом підходу щодо прийняття управлінських рішень у динамічних ситуаціях в умовах невизначеності. Одним із новітніх напрямів сучасної теорії прийняття управлінських рішень, яке виправдало себе на практиці серед наукових методів щодо підвищення ефективності управління, вважається когнітивне моделювання. С тим, в якості вимірювача виступає експерт – людина, яка на попередньо отриманих даних, або враховуючи свій попередній досвід, створює суб'єктивну модель, за допомогою якої і будується майбутня поведінка роздрібної торговельної мережі на ринку. Одне з найбільш продуктивних рішень проблем, що виникають в галузі управління та організації, складається в застосуванні когнітивного моделювання. Основою когнітивного моделювання є когнітивний аналіз, когнітивні моделі, когнітивна система.

Визначення «когнітивний» (лат. «cognitio» - знання, пізнавальний процес людської психіки) було запозичене з психології у другій половині попереднього століття, оскільки економічна та управлінська діяльність тісно пов'язана з психічними процесами людини, а саме, з увагою, почуттями, обробкою інформації, логічним мисленням, уявою, прийняттям рішень тощо. Найвідомішими представниками підходу вважаються Р. Аткінсон, яким було

виділено численні структурні складові (блоки) пізнавальних та виконавчих процесів, перш за все пам'яті; вчені, напряму гештальт-психології: К.Коффка, В.Келлер, М.Вертгеймер. Також необхідно окремо зазначити опрацювання А.Ньюела, Е. Толмена, Дж. Сперлінга, Б. Величковського, Р. Аксельрода, який вперше запропонував використовувати когнітивні карти для аналізу ситуацій і прийняття рішень в ситуаціях з високим ступенем невизначеності. Вагомим поштовхом до подальшого застосування на практиці когнітивного моделювання був розвиток комп'ютерних технологій, за допомогою яких, час, витрачений на розгляд скорочується, досліджувана модель стає більш наочною, розрахунки більш точними, а аналіз більш достовірним.

Когнітивне моделювання - це інструмент пізнання, призначений для вирішення набору слабо - структурованих системних задач: визначення об'єкта дослідження, проведення експертної процедури вибору факторів, визначення типу, сили і характеру впливу обраних факторів, побудови когнітивної карти, прогнозування, прийняття рішень, адаптованості, самоорганізації [1, с. 82]. Метою когнітивного моделювання є прогнозування розвитку системи, управління нею, визначення можливостей її пристосування до зовнішнього середовища.

Побудова когнітивної моделі здійснюється на основі принципів [ 1- 4]:

- наочності – образному уявленні умов завдання, які дозволять або відразу побачити рішення, або отримають підказку для його знаходження;
- предметності сприйняття - відповідність образів сприйняття до реальних предметів або явищ об'єктивної дійсності;
- цілісності сприйняття - побудова структури є цілісною, закінченою, зрозумілою для подальшого аналізу ситуації;
- осмисленості і узагальненості - залежність від розуміння мети і завдань діяльності.
- структурності - дозволяє сприймати предмети в сукупності їх стійких зв'язків і відносин;
- селективності - переважне виділення одних об'єктів у порівнянні з іншими, обумовлене особливостями суб'єкта сприйняття: його досвідом, потребами, мотивами і ін.

Завдання когнітивного моделювання і управління ситуаціями (імпульсне моделювання) є традиційними в когнітивних дослідженнях. Когнітивне моделювання проводиться поетапно. В даний час розроблена наступна їх послідовність, яка реалізується в програмній системі [3;4]:

- 1) побудова когнітивної моделі проводиться експертом (експертами) відповідно до метидослідження і прийняттям рішень на підставі аналізу статистичних, експертних, теоретичних знань про досліджувану складній системі;
- 2) планування обчислювального експерименту для аналізу розробленої когнітивної моделі;
- 3) аналіз структури когнітивної моделі (аналіз причинно-наслідкових ланцюжків - шляхів, циклів когнітивної карти і топологічний аналіз - аналіз q-зв'язності);
- 4) аналіз стійкості до збуджуючих впливів;

5) сценарний аналіз - наукове передбачення(прогнозування) можливих шляхів розвитку складної системи (імпульсне моделювання впливів, що обурюють в вершині когнітивної карти);

6) аналіз результатів пунктів 2, 3, 4 прийняття рішень про необхідність (або ні) коригування когнітивної моделі, повернення (або ні) до етапу 1;

7) моделювання задачі прийняття рішень (у вигляді ймовірнісної задачі прийняття рішень або задачі теорії ігор);

8) вибір бажаного сценарію розвитку (на моделі задачі прийняття рішень), що задовольняє розробленими критеріями сталого і безпечного розвитку складної системи;

8) розробка рекомендацій щодо формування стратегії сталого і безпечного розвитку складної системи.

Одним з істотних переваг застосування когнітивного моделювання в системі управління роздрібними підприємствами, для яких характерна велика кількість елементів, зв'язків і взаємодій між ними, складність структури, непередбачуваність, а також наявність як кількісних, так і якісних характеристик - є можливість проаналізувати та спрогнозувати діяльність системи в цілому і окремих її компонентів, не втрачаючи взаємозв'язків між ними.

Таким чином, дослідження проблем системи управління роздрібними підприємствами при застосуванні когнітивного моделювання надає можливість:

- цілеспрямовано і взаємопов'язано вирішувати комплекс теоретичних та практичних завдань;

- дозволяє не тільки генерувати альтернативні рішення з управління складною системою або адаптацією до неї, а й оцінювати наслідки прийнятих рішень;

- знижувати ризик людського фактора і підвищувати ефективність управлінських рішень.

### Література:

1. Горелова Г. В. Когнитивное моделирование для интеллектуальной системы поддержки принятия решений управления транзитной торговлей / Г. В. Горелова, А. И. Хлебникова // Штучний інтелект. – 2010. – № 3. – С. 473 – 482.

2. Кадієвський В. А. Когнітивне моделювання прийняття управлінських рішень на підприємстві / В. А. Кадієвський, Л. П. Перхун // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук, праць. – 2016. – № 3. – С. 48-56.

3. Макарова А. Когнітивне моделювання у прогнозуванні економічного потенціалу підприємства / А. Макарова // Вісник КНТЕУ. – 2013. – №4. – С. 81-91.

4. Верба В.А. Когнитивный поход к исследованию условий региональной системы / В.А. Верба // Региональная экономика: Теория и практика. – 2011. – №36(219). – с.16-25.

**Докуніна К.І.**, к.е.н., викладач  
Харківський національний університет будівництва та архітектури  
м. Харків

## **ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ**

Для вітчизняних підприємств наслідки глобальної фінансово-економічної кризи зумовили необхідність пошуку нових інструментів, які б забезпечили сталий розвиток бізнесу в нових умовах господарювання. Досвід підприємств, які все ж таки змогли зберегти лідируючі позиції в таких умовах свідчить, що використання сучасних маркетингових технологій є одним із першочергових інструментів в боротьбі із кризою.

В економічній літературі прийнято вважати, що криза негативно впливає на маркетингову діяльність суб'єктів господарювання. Проте таку ситуацію можна розглянути з іншої сторони, тобто з позиції розвитку маркетингу. Погоджуємось із думкою авторів [1], де авторами зазначено, що: «На жаль, мислення щодо впливу рецесії на різноманітні сфери економіки пов'язане з депресивними тенденціями. Не варто розглядати діяльність підприємств лише щодо фінансового розподілу між сферами діяльності організації у короткотерміновому періоді, особливо в час спаду економічного циклу. Як свідчить аналіз вторинної маркетингової інформації, аналогічні дії спостерігались і під час криз у 1920-х рр., в 1933 р., в 1998 р., коли 99% підприємств намагались насамперед знизити витрати. Проте серед 100% компаній, що скоротили певну частку витрат, знаходився 1% тих, які робили абсолютно навпаки».

Протягом останніх років маркетингові технології розвиваються дуже динамічно, що призвело до створення великої кількості правил і технологій, зокрема: вірусний маркетинг, маркетингові Інтернет-технології, CRM (Customer relationship management) – управління взаємовідносинами з клієнтами, трейд-маркетинг, інтегровані маркетингові комунікації, брендинг і ребрендинг, крос-маркетинг, інші (мережевий маркетинг, маркетингові технології call-центру, мобільні маркетингові технології, продукт-плейсмент, технології прямого маркетингу, технологія виставкової діяльності підприємства тощо) [2-5].

Уміле застосування таких технологій, незважаючи на існування певних недоліків, на практиці забезпечить досягнення раніше визначених маркетингових та управлінських цілей, підвищення ефективності функціонування економічної системи в цілому, сприятиме швидкому просуванню товару на ринку, та, головне, дозволить досягнення мети будь-яких маркетингових технологій - підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Отже, в результаті проведеного дослідження з'ясовано, що маркетингові технології мають значний вплив на розвиток бізнесу, оскільки стають дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності товарів підприємства-виробника.

Перспективним напрямом подальших досліджень є питання, пов'язані з

визначенням переваг, недоліків та особливостей використання окремих маркетингових технологій вітчизняними підприємствами.

### **Література:**

1. Марущак О.Я., Косар Н.С., Кузьо Н.Є. Вплив кризи на маркетингову діяльність підприємств та поведінку споживачів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8609/1/29.pdf>
2. Святненко В. Маркетингові технології як засіб ефективного розвитку вітчизняних підприємств. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/svyatnenko-v-marketing-technologies-as-an-instrument-for-efficient-development-o\\_24442.pdf](http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/svyatnenko-v-marketing-technologies-as-an-instrument-for-efficient-development-o_24442.pdf)
3. Шевчук О.Ю. Вплив сучасних маркетингових інтернет-технологій (краудсорсинг) на розвиток бізнесу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lbr.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/1721/1/903.pdf>
4. Петросов В.А., Банчук-Петросова О.В. Сучасний маркетинг у сучасному світі / В.А. Петросов, О.В. Банчук-Петросова // Проблеми системного підходу в економіці. – 2017. – Вип. № 3 (59). – С. 102-107.
5. Тульчинська С.О., Сегеда Є.І. Нові технології та їх вплив на сучасні методи маркетингу, що застосовуються на підприємстві / С.О. Тульчинська, Є.І. Сегеда // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2015. – Вип. 16. – С. 98-102.

**Каминський П.Д.,** к.е.н, доцент  
ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг

## **СКЛАДОВІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Трудовий потенціал виробничого підприємства є важливою складовою зростання ефективності діяльності підприємства. Проте сучасний стан економічного розвитку характеризується низкою тенденцій, які мають негативний вплив на розвиток та відтворення людських ресурсів, тому дослідження складових трудового потенціалу та його особливостей є актуальним для ефективного розвитку підприємства.

Визначення поняття трудовий потенціал є неоднозначним. Так, на думку К.В. Білецької трудовий потенціал – це інтегральна оцінка кількісних та якісних характеристик здібностей і можливостей економічно активного населення, які реалізуються в межах і під впливом системи відносин [1]. Професори Д.П. Богиня і О.А. Грішнова вважають, що трудовий потенціал - це інтегральна оцінка і кількісних і якісних характеристик економічно активного населення [2].

Найбільш повним є визначення трудового потенціалу підприємства, надане А.В. Череп. Він трактує трудовий потенціал як наявні та перспективні можливості трудового колективу підприємства кількісно й якісно задовольняти потреби підприємства та реалізовувати його цілі найефективнішим чином за наявності відповідного ресурсного забезпечення [3]. Отже, трудовий потенціал – це

інтегральний показник наявних та перспективних, якісних і кількісних характеристик всіх працівників, які спрямовують свої зусилля на досягнення цілей підприємства за умови наявності відповідного ресурсного забезпечення.

Аналіз останніх публікацій стосовно структури трудового потенціалу дозволив прийти до висновку, що більшість українських науковців трудовий потенціал підприємства розглядають як сукупність кадрової, професійної, кваліфікаційної і організаційної складових. При цьому ефективність трудового потенціалу підприємства залежить від ступеня взаємного узгодження цих складових.

Інтелектуальна складова трудового потенціалу підприємства визначається як сукупність професійних знань, вмінь та навичок, набутих в процесі виконання завдань, розвинутих здібностей, об'єктів інтелектуальної власності, які мають місце в процесі праці та стають джерелом додаткових надходжень таких як: інтелектуальна рента, роялті, паушальні платежі, забезпечуючи при цьому конкурентні перспективи як персоналу, так і підприємству. Розвиток інтелектуальної складової трудового потенціалу відбувається за допомогою отримання нових знань, поступом від простих знань до наукових, а знання перетворюються на інтелектуальний проект і потім – на інноваційний продукт.

Демографічна складова трудового потенціалу підприємства пов'язана з історико-культурною складовою, вона тісно пов'язана з соціально-поселенською, етнічною, історичною, класовою, національною підскладовими, які мають вплив на функціонування підприємства [2].

Соціальна складова трудового потенціалу формується у залежності від соціальної сфери, соціальної захищеності і соціальної справедливості в суспільстві в цілому. Приклад багатьох успішних європейських компаній показує, що саме від прояву соціально-біологічних характеристик, таких як ментальність та темперамент залежить злагодженість процесів, які відбуваються у колективі. Саме тому, міжнародні компанії при підборі персоналу до своїх філій в Україні значну увагу приділяють різноманітним соціально-психологічним тестам.

Культурна складова трудового потенціалу підприємства включає до себе такі характеристики, як чесність, повага до людей похилого віку та інвалідів, повага до історії своєї країни та її традицій, сумлінність, відповідальність за свої вчинки, моральність та законослухняність. Колектив будь якого підприємства діятиме більш згуртовано і продуктивно, маючи високу моральність.

Економічна складова визначає ефективність трудового потенціалу підприємства, яка має базуватися як на основі економічного визначення здібностей окремих працівників, так і колективу в цілому, і приносити певний дохід. Економічна складова дуже пов'язана з мотиваційною складовою, тому науковці дедалі частіше розглядають саме економічну мотивацію. Досвід європейських компаній показує, що найвищу ефективність має не економічна мотивація а комбінація матеріальної та нематеріальної мотивації, при цьому співвідношення цих видів мотивації на різних підприємствах окреме і залежить не тільки від рівня заробітної плати на підприємстві а й від соціальних характеристик працівників [4].



Освітня складова трудового потенціалу має виражену соціально-економічну сутність, яка проявляється у відносинах між державою, юридичними особами та економічно активним населенням щодо підготовки кадрів робітників та фахівців. Вона постійно змінюється з розвитком професійного рівня персоналу та залежить від його кількісного та якісного складу. Професіоналізм робітників та фахівців відіграє вирішальну роль у розвитку трудового потенціалу підприємства.

Організаційна складова трудового потенціалу включає організацію і культуру праці, знаходячи своє відображення у чіткості, ритмічності, узгодженості трудових зусиль і високого ступеню задоволеності робітників своєю працею. Складовими організованості людини є дисциплінованість, обов'язковість, уміння нормувати свій час, акуратність, відповідальність за свої рішення. Організованість як окремої людини, так і суспільства в цілому залежить від сімейного і шкільного виховання, спадкоємності історичних традицій [2, 4].

Стан і розвиток кожної з перелічених складових трудового потенціалу підприємства залежить не тільки від особистих якостей окремої особи, а й від уваги до неї з боку відповідних служб системи управління трудовим потенціалом.

Таким чином, основними складовими трудового потенціалу підприємства є сукупність кадрової, професійної, кваліфікаційної і організаційної складових. Трудовий потенціал підприємства акумулюється з трудових потенціалів його працівників і характеризується їх рівнем працездатності, рівнем освіти й професійно-кваліфікаційної підготовки, знаннями, навичками, здібностями, ставленням до праці, ініціативністю, активністю, організованістю, мобільністю.

### **Література:**

1. Білецька К.В. Трудовий потенціал як чинник активізації інноваційних процесів / К.В. Білецька // Ефективна економіка. – 2014. – № 4. [Електронний ресурс] - Режим доступу <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2932>.
2. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навч.посібник / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. – К.: Знання-Прес, 2009. – 313 с.
3. Череп А.В. Дослідження сутності економічної категорії «трудовий потенціал» у менеджменті різних рівнів / А.В. Череп, Я.О. Зубрицька // Вісник ЗНУ. Серія «Економічні науки». – 2012. – № 4(8). – С. 90–95.
4. Ткаченко А.М., Бакута А.В. Управління трудовим потенціалом підприємства та підвищення ефективності його використання / А.М. Ткаченко, А.В. Бакута. // Вісник економічної науки України. – 2017. - № 1. – С. 99-102.

**Костакова Л.Д.,** асистент  
ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг

### **ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДИК ФАКТОРНОЇ ОЦІНКИ ПРИБУТКОВОСТІ**

Кожне підприємство функціонуючи в ринковому середовищі ставить за

мету отримання прибутку. Саме тому вважається, що прибуток є чинником який спонукає товаровиробників до ефективного використання наявних та потенційних можливостей. В кінцевому рахунку, розмір прибутку, характеризує ступінь прибутковості підприємства. Прибутковість в свою чергу, визначається стійкістю генерування прибутку та рівнем рентабельності. Дані показники є ключовими у діяльності кожного підприємства та виступають об'єктом для їх аналізу.

*Генезис* теоретичних та практичних здобутків вчених-економістів відносно аналізу прибутковості показав, що значна кількість наукових досліджень в цій галузі, припадає на школи країн з розвинутими ринковими відносинами, яскравими представниками яких є Ентоні А. Аткінсон, Р. Купер, Р. Каплан, Р. Коуз, О. Уільямсон, Р. Манн, З. Майер, Джей К. Шим, Джозл Г. Сигел, Джон К. Шанк, К. Друрі, Дж. Форстер, П. Фридман та ін. Значний внесок у вирішення даної проблеми зробили і вітчизняні економісти. Серед них такі, як Бутинець Ф. Ф., Гришко Н.В., Грещак М.Г., Давидович І.Є., Завгородній В.П., Зосименко Т.І., Іванова Н.Ю., Кіндрацька Г.І., Козаченко Г.В., Лабунська С.В., Орлов О. О., Погорєлов Ю. С., Савчук В.П., Савицька Г. В., Сопко В.В., Цал-Цалко Ю. С., Череп А. В. Чумаченко М.Г та ін.

Водночас окремі аспекти щодо оцінки методик аналізу прибутку, адаптованості їх до умов функціонування підприємств з різними результатами діяльності, проблем надійності управління прибутком суб'єктів господарювання недостатньо розглядаються в науковій літературі.

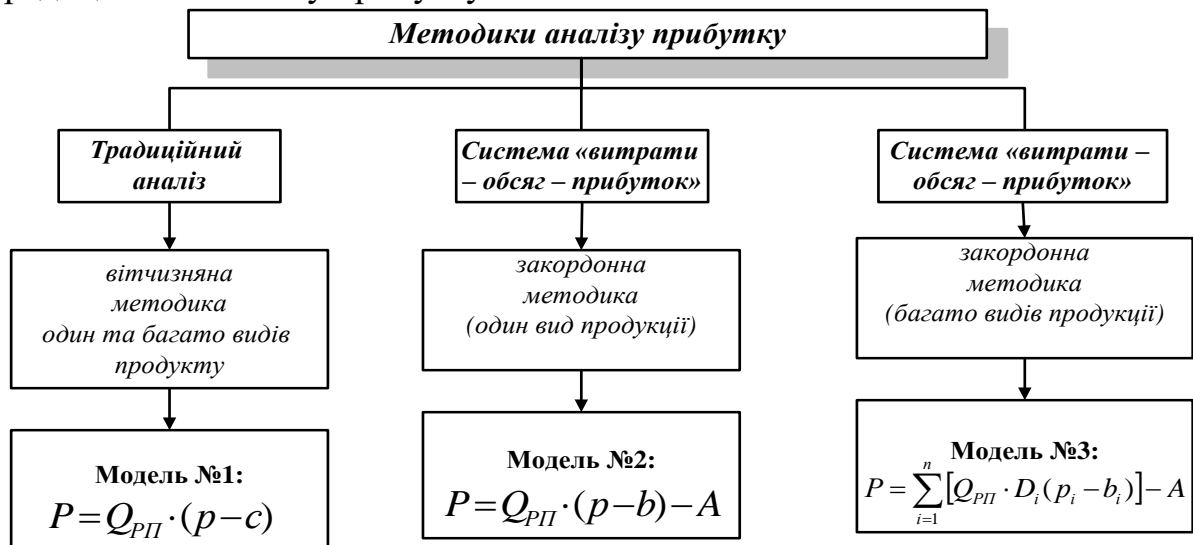
В науці існує досить велика кількість класифікаційних ознак за якими здійснюється розмежування прибутку за його видами та методами визначення. В загальному вигляді прибуток є функцією доходів та витрат. Для розрахунків різниці між доходами та витратами підприємства зазвичай обирають відповідні методичні підходи. Існуючі методики аналізу прибутку мають свою природу, переваги та недоліки. На рис. 1 наведена загальна характеристика базових варіантів методичних підходів до аналізу прибутку.

Відображені на рис. 1 методичні підходи до аналізу прибутку є всесвітньо відомими. Слід підкреслити, що існують певні звичаї у виборі підприємством відповідної методики. Так, вітчизняні підприємці в своїй більшості застосовують традиційну методику аналізу прибутку.

Ця модель передбачає встановлення функціональних зв'язків між фізичним обсягом продажів, ціною та собівартістю одиниці продукції, при чому слід враховувати обмеження за яким всі наведені фактори, змінюються самі по собі, незалежно один від одного.

Цей метод є досить простим, використовується і в однопродуктовому, і в багатопродуктовому виробництві, але в той же час має значні недоліки, оскільки не враховує взаємозв'язок між обсягом випуску, собівартістю продукції та зміною структури виробництва. До того ж товаровиробники вважають, що відпрацьована роками модель є значно надійнішою, ніж щось нове та незрозуміле, тому до системи «витрати-обсяг-прибуток» ставляться скептично, хоча її застосування у західних країнах вже давно перестало бути новацією. Галуззю практичного використання системи «витрати-обсяг-прибуток» є однопродуктове і

багатопродуктове виробництво. З огляду на управлінську діяльність, даний метод відкриває перед підприємцями великі можливості, оскільки дозволяє обчислювати вплив факторів на зміну прибутку, визначати критичний обсяг та зону безпеки, управляти асортиментною та ціновою політикою, обирати варіанти технологій виготовлення продукції, обґрунтовувати обсяги продажів, що забезпечують цільову прибутковість підприємства тощо. Але в методиці маржинального аналізу є відповідні умови яких підприємства мають дотримуватися при її застосуванні. Насамперед, це поділ витрат на постійні та змінні, де змінні витрати є функцією обсягу виробництва (реалізації) продукції, постійні витрати у короткостроковому періоді не змінюються, а обсяги виробництва та реалізації продукції мають бути тотожними. Прибуток який розраховується у системі «витрати—випуск—прибуток» (CVP) називається маржинальним, або маржею покриття. За своєю суттю маржинальний прибуток є різницею між виручкою від реалізації та змінними витратами, тож в його структурі є частка прибутку та частка постійних витрат і чим більшою буде частка прибутку, тим більше можливостей у підприємства покрити постійні витрати та отримати прибуток від реалізації продукції. Отже, дана методика є ефективною в прийнятті управлінських рішень по керуванню витратами, випуском продукції та прибутком, що є її безсумнівною перевагою у порівнянні до традиційного аналізу прибутку.



Позначення:

- $P$  - ПРИБУТОК;
- $Q_i$  - фізичний обсяг продажів  $i$ -го виду продукції (приймається на рівні обсягів виробництва);
- $p_i$  - ціна одиниці продукції  $i$ -го виду;
- $c_i$  - собівартість одиниці продукції  $i$ -го виду;
- $b_i$  - змінні витрати на одиницю продукції  $i$ -го виду (усічена собівартість одиниці продукції);
- $A$  - постійні витрати на весь обсяг продажів продукції цього виду;
- $D_i$  - питома вага  $i$ -го виду продукції, частка.
- $n$  - кількість видів продукції до встановленої номенклатури

Рисунок 1 - Методичні підходи до аналізу прибутку

Отже, проведення дослідження методик факторної оцінки прибутковості підприємства показало, що використання системи «витрати—випуск—прибуток» має значні переваги у порівнянні з традиційною методикою прибутку. Дана система діє в умовах діяльності як однопродуктових, так і багатопродуктових підприємств. Загалом СVP аналіз може бути запроваджений і на підприємствах де виробництво продукції проходить в декілька етапів (переділів), але в такому разі його застосування потребуватиме відповідних підготовчих робіт організаційного характеру (адаптація системи «витрати—випуск—прибуток» до формування собівартості та прибутку, пристосування комп'ютерних баз бухгалтерії до даної методики управління доходами та витратами підприємства тощо).

### Література:

1. Великий Ю. М. Управління витратами підприємства: монографія / Ю. М. Великий, В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 192 с.
2. Грещак М.Г. Управління витратами: навч. посібник / М. Г. Грещак, О. С. Коцюба. - К.: КНЕУ, 2008. – 258 с.
3. Друри К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс: учеб. для студентов вузов / К. Друри. – [5-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 735 с. – (Серия зарубежный ученик).
4. Манн Р., Майер З. Контроллинг для начинающих: книга / Р. Манн, Е. Майер. пер. с нем. Ю.Г. Жуков, В. Б. Ивашкевич. – М.: Финансы и статистика, 1992. -208 с.

**Кривко І. С.**

*Науковий керівник – к.е.н. Давиденко Д. О.*

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця  
м. Харків

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ: СУТНІСТЬ ТА МЕТОД ОЦІНЮВАННЯ

Актуальність такої характеристики банківських послуг, як конкурентоспроможність обумовлена сучасним становищем банківської системи України і прогнозами її розвитку на найближче майбутнє. Залучаючи ресурси, борючись за клієнтів, шукаючи більш вигідні умови розміщення коштів, стежачи за фінансовою стійкістю та надійністю банку, розробляючи стратегію свого розвитку, в кінцевому рахунку, всі банки прагнуть до збільшення конкурентоспроможності. Це обумовлює актуальність дослідження змістовних аспектів поняття «конкурентоспроможність банківських послуг» як комплексної економічної категорії та визначення найбільш доцільного методичного інструментарію до її оцінки.

Підходам до розуміння сутності управління фінансовими результатами підприємств приділяли належну увагу вчені Забура Ю. О., Козьменко С. М.,

Лютий І. О., Федулова Л. І. та інші. Метою тез є розкриття та уточнення сутності поняття «конкурентоспроможність банківських послуг» та методу оцінки даного економічного показника.

За останні роки банки України зазнають впливу значної кількості змін на фінансовому ринку, що характеризуються збільшенням асортименту банківських продуктів, впровадженням сучасних інформаційних технологій в управління банками, консолідацією або скороченням кількості банків та ін. Розширення напрямів діяльності банків у сфері банківських послуг, зокрема послуг населенню, та впровадження нових послуг – один з шляхів вирішення завдання з адаптації банків до мінливих умов фінансового ринку, розробки пріоритетних ринкових ніш і сегментів.

Конкурентоспроможність у всіх випадках є категорією динамічної. Її зміна в часі обумовлена зовнішніми та внутрішніми факторами, значна частина яких може розглядатися в якості керованих параметрів. Крім того, конкурентоспроможність відображає ефективність використання економічного потенціалу організації та формує комплексну рейтингову оцінку її позиції на даному ринку.

У економічній літературі окрема увага приділяється дослідженню конкурентоспроможності банківських установ. Тому доцільно розглянути позиції вчених щодо визначення змісту цього поняття.

На думку І. О. Лютого, конкурентоспроможність банку – це рівень його готовності ефективно надавати конкурентні фінансові послуги, забезпечувати високу фінансову стійкість і динамічно розвиватися, враховуючи загальноекономічне і соціальне-політичне становище держави та протидіючи різноманітним зовнішнім і внутрішнім ризикам [1].

Солодка О. О. [2] розглядає конкурентоспроможність банківських послуг як сукупність певних параметрів, які можуть бути виокремлені клієнтом, вигідно відрізнити його від аналогічних послуг у заданий проміжок часу. Конкурентоспроможність банківських послуг визначається такими агрегованими групами факторів, як: споживчі властивості послуг даного банку; споживчі властивості послуг банків-конкурентів; маркетингова стратегія даного банку; маркетингові стратегії банків-конкурентів; характеристики цільових ринкових сегментів даного банку; характеристики цільових ринкових сегментів банків конкурентів.

Ю. О. Заруба вважає, що конкурентоспроможність банку відображає успішність його функціонування в процесі набуття, утримання та розширення ринкових позицій, що передбачає здатність банківської установи забезпечувати відповідність власних послуг запитам споживачів та протистояти негативному впливу зовнішнього середовища [3]. І. Фомін відзначає, що визначення даного поняття є таким: ступінь привабливості банку для реальних і потенційних клієнтів, який дає змогу отримати певні переваги у формуванні впливу на ринкову ситуацію у власних інтересах [4].

Л. І. Федулова та І. П. Волощук вбачають у понятті конкурентоспроможності банку здатність витримувати конкуренцію з іншими банківськими

установами та суб'єктами господарювання, які задовольняють наявні потреби на споживчому цільовому ринку.

С. М. Козьменко визначає дане поняття, як можливість здійснення ефективної господарської діяльності та досягнення практичної довідкової реалізації своїх послуг в умовах конкурентного ринку [6].

Проведений аналіз наведених поглядів щодо сутності цього поняття дозволяє визначити конкурентоспроможність банку як здатність набувати або володіти певними якостями, властивостями, що впливають на результативність його діяльності в умовах конкурентних змагань, а також пропонувати якісні і доступні продукти.

Варто зазначити, що оцінювання рівня конкурентоспроможності банку – це систематизований аналіз, який включає в себе не лише дослідження конкурентних позицій банку за певний момент часу, а й протягом усього життєвого циклу надання ним послуг. Для ефективного функціонування банку та забезпечення конкурентних переваг на ринку необхідно мати чітке уявлення про кількісну міру конкурентоспроможності банківських послуг.

Для досягнення і збереження конкурентоспроможності банків необхідний механізм управління, що включає організацію та проведення комплексу заходів щодо збереження конкурентного положення. Одним з елементів такого механізму є оцінка конкурентоспроможності, що спрямована на виявлення факторів, які сприяють оптимізації діяльності банків.

Обрана методика оцінки конкурентоспроможності банківських послуг враховує як якісні, так і вартісні показники якості банківських послуг та дозволяє визначити оцінку привабливості банку для потенційних клієнтів-фізичних осіб.

Методика передбачає шість етапів для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності банківських послуг:

Етап 1. Формування вибірки банків-конкурентів;

Етап 2. Вибір показників, які характеризують якість банківських послуг (якісні та вартісні показники);

Етап 3а. Розрахунок коефіцієнтів значущості для якісних показників;

Етап 3б. Розрахунок коефіцієнтів значущості для вартісних показників;

Етап 4а. Визначення індексу якісних показників;

Етап 4б. Визначення індексу вартісних показників;

Етап 5. Побудова карти конкурентних переваг;

Етап 6. Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності банківських послуг за формулою:

$$I = I_{\text{якісн.показників}} \cdot \alpha_1 + I_{\text{варт.показників}} \cdot \alpha_2 \quad (1)$$

Розрахувавши за формулою (1) інтегральні показники для всіх банків-конкурентів, можна визначити найбільш конкурентоспроможний банк з погляду фізичних осіб ( $I \rightarrow \max$ ).

Таким чином, результати проведеного дослідження показали, що поняття «конкурентоспроможність банківських послуг» є різноаспектним, оскільки

включає в себе не лише якісні та цінові характеристики, а й здатність до збуту, тобто сукупність показників, які надають оцінку різним характеристикам самої послуги. Для визначення рівня конкурентоспроможності послуг банку обрано методику, перевагою якої є те, що вона дозволяє порівнювати банки як за загальним рівнем конкурентоспроможності надаваних банківських послуг, так і за окремими показниками. На основі отриманих оцінок можна будувати карту конкурентних переваг для наочного позиціювання банків конкурентів.

### **Література:**

1. Лютий І. О. Банківський маркетинг: підручник / І. О. Лютий, О. О. Солодка. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – С. 93-95.
2. Солодка, О. О. Оцінка інтенсивності конкуренції в цільовому сегменті ринку банківських послуг / О. О. Солодка // Фінанси України. – 2009. – № 12. – С. 81-88.
3. Заруба Ю. О. Конкурентоспроможність комерційного банку / Ю. О. Заруба // Фінанси України. – 2001. – № 2. – С. 119-124.
4. Фомін І. Рейтингова оцінка комерційного банку в системі діагностики його конкурентоспроможності / І. Фомін // Вісник НБУ. 2002. – №4. – С. 11-13.
5. Федулова Л. І. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки : монографія / Л. І. Федулова, І. П. Волощук. – К.: Наук. Світ, 2002. – 301 с.
6. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку: навч. посібник/ С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми: Університетська книга, 2003. – 354 с.

**Пунін О.Ю.**, здобувач  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана  
м. Київ

## **МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Перехід до ринкових відносин в управлінських структурах підприємств будь-якої організаційно-правової форми неминує пов'язаний з формуванням маркетингового підходу до вирішення проблем управління виробничо-побутової діяльністю в інтересах споживача. Маркетинговий підхід при вирішенні стратегічних і тактичних завдань дозволяє підприємствам гнучко маневрувати наявними обмеженими матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами. Отже, маркетинг – це цілісна наука про управління підприємством, націленого на досягнення ефективних результатів у задоволенні людських потреб при оптимальних витратах коштів. В цьому і полягає найбільший ефект маркетингової діяльності.

На сучасному етапі розвитку маркетинг виступає як об'єктивна необхідність, яка продиктована умовами розвитку ринкової економіки, в межах якої споживача перетворюється на центральну фігуру усіх ринкових процесів. У західній економічній науці цей етап отримав своє відображення у ринковій концепції управління фірмою, а також у моделі пріоритету споживача.

Маркетинг – це спосіб організації економічних відносин, то для отримання економічним суб'єктом прибутку на основі задоволення потреб споживачів і реалізації їх платоспроможного попиту, необхідно, за допомогою маркетингових досліджень, побудувати стратегію забезпечення потреб таких споживачів, що має враховувати багатоаспектність маркетингової діяльності.

Ключовими положеннями маркетингу, що об'єднують різні аспекти його пізнання, виступають орієнтація маркетингу на потреби конкретних груп (сегментів) споживачів, комплексність підходу до вирішення завдань маркетингової діяльності, спрямованої на задоволення потреб за допомогою товарно-грошового обміну, а також на основі їх всебічного дослідження і активного впливу на формування споживчої поведінки за допомогою встановлення ефективної системи взаємовідносин зі споживачами [1].

Глобальні і мережеві ринки висувають нові вимоги до ринкових стратегій підприємств і організацій. Сьогодні конкурентні переваги забезпечуються в результаті розвитку тривалих відносин із більш мобільним споживачем. Це пов'язано з тим, що клієнтів стає складно залучати і утримувати виключно за рахунок інноваційних технологій, асортименту, підвищення операційної ефективності і зниження цін, оскільки все це швидко скопіюють конкуренти. Натомість споживче ставлення до конкретного виробника і його торгових марок чи брендів скопіювати складніше всього. Коли все підприємство перебудовується для утворення максимальної цінності для клієнта, з'являються унікальні компетенції для задоволення потреб споживачів, що сприяє отриманню більш глибокого споживчого залучення і визнання. Таким чином, у 1990-х роках ускладнення підприємницького середовища та глобальне посилення конкуренції призвели до того, що низькі ціни, масова реклама і традиційні маркетингові інструменти вже не могли гарантувати підвищення прибутку підприємствам, навіть за наявності платоспроможних покупців.

Основною метою функціонування маркетингу на будь-якому підприємстві є дослідження та розробка заходів, спрямованих на споживача як засіб досягнення переслідуваної виробником мети [2].

Аналізуючи роль маркетингу в управлінні підприємством, можна прийти до наступних висновків:

- якщо маркетинг є тільки етапною функцією, то підприємство дотримується виробничої або зорієнтованої на продукт стратегії;
- якщо маркетинг стає центральною функцією, то підприємство проводить політику виключно торгової орієнтації, або так звану стратегію раннього маркетингу;
- існують економічні теорії, які ставлять споживача, як головний чинник, але при цьому не надають маркетингу основну і координуючу роль;



- сучасні концепції маркетингового управління в основному розглядають споживача, як центральний фактор, а маркетинг – як центральну інтегруючу функцію.

Сучасна глобалізація та, як наслідок, зростання конкуренції навіть на вузькоспеціалізованих промислових ринках обумовило необхідність звернення особливої уваги промислових компаній на маркетингову складову їх діяльності. Маркетингова діяльність на підприємствах, що функціонують в ринковому середовищі, створює передумови для реалізації системного підходу до організації виробництва та збуту конкурентоспроможних товарів, виходячи з необхідності найкращого вирішення глобальної проблеми споживача.

Поступово виникає зміщення з області домінування продукту в область маркетингу продукту. Як це цілком природно для ринку професійних товарів і професійних покупців (B2B), основні цінності пропозиції спираються безпосередньо на продукт і технологію продукту, але тепер вже не минаючи призму маркетингової діяльності.

### **Література:**

1. Лепа Р.М. Маркетинг та менеджмент: методи, моделі та інструменти: монографія / Р.М. Лепа, Д.В. Солоха, С.В. Коверга та ін. – Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. – 250 с.

2. Пісна О. Особливості маркетингу на ринках товарів промислового призначення / О. Пісна // Ринок цінних паперів України. – 2014. – № 8. – С. 63–69.

**Снісарчук І.В.**, аспірантка,  
Донецький національний університет  
імені Василя Стуса,  
м. Вінниця

## **СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВНЗ**

Вимоги суспільства до реалізації принципів соціальної відповідальності підприємством будь-якої сфери господарювання унеможливають відсутність соціального в кожному з видів діяльності закладів вищої освіти. Взаємозв'язок інституту освіти та суспільства дозволяє стверджувати, що заклади вищої освіти є фундаментальною основою розвитку держави. Еволюція освітнього простору можлива при високому рівні конкуренції, що дозволяє задіяти всі наявні ресурси освітніх установ з метою залучення більшої кількості абітурієнтів для досягнення позитивного ефекту своєї діяльності.

Метою тез є обґрунтування соціального ефекту, що досягається при управлінні маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти.

Одним з факторів, що позитивно впливає на загальний рівень конкурентоспроможності організацій є управління маркетинговим потенціалом. Вдале використання маркетингових інструментів та можливостей дозволяє

отримати не тільки фінансовий, а й соціальний ефект.

До соціальних складових маркетингового потенціалу закладів вищої освіти слід віднести:

- культура освітнього закладу, яка проявляється в корпоративних цінностях та орієнтаціях, цілях та філософії установи. Багато закладів вищої освіти мають багаторічну історію, яка визначає стиль діяльності установи в освітньому просторі та негласний авторитет, що закріплювався роками на засадах постійного розвитку всіх аспектів діяльності. Саме створення власної корпоративної культури є одним з факторів, що привертають увагу до освітнього закладу як роботодавця так і вищого навчального закладу. Органічний розвиток культури всередині організації здійснює вплив на удосконалення відносин між індивідом та суспільством, дозволяє особистості засвоювати моделі поведінки в соціумі та вирішення конфліктних питань. Щоденна робота над корпоративною культурою знаходить своє відкарбування у кожному індивіді, що задіяний в освітній установі;

- якість освітнього процесу, що з точки зору маркетингу є основою формування іміджу освітньої установи, а з соціального аспекту - підвищує загальний рівень освіти нації. Одним з головних питань діяльності освітнього простору є постійна робота над створенням сучасної системи знань. Ще одним соціальним внеском поліпшення якості освітнього процесу є відтворення і передача знань та набуття кожним поколінням досвіду та навичок, необхідних поза теренами навчальної установи;

- благодійна діяльність, яка є соціально направленою діяльністю, що допомагає вирішувати нагальні проблеми суспільства. Використання освітньою установою принципів благодійництва в своїй роботі з суспільством дозволяє позиціонувати себе як небайдужих до проблем зовнішнього середовища. Фінансовий характер благодійної допомоги не передбачається кошторисами освітніх установ державної власності, але вдалий розвиток корпоративної культури допомагає навіювати важливість суспільних цінностей та використовувати ініціативу студентів та співробітників при реалізації благодійних заходів;

- екологічна філософія, яка є порівняно новим напрямом роботи установ українського освітнього простору. Підтримка навколишнього середовища та робота у напрямку його захисту створює неабияку суспільну цінність та підвищує імідж закладу вищої освіти.

Таким чином, маркетинговий потенціал містить в собі дуалістичну природу компонентів, що створюють синергетичний ефект при управлінні ними. У даному випадку соціальний та фінансовий результат досягається при управлінні одним і тим же компонентом маркетингового потенціалу закладу вищої освіти. Соціалізація і адаптація особистості, передача, набуття та відтворення знань, підвищення рівня освіченості населення, вирішення соціальних питань та захист

навколишнього середовища: все це є результатом якісного управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти. Внаслідок всебічного розвитку інституту освіти досягається задоволення суспільних потреб та цінностей, що є важливою складовою сталого розвитку кожної держави.

## **СЕКЦІЯ 2**

### **МАРКЕТИНГ В УМОВАХ СВІТОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

**Барабанова В.В.,** к.е.н., доцент  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг

#### **СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Технології сучасного маркетингу вимагає постійного маркетингового дослідження ринку, дослідження конкурентоспроможності товару, підприємств в умовах стратегічного управління та мінливості економіки. Існує багато викликів для торговельних підприємств: постійна боротьба із надмірною фрагментацією, перенасиченням товарами, які щодня з'являються на ринках. За таких умов більшість підприємств починають шукати нові шляхи та напрямки ведення бізнесу. Використання стандартних прийомів, інструментів, методів маркетингу стає менш дієвим в умовах конкуренції бізнесу. Особливої актуальності набувають питання дослідження стратегічного маркетингу, його роль у системі управління торговельними підприємствами.

З нашої точки зору, саме стратегічний маркетинг в умовах підвищеної нестабільності й невизначеності факторів зовнішнього й внутрішнього середовища стає особливо актуальним інструментарієм в управлінні торговельними підприємствами. На нашу думку більшість українських торгових підприємств недостатньо приділяють увагу методам стратегічного маркетингу як дієвому інструменту конкурентної боротьби.

Мова йде про стратегічний маркетинг який є складовою маркетингового менеджменту підприємства. Концепція стратегічного маркетингу виникла після впровадження у практику управління підприємством концепції стратегічного менеджменту.

Дослідженню теорії стратегічного маркетингу присвятили свої наукові праці вчені: Ж.Ж. Ламбен, Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, Н. Куденко, Ю.В. Лаврова, Р.А. Фатхутдинов та інші.

Як показує аналіз наукових праць, присвячених цій проблемі існують різні підходи до визначення сутності стратегічного маркетингу.

Так на думку деяких науковців, вважається, що у сучасному бізнесовому середовищі основна увагу повинна приділятися операційному маркетингу, як інструменту здійснення плану дій яка призводить до створення та зростання попиту на товари, у короткостроковий проміжок часу. Його основна мета полягає в розробці маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей підприємства з урахуванням можливостей їх ринкових вимог, обґрунтування та аналізу понятійного апарату.

Більшість вчених вважають що, стратегічний маркетинг виник в результаті розвитку і взаємовпливу основних концепцій маркетингу й менеджменту, пройшовши певні етапи їх становлення. В економічній літературі відсутня єдність поглядів щодо сутності і змісту стратегічного маркетингу на торговельному підприємстві.

Ж. Ламбен розглядає поняття «стратегічний маркетинг» не просто як одну з двох стадій процесу маркетингу, але в значній мірі як концептуальну основу всієї маркетингової діяльності підприємства [3, с.5–8]. Саме на думку Ж. Ламбена стратегічний маркетинг є підґрунтям для операційного маркетингу бо досліджує потреби споживача а не попит на товар. Розглядаючи теорію Ламбена, можна визначити недолік- відсутність інструмента прогнозування розвитку ринку, автор виділяє основну роль операційному маркетингу.

Інші науковці вважають що основна мета стратегічного маркетингу полягає в розробленні маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей підприємств з урахуванням ринкових вимог та можливостей фірми.

Досить цікава є думка Ф. Котлера, який вважає, що вибір пріоритетів складається із трьох основних фаз: на першій– стратегічний маркетинг (сегментація ринку, вибір потенційних споживачів, позиціонування товару і підприємства). На другій і третій фазах створення і реалізації товару діє операційний маркетинг [1, с. 104].

Ми дійшли висновку, що у визначених поняттях стратегічного маркетингу спостерігається повна відсутність методології та методів прогнозування майбутнього розвитку ринків. Так, на думку Лаврової Ю.В. стратегічний маркетинг організовує виробничо-господарську діяльність підприємства, розробляє довгострокову стратегію розвитку на основі маркетингового підходу [2].

Стратегічний маркетинг базується на результатах аналізу і виявлених тенденціях зміни існуючих умов навколишнього середовища, а також обліку сильних і слабких сторін діяльності підприємств.

Більшість науковців у своїх працях механізм прогнозування не розглядають в контексті стратегічного маркетингу. Як винятком може стати визначення Р.А. Фатхутдинова який стверджує що стратегічний маркетинг- це орієнтація будь-якої діяльності на зовнішніх і внутрішніх споживачів, в просторі - перша стадія життєвого циклу об'єкта, в часі - перша загальна функція управління » [4, с. 14].

Проведений аналіз доводить, що різноманіття підходів до визначення стратегічного маркетингу обумовлене глибиною самого терміна «стратегія» та масштабами його використання. В економічній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) відсутня єдність поглядів щодо сутності і змісту стратегічного маркетингу підприємства.

Незважаючи на це ми дійшли висновку, що стратегічний маркетинг доповнив менеджмент, розвинув в теорії і практиці управління ряд особливих рис, серед яких можна виділити наступні:

- функція інформаційної роботи;
- оптимізація бізнес-портфеля, активне формування попиту;

- гнучкість цінової політики, нелінійність сприйняття ринком цінових дій організацій;
- інтегрованість маркетингових комунікацій із різними цільовими аудиторіями, для яких вибудовується відповідна модель спілкування;
- управління на основі довгострокових партнерських відносин індивідуальним маркетингом;
- організація розподілу і продажу товарів.

Подальшої розробки вимагає питання формування системи стратегічного маркетингу на торговельних підприємствах та реалізації конкурентних стратегій для підвищення ефективності діяльності.

### **Література:**

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Бужук. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с
2. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. В. Лаврова - Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012. - 227 с.
3. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ламбен Ж.Ж. – СПб : Наука, 1996.
4. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг как инструмент повышения конкурентоспособности России / Р. А. Фатхутдинов // Управление персоналом. – 2000. – № 6. – URL: <http://www.hrm.ru/> (дата звернення 17.01.2019).

**Богатирьова Г.А.,** к.п.н., доцент

**Кваско Ю.,** студентка

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг

## **ПРОМИСЛОВИЙ ТУРИЗМ ЯК СКЛАДОВА ТУРИСТИЧНОГО ІМІДЖУ РЕГІОНУ**

Великі індустріальні міста з насиченою підприємствами промислового комплексу інфраструктурою, виробничі процеси яких забруднюють навколишнє середовище є прикладом ігнорування законів розвитку і відтворення природоресурсної бази. Саме тому, традиційним є упереджене ставлення громадськості до депресивних територій.

Вирішення проблеми потребує значної роботи щодо відтворення гармонізації відносин між особистістю, зокрема взаємоузгодження власних потреб і природного довкілля, вивчення і впровадження в життя виробничих атракцій, ефективного використання антропогенних та техногенних ландшафтів, технологічних артефактів. Застосування місцевих ресурсів в якості туристично-рекреаційного потенціалу є перспективним на шляху подолання негативного іміджу регіону. Саме розвиток промислового туризму здатний зберегти

регіональну ідентичність, стимулювати місцеву сферу послуг та зайнятість населення.

Світовий досвід свідчить, що промисловий туризм для самого підприємства - це, скоріше, боротьба за імідж, а опосередковано - за престиж того регіону, в якому воно розташоване. Для підприємств регіону процес формування іміджу соціально-орієнтованого виробництва шляхом перетворення його на об'єкт промислового туризму повинен стати складовою частиною стратегії інноваційного розвитку. Промисловий туризм краще будь-якої реклами, адже, побачивши на власні очі якісний процес виробництва, турист стає більш лояльним до виробника певної групи товарів та послуг. Ефективна реклама промислового підприємства, яка не потребує фінансових витрат - це дієвий засіб додаткового прибутку і все це поєднує в собі промисловий туризм. Велика кількість вітчизняних та зарубіжних туристів готові платити кошти, аби на власні очі побачити процес виробництва. Не тільки виробництво товарів, а й виробництво послуг можна перетворити на шоу для туристів без шкоди для виробничого процесу [3].

Сьогодні робляться впевнені кроки Кривого Рогу до розвитку промислового туризму, зокрема шахтного. Наприклад, ПАТ «Криворізький залізрудний комбінат» офіційно запровадив відвідування шахт підприємства. Екскурсії проводяться по п'ятницям і кожен бажаючий, звернувшись попередньо до туроператорів, може особисто познайомитися з підземними об'єктами.

З огляду на сучасні тенденції економічного розвитку, потужний промисловий потенціал нашого міста та необхідність диверсифікації економіки, промисловий туризм постає як нове перспективне явище, здатне перетворити Кривий Ріг на туристичний центр [4].

Промисловий туризм – це спеціалізований вид туризму, що поєднує відвідування об'єктів, породжених технологіями минулого та інноваційних сучасних інженерних споруд, з метою отримання психологічного, естетичного або дослідницького задоволення; організація групових чи індивідуальних турів або екскурсій до промислових об'єктів з урахуванням мети подорожі (задоволення пізнавальних, наукових, професійних, ділових, культурологічних та інших потреб) [2].

Цей вибір цілком обґрунтований, адже наше місто має багату індустріальну спадщину – понад 250 промислових об'єктів, серед яких шахти, кар'єри, відвали, штольні, штреки, гезенки, залишки гідротехнічних споруд, фрагменти стародавніх гірничопромислових ландшафтів, робочих поселень і т.д.

Світова практика розвитку промислового туризму - це цифри, які говорять самі за себе: у Франції близько 1700 компаній пропонують екскурсії на виробничі об'єкти, в Англії шоколадну фабрику Кедберрі відвідують щороку 400 000 чоловік; улюбленими місцями туристів стали заводи BMW, Audi, тематичний парк Volkswagen's Autostadt в Німеччині, Legoland в Данії та ін.

Потенціал Кривого Рогу в даному напрямку значно більший. Можливість організації шахтного, кар'єрного, відвального, провального та фабрично-заводського підвидів індустріального туризму на базі наявних антропогенних

ландшафтів дозволить значно підвищити туристичний імідж регіону.

### **Література:**

1. Божко Л.Д. Роль індустріального туризму в інтенсифікації мобільності та гуманізації технологій в Україні / Л.Д. Божко // Вісник НТУ «ХП». Серія: Історія науки і техніки. – Х. : НТУ «ХП», 2014. - № 30(1073). – С. 28 – 37.
2. Індустріальний туризм: реалії та перспективи: Матеріали І-го Міжнародного науково-практичного форуму / Редкол.: Я.В. Шрамко, В.Л. Казаков та ін.. – Кривий Ріг: Вид. Р.А. Козлов, 2013. – 228 с.
3. Казаков В.Л. Техногенний туризм в системі природокористування / В.Л. Казаков // Екологія і раціональне природокористування: збірник наукових праць. – Суми: Сумський педагогічний університет, 2006. – С. 221 – 229.
4. Матушко М.С. Екскурсійні об'єкти Кривбасу / М.С. Матушко // Географічні дослідження Кривбасу. Матеріали кафедральних науково-дослідних тем. – Вип. 4. – Кривий Ріг: Видавничий дім, 2009. – С. 144 – 146.
5. Мешко Н.П., Карплюк К.В. Розвиток промислового туризму як напрям у міжнародному туристичному іміджі Дніпропетровського регіону / Н.П. Мешко, К.В. Карплюк // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Світове господарство і міжнародні економічні відносини». – 2015. – Вип. 7. – С. 40 – 47.

**Богатирьова Г.А.,** к.п.н., доцент

**Головань М.Г.,** магістрант

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг

### **ЛАТЕРАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ**

Актуальним сьогодні на ринку туристичних послуг є не лише виявлення потреб споживачів, але й пошук товарів, які могли б їх задовольнити. Мова йде про створення нетрадиційного туристичного продукту, основою ознакою якого буде креативний підхід до його характеристики та атрибутів, певна модифікованість. Саме за допомогою розробки такого продукту відбувається розширення існуючих сегментів ринку туристичних послуг, виявляються додаткові потреби у існуючих та потенційних споживачів. В свою чергу, вирішення цих завдань потребує здатності працівників туристичної галузі генерувати ідеї, аналізувати і виявляти додаткові ситуації використання товару при його модифікації.

Для нас важливою була думка гуру маркетингу Філіпа Котлера, який стверджував, що більшість нових цікавих продуктів (туристичний продукт не є виключенням) народжуються саме «на перетині ідей» [4]. Мова йде про поєднання непоєднаних речей, які й дають творчий імпульс для створення інноваційних продуктів. Такий підхід став основою концепції латерального



маркетингу, використання якого дозволяє створити нові ринки, нові категорії та сформуванати новий попит. Латеральний маркетинг базується на пошуку нових можливостей шляхом звернення до одного або кількох бажань споживача, які були відкинуті при попередньому визначенні товару чи послуги і, сприяли розумінню того, що необхідно змінювати сам товар.

На думку багатьох вчених такий підхід сьогодні є найбільш прогресивним та ефективним способом досягнути креативності процесу створення туристичного продукту та надання йому нового творчого імпульсу. Головним завданням латерального маркетингу стає його відхід від традиційних способів конкуренції, адже для нього характерні поєднання властивостей декількох складових на основі асоціативної логіки, інсайту, раптового розуміння того, як можна вирішити проблему чи завдання [2].

Сьогодні традиційні канали комунікації та рекламні повідомлення не завжди ефективно спрацьовують і досягають мети. Споживач часто сприймає ринок туристичних послуг як певну фіксовану модель, яка не викликає інтерес. Саме тому, пріоритетним завданням при створенні туристичного продукту повинно стати надання йому інноваційних якостей, які утворюють нестандартну композицію певних елементів [1]. Відбувається «латеральний зсув», коли завдяки креативному рішенням можна отримати продукт, який буде творчим рішенням, з характерним розривом логічних зв'язків. У свою чергу це буде слугувати змінам сутності туристичного продукту в бік нової нестандартної комбінації його якостей, а отже сприятиме появі нових комбінацій існуючих ресурсів.

Сьогодні набуває популярності субкультурний вид туризму, який отримав назву «сталкінг» (самовільне дослідження промислових об'єктів) [5]. Зауважимо, що постіндустріальне суспільство сформувало освіченого, незалежно мислячого туриста, який шукає нових вражень та досвіду, прагне досліджувати технічні артефакти як важливий сегмент регіонального індустріально-туристичного комплексу. Формування мотивації до ознайомлення з об'єктами промислового туризму вимагає динамічних змін на ринку тур послуг в напрямку творчих підходів до створення нестандартного туристичного продукту. Естетика депресивного ландшафту вимагає креативних підходів до функціонування туристичних атракцій та їх використання як об'єктів промислового туризму. У даному контексті важливим є перенесення акцентів з вивчення потреб цільової аудиторії на сам процес створення нетрадиційного туристичного продукту, який характеризується новими функціями і креативними властивостями. Сприятимуть популяризації таких об'єктів технології латерального маркетингу, який демонструє нові модифіковані зв'язки та нестандартну скомбінованість елементів. Зокрема, шахтний туризм можна розглядати як пізнавальний, розважальний, пригодницький, лікувальний тощо. В сучасних сегментах промислового комплексу ці вияви поєднуються часто в нових нестандартних комбінаціях, логічний зв'язок яких піддається сумніву, а отже вимагає змін в бік творчості й креативного підходу.

Таким чином, головним завданням латерального маркетингу є відхід від традиційних способів конкуренції і надання процесу створення туристичного

продукту нового креативного імпульсу. Система генерування ідей сприятиме формуванню латерального (нешаблонного) мислення як творців, так і споживачів, а отже виступатиме ефективним інструментом просування туристичного продукту на ринку послуг.

### **Література:**

1. Землянская Н.Б. Латеральный маркетинг как инструмент создания новой товарной категории / Н.Б. Землянская, Н.В. Казакова, М.Н. Черкасов // Экономика: проблемы, решения и перспективы. – Вестник университета. - № 4. – 2016. – С. 58 – 60.
2. Ильин Е.П. Психология творчества, креативности, одаренности / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2009. – 448 с.
3. Інноваційні технології в туризмі: навч. посіб. / укл. А. Гуцол. – Северодонецьк: ПП «Поліграф-Сервіс», 2015. – 343 с.
4. Котлер Ф. Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей / Ф. Котлер, Ф. Триас де Бес; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 206 с.
5. Шукліна В.В. Латеральный маркетинг як стратегічний інструмент підприємства / В.В. Шукліна / Вісник соціально-економічних досліджень. – Вип. 1(48). – 2013. – С. 176 – 180.

**Вагнер Є.О.**, магістрант

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

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла

Туган-Барановського,

м. Кривий Ріг

### **МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ МІНЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Для подолання кризових явищ сучасні торговельні підприємства що працюють на ринках в умовах конкуренції використовують інструменти маркетингу та менеджменту. Обґрунтована маркетингова стратегія дозволить підприємству стабільно працювати й бути конкурентоздатним та ефективно адаптуватися до ринкових змін навіть в умовах мінливості зовнішнього середовища.

З нашої точки зору підприємства повинні приділяти достатньо уваги питанням управління стратегічними викликами. Це обумовлює необхідність розвитку тематики дослідження, пов'язаного із методами стратегічного управління підприємствами. Особливо вибору маркетингових стратегій у короткостроковому періоді.

Вивченню питань сутності та визначення маркетингових стратегій в умовах мінливості зовнішнього середовища присвячені праці науковців, зокрема А. Ансофф, А. Томпсон, Дж. Стрікланд, М. Портер, С. Войтович, В. Костецький,

Л.Романюк ін.

Водночас недостатньо розроблені та обґрунтовані підходи до формування маркетингової стратегії, які потребують подальших досліджень, що обумовлює актуальність проблеми.

Більшість вчених вважають що, дослідження даної проблематики є дискусійним, так за думкою Романюка Л.М. [2, с.105] стратегічне управління є важливим фактором успішного функціонування в складних ринкових умовах, автор вказує, на відсутність стратегічності в діяльності підприємств, як наслідок - поразка в конкурентній боротьбі.

Більшість науковців стратегічне управління організації розглядають в комплексі як систему з трьох елементів:

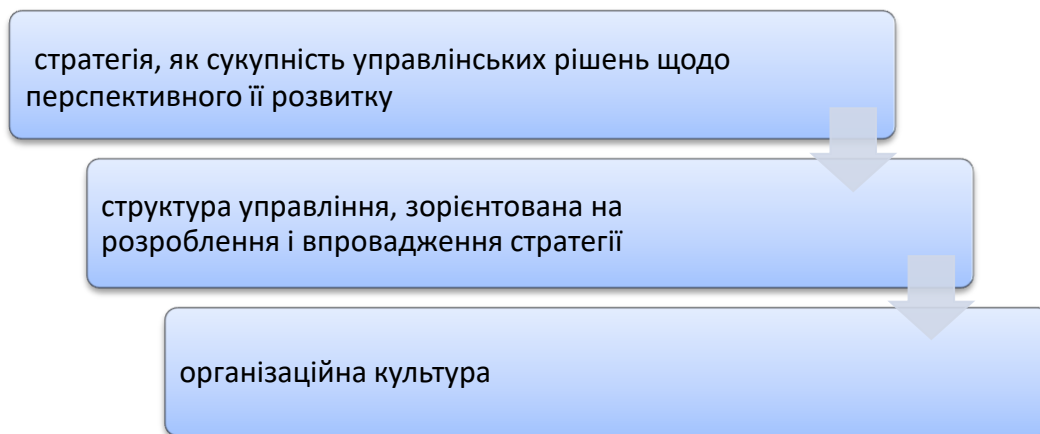


Рисунок 1–Система стратегічного управління

Прихильники стверджують, що при стратегічному управлінні оцінюється сучасний стан підприємства, ринку, споживачів, конкурентів на перспективу. Отже, прогнозується бажаний рівень у майбутньому, виробляється здатність реагувати на зміни в зовнішньому середовищі задля досягнення прогнозу. Чітко сформульована стратегія орієнтує персонал у напрямі розвитку організації, координує та узгоджує цілі, та підвищує здатність до реакції на непередбачені зміни.

На жаль крім переваг, стратегічне управління має ряд недоліків, які необхідно враховувати, при можливості попереджати використовуючи увесь спектр методів. Разом з тим стратегія не дає точного й детального передбачення майбутнього підприємства, а тільки формує побажання того, в якому стані має перебувати підприємство в майбутньому ( його позиція на ринку й бізнесі), тобто прогнозується її виживання в конкурентній боротьбі.

Досить цікавою є думка В. Костецького [1, с.210 ] який вважає, що антикризове управління є симбіозом стратегічного управління й оперативного менеджменту, але шляхом тактичної помилки керівника правильно визначена маркетингова стратегія призводить до кризової ситуації.

В результаті дослідження було визначено, що для ефективного вирішення антикризового управління доцільно використовувати маркетингові стратегії на

підприємствах.

### Література:

1. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством/ В. Костецький // Економічний аналіз. Випуск 8. Частина 2–2011. –С. 208-211.
2. Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu\\_e/2009\\_15/stat\\_09/15.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf)

**Грибова Г.А.**, магістрант

*Науковий керівник: Барабанова В.В., к.е.н., доцент*  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг

## ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО РИЗИКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Проблема оцінювання маркетингового ризику на підприємстві в сучасних реаліях бізнесу в умовах нестабільності економіки є невирішеною. Це обумовлює необхідність детальнішого вивчення питань, пов'язаних з методологією й методикою стратегічного управління ризиками в умовах маркетингової орієнтації підприємства.

Дослідженню ризиків, оцінювання маркетингових ризиків присвятили свої наукові праці вчені: В.В. Вітлінський О. В. Демченко, О. М. Євтушенко, І. К. Кифоренко, С. О. Солнцева, ін.

Питання методики оцінки маркетингових ризиків будівельного підприємства з нашої точки зору, недостатньо вивчені, особливо моделі оцінювання маркетингових ризиків у діяльності підприємств, що потребують подальшого дослідження, особливо в умовах невизначеності та не лінійності економічних процесів

Сформуємо модель оцінювання ризику надійності споживача послуг ПП «СТУДІЯ АЛЬКАЗАР», що ґрунтується на використанні математичного апарату обчислення ризиків в абсолютному виразі. Алгоритм, обчислення ризиків в абсолютному виразі передбачає розрахунок кількісних оцінок ризику – математичного сподівання, дисперсії, середньоквадратичного відхилення та коефіцієнта варіації; інтерпретацію отриманих результатів відповідно до обраної шкали ризику.

З метою практичної реалізації запропонованої моделі складемо вибірку споживачів послуг ПП «СТУДІЯ АЛЬКАЗАР», яка складається із контрагентів, що співпрацювали з фірмою не менше 5 років і робили замовлення на будівельні матеріали на суму не менше 20 тис. грн. За статистичними даними підприємства, зібраними на основі кошторисів складемо таблицю<sup>1</sup>.

Таблиця 1-Обсяги замовлень послуг у ПП «СТУДІЯ АЛЬКАЗАР»

Контрагенти	Обсяги замовлень послуги, грн.				
	2013	2014	2015	2016	2017
ТОВ «Будсервіс»	25640	32875	28743	30162	38970
ТОВ «Конкур»	25189	25689	32163	29861	40183
ПП «Буль буль»	20647	20162	28513	32876	48709

Проаналізувавши дані таблиці 1 визначено, що суми замовлень за 2017р.по контрагентами підприємстві зросли у порівнянні із попереднім роком. Так, для ПП «Буль буль» спостерігалось поступове збільшення обсягів з року в рік. По двох інших замовниках суми змінювались не рівномірно – то зростали, то знижувались. Перед керівником підприємства поставлені завдання визначити відхилення суми замовлення у 2017 р. від суми замовлення у 2016 році. Виникає необхідність оцінити ризик невдачі (укладання угоди на суму не меншу ніж у попередньому періоді), що ґрунтується на аналізі платежів за всі періоди часу. У цьому випадку нами було використане математичне сподівання, що пов'язане з невизначеністю, і розраховується як середньозважена всіх можливих результатів. Перш за все визначимо ймовірність повторення значень. Обчислимо математичне сподівання, тобто середньозважену суму всіх можливих результатів, де ймовірність кожного з них використовується як частота або питома вага відповідного значення [1]:

$$W = M(X) \sum p_i x_i$$

де  $M(X)$  – середньозважена величина – сума замовлення, грн.;

$x_i$  – сума замовлення за рік, грн.

Отже, підставимо дані з таблиці 1 і розрахуємо середньозважену суму замовлення за формулою:

$$M(X)_1 = 31278$$

$$M(X)_2 = 29368$$

$$M(X)_3 = 29181$$

З метою отримання більш детальної інформації про ступінь ризику використовується так званий «дисперсний підхід». Це є наступним кроком у запропонованому алгоритмі оцінювання ризику. Відповідно до теорії ймовірності, дисперсією (варіацією)  $V(X)$  випадкової величини  $X$  є зважена щодо ймовірності величина квадратів відхилення випадкової величини  $X$  від її математичного сподівання  $M(X)$ . Дисперсія характеризує міру розсіювання випадкової величини  $X$  навколо  $M(X)$  і обчислюється за формулою [1]:

$$V(X) = \sum_j^n p_j (x_j - M(X))^2 \quad (2)$$

Треба зауважити, що чим більша величина дисперсії, тим більшою є міра ризику. Так, найвище значення варіації отримано за третім споживачем продукції ПП «Буль буль», а найнижче – у ТОВ «Будсервіс» ( $V(X)_1 < V(X)_2$  з варіації (дисперсії). Обчислимо середньоквадратичне відхилення за отриманими вище значеннями варіації:

ТОВ «Будсервіс»  $\sigma(X)1 = 4498,6$ ;

ТОВ «Конкур»  $\sigma(X)2 = 69703,63$ ;

ПП «Буль буль»  $\sigma(X)3 = 12148,4$ .

Далі проводимо обчислення коефіцієнтів варіації за трьома варіантами, отримаємо:  $v1 = 0,11$ ;  $v2 = 0,20$ ;  $v3 = 0,31$ .

Отже, порівнюючи коефіцієнти варіації трьох варіантів угод, обираємо варіант із найменшим значенням, оскільки, нижчий коефіцієнт варіації вказує на менший розмір відносного ризику. Таким чином у даному випадку найменш ризикованим є перший варіант(угода з ТОВ «Будсервіс»).

Після здійснення оцінки ризику підприємству доцільно розрізняти зони ризику, що характеризуються різним рівнем очікуваних втрат. Це дозволяє доповнити отримані оцінки величини ризику додатковою інформацією. Для оцінки прийнятності відхилення використовується коефіцієнт варіації, як найбільш оптимальний. При цьому наводяться наступні шкали його коливання:

до 0,1 – слабкий ризик;

від 0,1 до 0,25 – помірний ризик;

понад 0,25 – високий ризик.

Отже, використовуючи наведену шкалу ризику відносно коефіцієнта варіації, можемо зробити такий висновок. Коефіцієнт варіації у ТОВ «Будсервіс» є меншим ніж в інших клієнтів ПП «СТУДІЯ АЛЬКАЗАР» і знаходиться в діапазоні від 0,1 до 0,25, що вказує на помірний розмір ризику. Таким чином, розраховані значення коефіцієнтів варіації підтверджують раніше отримані висновки про те, що мінімальному ризику відповідає споживач ТОВ «Будсервіс».

Отже, проведена оцінка ймовірності ризику дозволяє менеджерам ПП «СТУДІЯ АЛЬКАЗАР» на підставі проведеного аналізу визначити його потенціал, спрогнозувати прибуток, оцінити ступень ризику збуту послуг підприємства й мінімізувати його.

### **Література:**

1. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком/ В. В. Вітлінський, П.І. Верченко – К.: КНЕУ, 2000. – 292 с.

2. Гранатуров В.М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки: монографія / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко, С.К. Харічков. – Одеса: ІПРЕД НАН України, 2003. – 164с.

**Карабаза І. А.**, к.е.н., доцент

**Поплавський О.**, студент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг

## **УСПІХ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ MARVEL У КІНОБІЗНЕСІ**

Екранізація коміксів з кожним роком набирає обертів, адже актуальність

героїв коміксів виправдана тісним зв'язком персонажів з темою фантастики. Наділені особливими здібностями і унікальними талантами герої коміксів стають повноправними учасниками кінематографії.

Лідерами у сфері коміксової кінематографії є Marvel і DC Comics, які з невеликих компаній, які займалися продажем коміксів, виростили в світових гігантів. Порівнюючи маркетингові стратегії Marvel і DC Comics, можна сказати, що стратегія Marvel – виявилась більш успішною, хоча конкуренція між компаніями продовжується постійно. Так у 2015 році Marvel Comics зайняла 39% ринку з результатом в 98 млн. проданих копій. У той час як DC підкорилися всього 26%. Ситуація змінюється практично кожен місяць, і вже в 2016 році DC завдала удару у відповідь своєю серією "Rebirth", яка зіштовхнула конкуруючу компанію на 2 місце. У 2016 році DC займала 43% ринку, в той час як Marvel Comics всього 30% [1, 2]. Але аналізуючи доходи компаній протягом 2011-2018 рр., можна сказати, що фільми студії Marvel Comics впевнено домінують над фільмами компанії DC і щороку приносять більший дохід порівняно з конкурентами. Результат стане ще значущим, якщо врахувати той факт, що з 1969 року DC знаходиться під патронатом кінокомпанії Warnen Bros. Pictures, для якої випуск кіно - рутинна робота, в той час як Marvel Comics, на момент початку роботи над першою залізною людиною не мала суттєвих бюджетів та інвестицій, половина персонажів вважалася за Fox і Sony, фільм був створений на кредитні гроші [2, 3, 4].

Маркетингова стратегія Marvel виявляється більш успішною за стратегію DC, що пояснюється наступними причинами:

- використано модель ліцензування, на підставі якої працювала компанія породила надзвичайно високі прибутки практично без капітальних вкладень;
- використано героїв своїх фільмів для диверсифікації доходів за рахунок ліцензування DVD, відеоігор, телебачення, тематичних парків, одягу та інших споживчих товарів;
- зросла кількість укладених угод по ліцензуванню персонажів для кінофільмів - Зірвіголова, Люди Ікс 2, Халк;
- скорочено витрати на ексклюзивні угоди з деякими письменниками і художниками, і замінено їх ручну працю на менш дорогу комп'ютерну, налагоджено відносини з найталановитішими художниками і авторами, багато з яких покинули компанію після її банкрутства у 90-х роках XX століття;
- підписано допоміжні угоди з такими компаніями, як Burger King, Activision і Universal;
- активізовано іграшковий бізнес: Marvel залишила ідею масового виробництва іграшок і сконцентрувалась лише на популярних персонажах, таких як Людина-павук, Люди Ікс, Халк та ін.

### Література:

1. Marvel проти DC: коротка історія коміксів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://uk.etcetera.media/marvel-proti-dc-kоротка-istoriya-komiksiv.html>

2. Box Office Mojo [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.boxofficemojo.com/>

3. Что же лучше: Marvel или DC [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://pikabu.ru/story/chto\\_zhe\\_luchshe\\_marvel\\_ili\\_dc\\_4764277](https://pikabu.ru/story/chto_zhe_luchshe_marvel_ili_dc_4764277)

4. aKino.ua [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.okino.ua/>

**Каменюк .Т.,** студент  
**Буга Н.Ю.,** к.е.н., доцент  
Донецький національний університет  
імені Василя Стуса,  
м.Вінниця

## **РОЛЬ МАРКЕТИНГУ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНАМИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

Сучасна інтеграція України до світової спільноти та європейської зокрема потребує розроблення інноваційної, гнучкої та ефективної системи управління, яка буде налаштована на громадян та стане результативним інструментом на шляху до підвищення рівня життя населення та економічної й політичної ситуацій загалом. Саме це обумовлює неабиякий інтерес до застосування науково-практичного маркетингового засобу, який дасть змогу в першу чергу сформувати та конкретизувати пріоритетні бажання та потреби цільових груп населення держави. Ще донедавна, основною ціллю маркетингу було врівноваження економічних інтересів споживача і товаровиробника. Проте маркетингова концепція управління, пройшла довгострокову апробацію в комерційній сфері та активно поширюється і застосовується зараз у сферах публічного адміністрування, що актуалізує досліджувану проблему.

Метою дослідження є комплексний аналіз основних характеристик маркетингового інструменту в системі управління органами державної влади та визначення ролі маркетингу в діяльності виконавчої гілки влади.

Деякі практичні, наукові, організаційно-правові та управлінські аспекти вдосконалення та осучаснення маркетингових інструментів управління державними органами влади знайшли своє відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, таких як: Ф. Котлер, К. Асплунд, І. Рейн, М. Окландер, В. Вакуленко, І. Дробязко, С. Єремєєв, Р. Войтович, Т. Сачук, С. Дубенко, О. Поляк, Е. Ткаченко, Ю. Старцев та ін. Виокремлюючи, варто зазначити С. Шубіна, який написав системну працю з дослідження політичного маркетингу в державному управлінні. Проте у роботах дослідників та науковців, які піднімають проблему застосування маркетингу в публічному управлінні приділено недостатньо уваги ролі маркетингових інструментів у діяльності органів державної влади, відсутня чітка розмежована класифікація видів маркетингу у даному сегменті застосування. Тому комплексність та багатогранність проблеми потребують її подальшого дослідження.

Модернізація та розвиток Української держави, що поставила собі за мету



входження у європейське демократичне співтовариство, вимагає кардинальних змін та громадянорієнтованих підходів управління. Тобто у сучасних відносинах «держава – громадянин» держава визначає пріоритетними інтереси і потреби громадян у контексті публічно-управлінської діяльності. З одного боку, це містить позитивний потенціал та абсолютно відповідає принципам демократичної держави, а з іншого – це несе під собою різного виду складнощі та протиріччя, важливі деталі, нехтування якими може обернутися, як свідчить попередній досвід, негативними наслідками [1]. Тому ці та інші обставини потребують ґрунтовно переосмисленого інструментарію практичного впровадження цих принципів. Аналізуючи усі досліджені джерела, з'являється вагомий аргумент на користь застосування маркетингу у сфері державного управління: маркетинг, як основний з важелів впливу, допомагає товаровиробникам досягти поставлених комерційних цілей за допомогою поглибленого дослідження та визначення потреб споживачів, отже маркетинг може також допомогти і державним органам влади, тобто виробникам державних управлінських послуг, у швидкому досягненні їх мети, яка пов'язана із безпосереднім задоволенням запитів та потреб різних соціальних класів населення. Зокрема, автори роботи «Публічний маркетинг» пояснюють його так: «Публічний маркетинг – це розроблення, втілення в життя та контроль виконання програм, що мають на мені досягти сприйняття вмотивованою групою (або мотивованими групами) публічної ідеї, руху або практики» [2]. Спираючись на думку інших дослідників цієї проблематики, можна сказати, що маркетинг у системі державного управління – це в першу чергу, певний підхід в державному адмініструванні, який ставить за мету задоволення потреб та інтересів як виробників, так і споживачів публічних послуг та виступає у ролі форми реалізації маркетингу зі специфічними особливостями [3]. Існує багато способів та варіацій розподілу публічного маркетингу на окремі групи, проте на нашу думку найвдалішим варіантом є проведення ділення на окремі види публічного маркетингу за критерієм суб'єкта та рівня публічного управління. До вищезазначеного приведемо структуру маркетингу у системі державного управління:

- державний маркетинг;
- державний маркетинг органів регіональної/місцевої влади;
- муніципальний маркетинг, тобто на рівні органів місцевого самоврядування.

Вибір саме цієї класифікації на фоні ряду інших обумовлений специфічними особливостями державного адміністрування на усіх етапах публічного менеджменту, а також істотним впливом суб'єкт-об'єктного фактору на систематизацію, яка досліджується. Дослідниця Д. Меділл у своїх працях виокремлює чотири базові форми публічного маркетингу:

1. маркетинг продуктів та послуг (застосування маркетингових інструментів задля пропонування послуг публічного сектору задля отримання прибутку або за методом відшкодування витрат);
2. соціальний маркетинг (напрявлений на зміну ставлення та поведінки окремих спільнот);
3. політичний маркетинг (націлений на підтримання та схвалення

об'єктами управління тієї чи іншої політики);

4. демаркетинг (спрямований на переконання групи людей не застосовувати певні стандарти поведінки тощо) [4].

Теорія маркетингу демонструє, що визначених відмінностей між доцільними та неправильними потребами немає, все тому що переважна більшість потреб в сучасному світі залежать від ряду соціально-культурних факторів. Суб'єктивне визначення правильності тих чи інших потреб призведе індивіда чи цілий соціальний інститут до статусу диктатора, але нічого не змінивши у виникненні людських потреб. Незалежність споживача іноді буває сумнівною, але все ж ефективно регулює ринок, чому й сприяє маркетинг. Аби відрізнити першочергові та надмірні потреби, необхідно вивчати устрій, соціальний стан людей тощо. Ці функції виконує маркетинг, тим самим врегульовуючи потреби та задовольняючи їх за допомогою механізмів демократичного державного управління. Маркетинг — на сьогоднішній день є одним із найефективніших засобів боротьби проти бюрократизації управління. «Усі організації створені для служіння інтересам певних груп. Маркетинг — така функція організації, яка дозволяє їй знаходитися у постійному контакті з клієнтами» [5]. Таким чином маркетинг постає що не найефективнішим інструментом підтримки демократичних засад публічного управління й адміністрування, створюючи безперервний зворотний зв'язок між органами державної влади та споживачами їх послуг — тобто громадянами суспільства. Також при цьому всьому відбувається реформування ціннісних та організаційних принципів діяльності органів публічної влади, тому що вони провадять свою діяльність з урахуванням інтересів споживача, а саме управління ґрунтується на застосуванні маркетингових технологій.

Отже, поняття маркетингу в публічному управлінні у сьогоднішніх реаліях не є сталим та чітко описаним, а також має безліч класифікацій і підходів. Аналіз праць, як вітчизняних, так і зарубіжних вчених дав змогу виділити, що публічний маркетинг має бути злагодженою системою управлінської концепції маркетингу та його практичних засобів, і повинен сприяти задоволенню потреб громадян. Сьогодення диктує нові вимоги до виконання державними органами їх функцій, які суттєво різняться від минулих. Тому цей фактор обумовлює потребу в кардинальних змінах важелів та інструментів, що використовуються у системі державного управління.

### Література:

1. Акимов Д.И. Государственный маркетинг / Д.И. Акимов.- К.: Наукова думка, 2008. – 144 с.
2. Публічний маркетинг. - Режим доступу: [http://refereed.ru/ref\\_98bl6fbc414dad860644a85bf51dad33.html](http://refereed.ru/ref_98bl6fbc414dad860644a85bf51dad33.html)
3. Шатун В.Т. Маркетинг в публічному управлінні: сутність, специфіка, класифікація / В.Т. Шатун, І.О. Зосімова // Наукові праці. Державне управління. — 2016. — Вип. 255; т. 267. с.181-187.
4. Madill J.J. Marketing in government // Optimum. - 1998. — Vol. 28. - P. 9-18.

5. Котлер Ф. Расширение концепции маркетинга // Ф. Котлер, С. Леви / Классика маркетинга. - СПб.: Питер, 2001. – 63-74.

**Ліпейко О.В.**, магістрант  
*Науковий керівник: Лунячек В. Е., д.пед.н., професор.*  
 Українська інженерно-педагогічна академія,  
 м. Харків

## **МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПРОДУКТУ НА ПРИКЛАДІ «ВОДОІЗОЛЮЮЧОГО СКЛАДУ»**

Економічне обґрунтування процесу створення і реалізації об'єкту інтелектуальної власності (ОІВ) «Водоізолюючий склад» включає такі підрозділи: маркетинговий, організаційний і економічний.

Маркетингове дослідження стосовно даного ОІВ містить:

- аналіз ринків інтелектуальних продуктів і інтелектуальної продукції і його учасників (споживачів, постачальників, конкурентів і тому подібне) на даному сегменті;
- аналіз потреб типових споживачів (користувачів) інтелектуальних продуктів і інтелектуальної продукції і виявлення оціночних параметрів конкурентоспроможності ІП;
- формування оціночної моделі конкурентоспроможності на основі кваліметричного підходу;
- оцінка конкурентоспроможності з позиції типових споживачів ОІВ, що розробляється, і найближчих конкурентів;
- аналіз отриманих результатів і формування висновків про затребуваність ОІВ на даному ринку.

Маркетинг об'єктів інтелектуальної власності відрізняється тим, що ринку беруть участь не нові продукти і товари, а учасники прав на нові об'єкти. У цьому випадку ІВ традиційно визначається як товар особливого роду. Особливістю ОІВ є: нематеріальність, неповторність, терміновість (час дії охоронного документу, низький рівень ліквідності). Невизначеність і великий ризик виведення ОІВ на ринку, пов'язана з необхідністю проведення маркетингових досліджень на всіх етапах життєвого циклу ОІВ [1].

Перш, ніж приступити до розробки «водоізолюючого складу», було визначено його ринковий потенціал.

Основним ринком збуту цього проекту буде Україна та країни Європейського економічного співтовариства. Потенційними споживачами цього ОІВ є юридичні особи. Галузь застосування: відноситься до нафтової та газової промисловості, може бути використаний при видобутку вуглеводневої сировини.

Виходячи з приведених даних, а також на підставі вивчення інтересу типових споживачів інтелектуального продукту і інтелектуальної продукції нижче представлена розробка оціночної моделі конкурентоспроможності об'єкту

інтелектуальної власності.

Для формування оціночної моделі конкурентоспроможності необхідно виконати наступні етапи:

Виявлення оціночних параметрів, характеризуючи ОІВ з позиції задоволення інтересів споживачів (якісний аналіз).

Порівняльний аналіз співвідносної значущості оцінювальних параметрів на основі парних порівнянь, виявлення питомої ваги значущості (кількісний аналіз).

Розробка бальної системи з деталізацією по кожному оцінюваному параметру.

Оцінка рівня по кожному оцінюваному параметру і комплексна оцінка в цілому оцінюваного препарату і найближчих конкурентів.

Аналіз отриманих результатів і порівняння оціночного показника з абсолютним значенням і з аналогами [2].

Під кваліметричною оцінкою рівня конкурентоспроможності розуміється кількісна оцінка якісних показників з позиції задоволення інтересів споживачів.

Метою оціночного моделювання є формування оціночної кваліметричної моделі ОІВ на основі цільового підходу і методики парних порівнянь.

Об'єктом дослідження є комплексний якісний показник конкурентоспроможності ОІВ в кількісній формі з позиції задоволення інтересів споживачів інтелектуального продукту і продукції.

Предметом дослідження є методика (процес) оціночного моделювання і оцінки ОІВ, що дозволяє управляти процесом його створення і реалізації.

Оціночне кваліметричне моделювання полягає в якісному і кількісному аналізі параметрів (чинників) тих, що його формують. Якісний аналіз полягає у виявленні повного набору якісних параметрів, що відображають певні відомі формально-логічні правила. Кількісним аналізом є виявлення співвідносної значущості кожного з параметрів, виходячи з досягнення кінцевого результату, розробку оціночних шкал, що дозволяють з єдиних позицій кількісно оцінити кожен з оціночних параметрів [3].

Під комплексною оцінкою в роботі розуміється інтегральний кількісний оціночний показник, що включає набір незалежних один від одного оціночних параметрів, які повною мірою характеризують кінцевий результат (об'єкту управління, використання ОІВ).

Формування оціночної моделі дозволить вирішувати ряд завдань управління, до яких відносяться: вибір варіанту використання і правового захисту ОІВ; абсолютна і відносна (порівняно з конкурентами) оцінка рівня конкурентоспроможності ОІВ; цільове управління процесом створення ОІВ з орієнтацією на досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Загальним принципом для цього повинне бути максимальне задоволення потреб споживачів ОІВ і інтелектуальній продукції [3].

За наслідками моделювання інтересів типових потенційних користувачів продукту і продукції (шляхом анкетування, опитування і тому подібне) необхідно скласти кваліметричну таблицю парних порівнянь по наступній формі.

Для цього необхідно вибрати оціночну шкалу, по якій можна оцінити кожен

з оціночних параметрів.

Наступним етапом формування оціночної моделі є розробка критеріїв. Виходячи з визначення комплексної оцінки можна виявити оціночні параметри наведені у таблиці 1.

Таблиця 1– Маркетингова оцінка рівня конкурентоспроможності ОІВ

№ п/п	Оцінювані параметри	питома вага	Оцінка по 5 бал. сист./ зважена			
			Конкурент 1	Конку рент 2	Конку рент 3	Авторська розробка
1.	Ціна придбання ОІВ	0,19	3	2	1	4
			0,57	0,38	0,19	0,76
2.	Надійність у експлуатації ОІВ	0,19	3	4	5	5
			0,57	0,76	0,95	0,95
3.	Термін служби ОІВ	0,2	4	3	5	5
			0,8	0,6	1,0	1,0
4.	Імідж розробника	0,12	4	4	5	4
			0,48	0,48	0,6	0,48
5.	Рівень технологічності у виготовленні ОІВ	0,13	3	4	1	4
			0,39	0,52	0,13	0,52
6.	Якість виробу	0,17	3	3	3	4
			0,51	0,51	0,51	0,68
Разом		1,00	3,32	3,25	3,38	4,39

Інтегральна оцінка рівня конкурентоспроможності ОІВ (О) визначається по наступній формулі:  $O = O_1 \times 0,19 + O_2 \times 0,12 + O_3 \times 0,19 + O_4 \times 0,18 + O_5 \times 0,16 + O_6 \times 0,17$

- де  $O_1$ -  $O_6$  - оцінки за п'ятибальною шкалою по кожному з оціночних параметрів.

Рекомендується інтерпретувати результати інтегральної оцінки таким чином: відмінний рівень – вище 4,25 балів, високий рівень – від 3,50 до 4,25 балів, середній рівень – від 2,50 до 3,50 балів, низький рівень – від 1,50 до 2,50 балів, дуже низький рівень – менш 1,50 балів.

Слід звернути особливу увагу на параметри, по яких низька оцінка і висока питома вага значущості, а також на наявність технічної і фінансової можливості для розробки конкретних заходів, необхідних для досягнення максимального рівня конкурентоспроможності. Таким чином, після удосконалення ОІВ має рівень конкурентоспроможності 4,39 балів, що вище, ніж у найбільш привабливого конкурента, і може бути доцільним для подальшої розробки.

### Література:

1. Белов В. Д. Ценностное измерение науки / В. Д. Белов. – М.: Идея, 2001.

– 452 с.

2. Григорьев М. Н. Маркетинг : учеб. / М. Н. Григорьев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2014. – 448 с.

3. Клещенко И. И., Зозуля Г. П., Ягафаров А. К. Теория и практика ремонтно-изоляционных работ в нефтяных и газовых скважинах [Текст] : учеб. пособ. / И. И. Клещенко, Г. П. Зозуля, А. К. Ягафаров. – Т. : ТюмГНГУ, 2010. – 344 с.

### СЕКЦІЯ 3 ТЕОРЕТИЧНІ І ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Гречаник Б. В.**, к.е.н, доцент кафедри публічного  
управління та адміністрування

**Гуменюк В. В.**, д.е.н, професор кафедри туризму

**Кісь С. Я.**, д.е.н, професор кафедри теорії  
економіки та управління, директор  
інституту післядипломної освіти  
Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу  
м. Івано-Франківськ

#### ІННОВАЦІЙНИЙ ВЕКТОР УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КУРОРТНИХ ГОТЕЛІВ

Процеси здобуття та зміцнення ринкової влади новітніми курортами, готельними підприємствами, орієнтованими на інноваційний розвиток, поєднуються із поступовою втратою монопольного становища традиційними санаторно-курортними закладами. Сучасні монопольні утворення, реалізуючи стратегію конкуренції одночасно на внутрішньому і міжнародному ринках, виступають потужним локомотивом інноваційного розвитку курортно-рекреаційної сфери, оскільки зосереджують свої зусилля на формуванні конкурентоспроможності послуг, є добре вмотивованими в рамках власної корпоративної структури управління щодо впровадження інновацій, здобуття перемоги в неціновій конкуренції. Конкуренція якості курортно-рекреаційних послуг потребує значних організаційно-економічних зусиль і витрат фінансових ресурсів, однак забезпечує перспективи зміцнення конкурентоспроможності, є більш ефективною за цінову конкуренцію, може з нею чергуватися, комбінуватися, поєднуватися [1, с. 18-19].

Порівняльний аналіз концептуальних поглядів вітчизняних і зарубіжних науковців на проблему управління конкурентоспроможністю суб'єктів готельної індустрії в умовах їх маркетингової орієнтації на інноваційний розвиток дає підстави стверджувати про наявність значних розбіжностей, які беруть початок від ідентифікації чинників конкурентоспроможності, оцінювання й інтепретації їх значущості [2, с. 2; 3, с. 383–384;].

Курортний готель, відповідно до Національного стандарту «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення: ДСТУ 4527:2006», трактується як «готель, розташований на території курорту або рекреаційної зони, який забезпечує надавання послуг лікування у регламентованому режимі» [4], однак в сучасних реаліях структурно-інституційної трансформації курортно-рекреаційної сфери України, курортний готель слід розглядати як самодостатню та відносно нову форму організації курортної справи в умовах формування

інститутів приватної власності, вільних цін, конкуренції...

В економічній системі, яка ґрунтується на конкуренції, як стверджував Й. Шумпетер, інновації прокладають собі шлях, самотійно вирішуючи процес соціального розвитку у невимушеній формі. Тоді як в економіці замкнутого типу („sozialistisches Gemeinwesen”) нові комбінації виникають на тлі функціонування старих форм організації суспільного відтворення, однак економічний ефект цього процесу не розкривається, а соціальний не проявляється взагалі. Саме завдяки новим комбінаціям вдається вивести економіку на нову траєкторію прогресивного розвитку [5, с.159-160].

Однак необхідно вирізняти та оцінювати роль імітаційної конкуренції, яка, як вважає Т. Пшибичинський, означає впровадження в економічну практику перспективних і прогресивних здобутків, на відміну від інноваційної – введення неординарного, якісно нового [6, с.127]. Не применшуючи важливої ролі власне інноваційної конкуренції, суспільно-економічне значення імітаційної конкуренції може виявитись більш вагомим у розвитку курортних готелів в Україні.

Управління конкурентоспроможністю в умовах структурно-інституційних трансформацій курортно-рекреаційної сфери потребує розробки адаптивної стратегії її інноваційного розвитку та вимагає проведення системного реінжинірингу бізнес-процесів курортних готелів. Застосування системного підходу до інституційного забезпечення інноваційного розвитку курортних готелів дасть змогу задіяти нові інтелектуальні ресурси, сформувати сприятливе середовище в контексті побудови ефективної організаційної структури, налагодження внутрішньої співпраці, розвитку кар'єри, побудови мотиваційної системи розвитку персоналу курортного готелю, забезпечити активізацію процесів підвищення операційної та фінансової результативності функціонування курортних готелів шляхом взаємодії з туристичними та фінансовими посередниками й іншими суб'єктами зовнішнього середовища.

Слід зауважити, що більшість курортних готелів, в пошуках нових підходів та механізмів управління конкурентоспроможністю, не розробляють власної траєкторії інноваційного розвитку, водночас видають за інновації різноманітні запозичення організаційно-економічного чи техніко-технологічного характеру, які належать до попередніх поколінь інноваційного розвитку курортної рекреації і мали місце в ретроспективній світовій практиці. У зазначеному контексті апробовані технології SPA&Wellness більшою мірою належать до запозичень новаторського характеру, тому їх не доцільно ідентифікувати як абсолютні інновації в курортно-рекреаційній сфері. В умовах глобалізації ринкового простору, долаючи політичні й економічні межі, пропозиція SPA&Wellness поширюється швидкими темпами, інтегрується з національною культурою відпочинку й оздоровлення, набуваючи нових рис, стає масово впізнаваною та інформаційно-доступною. Відтак зазнає модифікації економічна природа конкуренції на усталені для внутрішнього споживача лікувально-оздоровчі послуги курортів.

Як інструмент конкуренції інновації слід розглядати у комплексному вираженні: від рідкісних форм техніко-технологічного прориву,



випереджувального стрибка у ринковому просторі до більш поширених, часткових, дрібних технічних нововведень, а в окремих випадках – ледь помітного, однак системно-генеруючого поступу. Імітаційна конкуренція на ринку курортно-рекреаційних послуг реалізується через особливий спосіб наслідування, який базується на запозиченні окремих елементів (або їх сукупності у різноманітному поєднанні) вітчизняного чи зарубіжного досвіду. Закріплення тенденцій інноваційного розвитку означає впровадження найкращої прогресивної практики курортної рекреації.

Зазначимо, що інновації мають вагоме значення для розвитку курортно-рекреаційної сфери, однак не менш важливим є середовище, яке їх генерує і дозволяє впроваджувати у виробництво на засадах підприємництва. Недооцінка ролі конкурентного середовища призвела до значного відставання українських курортів за рівнем сервісу від подібних до них зарубіжних у таких країнах, як Австрія, Греція, Німеччина, Чехія, Туреччина, Швейцарія. Крім того, в контексті сталого розвитку, бережливого освоєння і ефективного використання природно-рекреаційного потенціалу інновації мають слугувати чинником модернізації виробництва, створення високоякісної пропозиції послуг і на цій основі – формування конкурентоспроможності українських курортів.

Таким чином, для системного розв’язання проблем інноваційного розвитку курортних готелів важливо впроваджувати інновації, які, по-перше, задовольнятимуть зростаючі потреби споживачів у послугах гостинності та курортному сервісі; по-друге, забезпечуватимуть формування конкурентоспроможності курортного готелю як самодостатньої ринкової структури; по-третє, вирішуватимуть проблеми сталого розвитку курортів.

### Література:

1. Гуменюк В.В. Державне регулювання ринку курортно-рекреаційних послуг. Автореферат дисертації доктора економічних наук: 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2017. 40 с.
2. Гуменюк В.В. Фінансове забезпечення суб’єктів господарювання туристичної галузі. Автореферат дисертації кандидата економічних наук: 08.00.03 гроші, фінанси і кредит/ Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2006. 20с.
3. Сучасні проблеми розвитку національної економіки і шляхи їх розв’язання: кол. монографія / за наук. ред. М. М. Єрмошенка. К.: Національна академія управління, 2008. 452 с.
4. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення: ДСТУ вів4527:2006. Видання офіційне. Розроблено Держтурадміністрацією спільно з ДП НДІ «Система», м. Львів. [Чинний від.10.01.2006]. Київ: Держспоживстандарт України, 2006. 28 с.
5. Шумпетер Й. Теория экономического развития / пер. с нем. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
6. Przybyciński T. Konkurencja i ład rynkowy – przyczynek do teorii i polityki

konkurencji. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa, 2005. 211 s.

**Гребець О.Б.**, к.е.н., викладач-методист

**Шевченко О.О.**, старший викладач

Відокремлений структурний підрозділ Національного авіаційного  
університету Слов'янський коледж Національного авіаційного університету,  
м. Слов'янськ

## **СУТНІСТЬ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Роль державного сектора є значною. Історично склалось так, що приватний сектор не має моральних настроїв і стимулів щодо розвитку, і, таким чином, уряд повинен фінансово забезпечувати різні сегменти економіки, в тому числі слабкі.

Витрати на державні послуги в більшості країн становлять більше третини ВВП, отже, інтерес і очікування щодо цих послуг є високими, і управління державними фондами повинно бути в змозі протистояти змінам та різним перевіркам [1].

Сьогодні сутність державного фінансового менеджменту полягає в тому, що він спрямований займається аспектами мобілізації ресурсів та управлінням витратами у державному секторі.

До цілей державного фінансового управління відносять:

- у діловому підприємстві ефективне управління фінансами сприяє досягненню бізнес-цілей. Аналогічним чином, правильне управління державними фінансами є критичним для досягнення цілей державного сектора через його роль у підвищенні якості результатів державної служби;

- оперативне та стратегічне прийняття рішень;

- довгий строк стійкості державних послуг;

- зміцнення довіри громадськості до діяльності галузі;

- забезпечення ефективного та раціонального використання коштів держави.

Визначено чотири основні складові, які повинно охоплювати ефективне управління державними фінансами [2]:

1) сукупний фінансовий менеджмент – фіскальна стійкість, мобілізація ресурсів. Держава зазвичай мобілізує свої доходи від природних ресурсів, що знаходяться під її контролем, збирання податків із громадськості, запозичень, приватизації державної власності. Потім ці ресурси розподіляються на різні державні витрати відповідно до пріоритетів

2) оперативне управління – продуктивність, стратегічне фінансування, планування та управління. Надійне фінансове управління безпосередньо впливає на короткострокове та довгострокове прийняття рішень, вимірювання ефективності, стратегічне планування та управління державними послугами.

3) управління – прозорість та підзвітність. Державні органи, які

розпоряджаються державними фінансами повинні звітувати громадськості та вищим державним органам щодо їх цільового використання. Налагоджена система фінансового менеджменту дозволяє забезпечити прозорість використання коштів держави.

4) управління ризиком – контроль за використанням. Гнучке та інтуїтивне управління фідучіарним ризиком необхідне для пом'якшення передбачуваних та непередбачених ризиків, з якими стикаються державні структури під час виконання своїх цілей.

Таким чином, система ефективного державного фінансового менеджменту дозволяє раціонально, ефективно та прозоро використовувати бюджетні кошти, що сьогодні є край необхідним для України.

### **Література:**

1. Вдовенко С.М., Шульга Ю.В. Проблеми та перспективи формування сучасної системи публічних фінансів в Україні / С.М. Вдовенко, Ю.В. Шульга // Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія «Фінанси. Банківська справа». – 2012. – № 2 (14). – С. 166–170.
2. Опарін В. М. Домінанти та пріоритети фінансового вирівнювання в Україні /В.М.Опарін// Фінанси України – 2015 - № 6 - С. 29–43.

**Зубко Т. Л.** к.е.н., доцент

**Роденко О. А.,** магістрантка

Київський національний торговельно-економічний університет  
м. Київ

## **ВПЛИВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ НА БЕЗПЕКУ АКТИВІВ**

Проблема безпеки активів наразі являється одним з найважливіших аспектів економічної безпеки загалом, так як вони відображають наявні у підприємства ресурси та здатні приносити економічну вигоду і створювати додаткову вартість.

В сучасному світі така категорія як «активи» використовується доволі широким колом людей, до якого можна віднести як науковців так і підприємців, директорів та звичайних працівників. Проте дана категорія має глибокі корені, адже являється ваговою складовою будь-якої господарської діяльності. Її розвивали та досліджували такі науковці як А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. С. Мілль, А. Маршалл, І. Ф. Шер, Б. Нідлз, Х. Андерсен та інші.

Розуміння впливу діяльності підприємства на безпеку активів, є базисом для забезпечення його нормального безпечного функціонування. Інвестиційна діяльність підприємства в свою чергу є тим елементом, який безпосередньо впливає на кількісну та якісну складову активів та несе в собі відповідні ризики. Отже, на сьогодні одним з найважливіших завдань є визначення впливу інвестиційної активності на безпеку активів та пошук методів її підвищення.

Оптимізація обсягу та структури формування усіх складових частин активів та їх ефективне використання суттєво впливають на рівень безпеки та

стабільності розвитку підприємства, на його фінансову захищеність, зростання економічного потенціалу та ринкової вартості в поточному та довгостроковому періодах [1, с. 176].

Значна частка галузей економіки України знаходиться в лімітній стадії інвестиційного розвитку. Зростання обсягів виробництва продукції цих галузей не супроводжувалося введенням в дію нових виробничих потужностей і розширенням робочих місць. Це галузі, які подолали рівень локального розвитку, мають достатній рівень рентабельності й потенційно прибуткові, проте ще не викликають довіри зовнішніх стратегічних (довгострокових) інвесторів і не володіють необхідним рівнем власних ресурсів для повноцінної самостійної інвестиційної діяльності. Саме тому необхідно визначити важелі впливу на інвестиційну діяльність та поняття її безпеки.

Однозначне визначення сутності інвестиційної безпеки на сьогодні відсутнє. Так, окремі автори під інвестиційною безпекою розуміють такий рівень інвестування економіки, який забезпечував би її розширене відтворення, раціональну реструктуризацію та технологічне переозброєння [2, с. 14]. Інші ж зазначають, що інвестиційна безпека визначається можливістю нагромадження ресурсів або капітальних вкладень. За належного його рівня підвищується капіталовіддача функціонування секторів економіки, зростають темпи розширеного відтворення і технологічного переозброєння економіки [3, с. 24]. З даних визначень ми можемо побачити взаємозв'язок понять інвестиційної безпеки та безпеки активів, тому необхідно відзначити два важливі стабілізатори безпеки активів з погляду інвестиційної діяльності. По-перше, постійне зниження зношення основного капіталу. По-друге, високий рівень рентабельності, який визначає можливість незалежного інвестиційного розвитку.

Слід підкреслити, що значні масштаби власних інвестиційних ресурсів дозволяють підприємствам формувати диверсифіковану інвестиційну стратегію. Для вирішення проблем економічного зростання, запобігання різного роду загрозам, впровадження нових технологій і забезпечення сталого зростання виробництва конкурентоспроможної продукції, необхідні першочергові заходи, пов'язані з такими діями:

а) створення інвестиційно-привабливого іміджу об'єктів інвестування.

б) ураховуючи, що капітальні інвестиції здійснюються в основному за рахунок власних коштів підприємств, потрібно зберегти існуючі пільги з оподаткування прибутку й отримання податкового кредиту, а також розглянути можливість надання «податкових канікул» на термін 3-5 років підприємствам, які впроваджують принципово нові технології, машини й устаткування.

в) розширення використання заощаджень населення як інвестицій в основний капітал.

З приведених методів випливає, що інвестиційна політика щодо підприємств має ґрунтуватися на оптимальному поєднанні попередньої мобілізації внутрішніх інвестиційних ресурсів і отримання зовнішніх інвестицій на подальший розвиток [4, с. 26-28].

Отже, проаналізувавши вплив інвестиційної активності на безпеку активів,

ми дійшли висновку, що поняття безпеки цих двох категорій тісно пов'язані між собою і безпека активів неможлива без інвестиційної безпеки.

Основними ж методами забезпечення позитивного впливу інвестиційної діяльності на безпеку активів є: зниження зношення основного капіталу, високий рівень рентабельності, впровадження нових технологій, наявність власних інвестиційних ресурсів, диверсифікація інвестиційної стратегії, створення інвестиційно-привабливого іміджу, використання податкових пільг та розширення джерел інвестицій. При приділенні уваги даним аспектам інвестиційної діяльності щодо частини активів підприємства буде досягнуто найвищого показника безпеки самих активів.

### **Література:**

1. Крутова А.С. Ефективність управління оборотним капіталом у системі забезпечення фінансової безпеки торговельних підприємств / А.С. Крутова, А. І. Сіфурова // Проблеми економіки. – 2016.– № 3.– С. 175-183. –Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2016\\_3\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_3_23)
2. Міжнародна інвестиційна діяльність: Підручник / Д.Г. Лук'яненко, Б.В. Губський, О.М. Мозговий та ін.; За ред. Д.Г.Лук'яненка. – К.: КНЕУ, 2003. – 387с.
3. Сундук А., Юрін Я. Банківське кредитування як чинник гарантування інвестиційної безпеки регіонів України/А. Сундук, Я. Юрін// Вісник Національного банку України. – 2004. – №1. – С. 24-26.
4. Слатвінський М. А. Інвестиційна складова гарантування економічної безпеки підприємств / М. А. Слатвінський // Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій., - Випуск №2 (33), - 2017,- с. 26-28

**Кривко І. С.,** студентка

*Науковий керівник: Давиденко Д. О., к.е.н., доцент*

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця,  
м.Харків

### **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ: СУТНІСТЬ ТА МЕТОД ОЦІНЮВАННЯ**

Актуальність такої характеристики банківських послуг, як конкурентоспроможність обумовлена сучасним становищем банківської системи України і прогнозами її розвитку на найближче майбутнє. Залучаючи ресурси, борючись за клієнтів, шукаючи більш вигідні умови розміщення коштів, стежачи за фінансовою стійкістю та надійністю банку, розробляючи стратегію свого розвитку, в кінцевому рахунку, всі банки прагнуть до збільшення конкурентоспроможності. Це обумовлює актуальність дослідження змістовних аспектів поняття «конкурентоспроможність банківських послуг» як комплексної економічної категорії та визначення найбільш доцільного методичного інструментарію до її оцінки.

Підходам до розуміння сутності управління фінансовими результатами підприємств приділяли належну увагу вчені Забура Ю. О., Козьменко С. М., Лютий І. О., Федулова Л. І. та інші. Метою тез є розкриття та уточнення сутності поняття «конкурентоспроможність банківських послуг» та методу оцінки даного економічного показника.

За останні роки банки України зазнають впливу значної кількості змін на фінансовому ринку, що характеризуються збільшенням асортименту банківських продуктів, впровадженням сучасних інформаційних технологій в управління банками, консолідацією або скороченням кількості банків та ін. Розширення напрямів діяльності банків у сфері банківських послуг, зокрема послуг населенню, та впровадження нових послуг – один з шляхів вирішення завдання з адаптації банків до мінливих умов фінансового ринку, розробки пріоритетних ринкових ніш і сегментів.

Конкурентоспроможність у всіх випадках є категорією динамічної. Її зміна в часі обумовлена зовнішніми та внутрішніми факторами, значна частина яких може розглядатися в якості керованих параметрів. Крім того, конкурентоспроможність відображає ефективність використання економічного потенціалу організації та формує комплексну рейтингову оцінку її позиції на даному ринку.

У економічній літературі окрема увага приділяється дослідженню конкурентоспроможності банківських установ. Тому доцільно розглянути позиції вчених щодо визначення змісту цього поняття.

На думку І. О. Лютого, конкурентоспроможність банку – це рівень його готовності ефективно надавати конкурентні фінансові послуги, забезпечувати високу фінансову стійкість і динамічно розвиватися, враховуючи загальноекономічне і соціальне-політичне становище держави та протидіючи різноманітним зовнішнім і внутрішнім ризикам [1].

Солодка О. О. [2] розглядає конкурентоспроможність банківських послуг як сукупність певних параметрів, які можуть бути виокремлені клієнтом, вигідно відрізнити його від аналогічних послуг у заданий проміжок часу. Конкурентоспроможність банківських послуг визначається такими агрегованими групами факторів, як: споживчі властивості послуг даного банку; споживчі властивості послуг банків-конкурентів; маркетингова стратегія даного банку; маркетингові стратегії банків-конкурентів; характеристики цільових ринкових сегментів даного банку; характеристики цільових ринкових сегментів банків конкурентів.

Ю. О. Заруба вважає, що конкурентоспроможність банку відображає успішність його функціонування в процесі набуття, утримання та розширення ринкових позицій, що передбачає здатність банківської установи забезпечувати відповідність власних послуг запитам споживачів та протистояти негативному впливу зовнішнього середовища [3]. І. Фомін відзначає, що визначення даного поняття є таким: ступінь привабливості банку для реальних і потенційних клієнтів, який дає змогу отримати певні переваги у формуванні впливу на ринкову ситуацію у власних інтересах [4].

Л. І. Федулова та І. П. Волощук вбачають у понятті конкурентоспроможності банку здатність витримувати конкуренцію з іншими банківськими установами та суб'єктами господарювання, які задовольняють наявні потреби на споживчому цільовому ринку.

С. М. Козьменко визначає дане поняття, як можливість здійснення ефективної господарської діяльності та досягнення практичної довідкової реалізації своїх послуг в умовах конкурентного ринку [6].

Проведений аналіз наведених поглядів щодо сутності цього поняття дозволяє визначити конкурентоспроможність банку як здатність набувати або володіти певними якостями, властивостями, що впливають на результативність його діяльності в умовах конкурентних змагань, а також пропонувати якісні і доступні продукти.

Варто зазначити, що оцінювання рівня конкурентоспроможності банку – це систематизований аналіз, який включає в себе не лише дослідження конкурентних позицій банку за певний момент часу, а й протягом усього життєвого циклу надання ним послуг. Для ефективного функціонування банку та забезпечення конкурентних переваг на ринку необхідно мати чітке уявлення про кількісну міру конкурентоспроможності банківських послуг.

Для досягнення і збереження конкурентоспроможності банків необхідний механізм управління, що включає організацію та проведення комплексу заходів щодо збереження конкурентного положення. Одним з елементів такого механізму є оцінка конкурентоспроможності, що спрямована на виявлення факторів, які сприяють оптимізації діяльності банків.

Обрана методика оцінки конкурентоспроможності банківських послуг враховує як якісні, так і вартісні показники якості банківських послуг та дозволяє визначити оцінку привабливості банку для потенційних клієнтів-фізичних осіб.

Методика передбачає шість етапів для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності банківських послуг:

Етап 1. Формування вибірки банків-конкурентів;

Етап 2. Вибір показників, які характеризують якість банківських послуг (якісні та вартісні показники);

Етап 3а. Розрахунок коефіцієнтів значущості для якісних показників;

Етап 3б. Розрахунок коефіцієнтів значущості для вартісних показників;

Етап 4а. Визначення індексу якісних показників;

Етап 4б. Визначення індексу вартісних показників;

Етап 5. Побудова карти конкурентних переваг;

Етап 6. Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності банківських послуг за формулою:

$$I = I_{\text{якісн.показників}} \cdot \alpha_1 + I_{\text{варт.показників}} \cdot \alpha_2 \quad (1)$$

Розрахувавши за формулою (1) інтегральні показники для всіх банків-конкурентів, можна визначити найбільш конкурентоспроможний банк з погляду фізичних осіб ( $I \rightarrow \max$ ).

Таким чином, результати проведеного дослідження показали, що поняття

«конкурентоспроможність банківських послуг» є різноаспектним, оскільки включає в себе не лише якісні та цінові характеристики, а й здатність до збуту, тобто сукупність показників, які надають оцінку різним характеристикам самої послуги. Для визначення рівня конкурентоспроможності послуг банку обрано методичку, перевагою якої є те, що вона дозволяє порівнювати банки як за загальним рівнем конкурентоспроможності надаваних банківських послуг, так і за окремими показниками. На основі отриманих оцінок можна будувати карту конкурентних переваг для наочного позиціювання банків конкурентів.

### **Література:**

7. Лютий І. О. Банківський маркетинг: підручник / І. О. Лютий, О. О. Солодка. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – С. 93-95.
8. Солодка, О. О. Оцінка інтенсивності конкуренції в цільовому сегменті ринку банківських послуг / О. О. Солодка // Фінанси України. – 2009. – № 12. – С. 81-88.
9. Заруба Ю. О. Конкурентоспроможність комерційного банку / Ю. О. Заруба // Фінанси України. – 2001. – № 2. – С. 119-124.
10. Фомін І. Рейтингова оцінка комерційного банку в системі діагностики його конкурентоспроможності / І. Фомін // Вісник НБУ. 2002. – №4. – С. 11-13.
11. Федулова Л. І. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки : монографія / Л. І. Федулова, І. П. Волощук. – К.: Наук. Світ, 2002. – 301 с.
- Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку: навч. посібник/ С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми: Університетська книга,

**Крупельницький В.С.,** студент

*Науковий керівник :Українець Н.В. викладач фінансових дисциплін*  
Вінницький технічний коледж,  
м. Вінниця

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПОДАТКОВОГО І ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ**

Одним із найважливіших складових у податковій політиці держави є податковий менеджмент. Він є не тільки складовою податкової політики держави, а і значущою частиною у всіх галузях, у роботі підприємств, житті громадян. Податковий менеджмент тісно пов'язаний з фінансовим, адже в рамках сучасної теорії фінансів фінансовий менеджмент сформувався як наука, що присвячена методології і техніці управління фінансами. Впевнено можна зазначити, що причиною зародження цих управлінських рішень стала Світова економічна криза ХХ століття, яка показала необхідність правильного використання ресурсів і раціональності управління економічними процесами не тільки в масштабах держави, а й будь-якого підприємства. Ці дві науки сформувались нещодавно, хоча у цій сфері велися ще до Другої світової війни. Праці У. Шарпа, Дж.



Лінтнера, Дж. Моссі, Ст. Росса, Ф. Блека і інших стали основою сучасного фінансового менеджменту, а їх роботи написані ще у минулому столітті залишаються актуальними. [1]

В Україні ж фінансовий і податковий менеджмент почали розвиватися з переходом від планової економіки до ринкової, зі здобуттям незалежності у 1991 році. Перший етап розвитку податкового менеджменту в Україні, що тривав з 1991 по 1995 був націлений на наповнення державного бюджету за допомогою максимізації податкових надходжень. Цей етап був необхідним в перші роки незалежності, коли держава ще не мала необхідного бюджету. Другий етап, що почався у 1995 і триває донині несе зниження податкового тягара. Це стає можливим саме завдяки становленню ефективного податкового та фінансового менеджменту, що надає фіскальним механізмам нових пріоритетів в напрямку взаємодії платників податків з державними контролюючими органами. Кінцевою ціллю цього є побудова економічно розвиненої демократичної держави і підтримання її в стабільності. [1]

Щорічно Україна покращує свої позиції на світовій арені в рейтингу «Оподаткування/PayingTaxes», у 2018 році держава поліпшила свої позиції, піднявшись з 84 місця на 43. Це стало можливим завдяки зниженню кількості податків та ставок оподаткування, а також спрощенню процедури податкової звітності, адже ще у 2012 році Україна перебувала на 181 місці цього рейтингу, тобто за 6 років країна змогла поліпшити свій рейтинг на 138 позицій. [2]

З огляду на тенденції щодо поглиблення України у європейський простір необхідно зазначити, що за умови продовження проведення державних реформ, а також співпраці з Європейським Союзом, країна і надалі зможе поліпшувати свої позиції у щорічному рейтингу «Оподаткування/PayingTaxes». Завдяки подальшому розвитку податкового та фінансового менеджменту держава стане більш привабливою для інвесторів. В найближчі роки Україна може покращити свої показники за рахунок зниження часу на облік податку на прибуток, а також проведення бюджетного відшкодування.

В той же час негативно може вплинути посилення контролю за оформленням податкових накладних, а також введення процедури їх блокування. Водночас, зниження ставок податків – це не головна причина зростання інвестиційної привабливості, адже дії фіскальних служб повинні будуватися так, щоб не відлякувати бізнес і не знижувати його інтерес вкладати гроші в українську економіку. Україна є країною що розвивається і перебуває у стадії проведення великих реформ в усіх сферах. Реформи, результат яких помітний вже сьогодні, є необхідним і зваженим кроком для розвитку держави в цілому і пришвидшують процес розвитку менеджменту на державному рівні.

### Література:

1. Панкевич А.В., Зварич М.А., Могиляк П.Я та ін. Бюджетний менеджмент. Київ: Правова єдність, 2016, с.245
2. Савенко С. В Україні вдвічі покращився рейтинг податкового клімату. *Finance.UA* URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/415318/v-ukrayini-vdvichi->

**Лебедєва Д.О.**, магістрант  
Університет імені Альфреда Нобеля  
м. Дніпро

## **ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СТРУКТУРИ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах ринкової економіки обґрунтованість та дієвість управлінських рішень на мікро- та макрорівнях значною мірою залежить від результатів оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання.

В ринкових умовах господарювання підприємствам необхідно докладати багато зусиль, щоб зберегти конкурентоспроможність, бути прибутковими, платоспроможними і не допустити банкрутства. Забезпечення якісного фінансового стану може здійснюватись успішно лише з допомогою ефективного і важеного фінансового менеджменту. [1 с. 67].

Для аналізу системи управління активами на підприємстві було обрано підприємство вид діяльності якої включає перевезення пасажирів, багажу та вантажу на внутрішніх та міжнародних напрямках регулярними і чартерними рейсами, періодичне технічне обслуговування повітряних суден за укладеними договорами, також надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна та неспеціалізована оптова торгівля.

Для подальшого оцінки активів підприємства розглянемо динаміку складу і структури активів ПАТ «АК СП «Меридіан» притаманні особливості: більшу частину активів складають основні засоби та запаси сировини і матеріалів (табл.1).

Таблиця 1– Динаміка складу і структури активів ПАТ «АК СП «Меридіан» за 2017р.

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Зміни за рік, тис.гр.од.	Зміни за рік, %
I Необоротні активи				
Нематеріальні активи	96	104	8	8,33
Незавершені капітальні інвестиції	31	29	-2	-6,45
Основні засоби	5470	4927	-543	-9,93
Інвестиційна нерухомість	-	248	248	100
Довгострокова дебіторська заборгованість	23	21	-2	-8,70
Інші необоротні активи	293	293	0	0
Всього за розділом I	5823	5525	-298	-5,12
II Оборотні активи				
Запаси	367	339	-28	-7,63
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	65	48	-17	-26,15
Дебіторська заборгованість за розрахунками	210	593	383	182,38
Інша поточна дебіторська заборгованість	3548	3313	-235	-6,62
Гроші та їх еквіваленти	14	16	2	14,29

Витрати майбутніх періодів	3	2	-1	-33,33
Інші оборотні активи	102	130	28	27,45
Всього за розділом II	4310	4441	131	3,04
БАЛАНС	10133	9966	-167	-1,65

Так, наприклад, в складі необоротних активів підприємства відбулися зміни з основними засобами, які зменшилися на 543 тис.грн. або 9,93%. Загальний обсяг необоротних активів зменшився з 5823 тис.грн. до 5525 тис. грн, що складає 5,12%. В складі оборотних активів відбулось зменшення запасів, дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, інша поточна дебіторська заборгованість та витрати майбутніх періодів. За результатом, у загальному обсязі оборотні активи виросли з 4310 тис.грн до 4441 тис.грн, а саме на 3,04%.

У цілому, в загальній сумі активів ПАТ «АК «Меридіан» за 2017р. відбулося зменшення з 10133 тис.грн до 9966 тис.грн, що склало 1,65%.

Проведемо детальний аналіз оборотних активів підприємства в даному періоді (табл.2).

Таблиця 2–Динаміка структури і складу оборотних активів ПАТ «АК СП «Меридіан» за 2017р.

Оборотні активи	Зміни за рік, тис. гр. од.	Зміни за рік, %	Питома вага, % до розділу на початок року	Питома вага, % до розділу на кінець року	Зміни в структурі розділів активів, %	Питома вага, % до балансу на початок року	Питома вага, % до балансу на кінець року	Зміни у загальній структурі розділів активів, %
Запаси	-28	-7,63	8,52	7,63	-0,89	3,62	3,40	-0,22
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	-17	-26,15	1,51	1,08	-0,43	0,64	0,48	-0,16
Дебіторська заборгованість за розрахунками	383	182,38	4,87	13,35	8,48	2,07	5,95	3,88
Інша поточна дебіторська заборгованість	-235	-6,62	82,32	74,60	-7,72	82,32	33,24	-49,08
Гроші та їх еквіваленти	2	14,29	0,33	0,36	0,03	0,14	0,16	0,02
Витрати майбутніх періодів	-1	-33,33	0,07	0,05	-0,02	0,03	0,02	-0,01
Інші оборотні активи	28	27,45	2,37	2,93	0,56	1,07	1,30	0,23
Всього за розділом II	131	3,04	100,0	100,0	0,00	42,53	44,56	2,03
БАЛАНС	-167	-1,65				100,0	100,0	

Результати аналізу показують, що в структурі та складі відбулися істотні зміни. Спостерігається найбільший відтік таких активів, як інша поточна дебіторська заборгованість (відповідно на 7,72% відносно структури оборотних активів). Також спостерігають від'ємні показники крім дебіторської заборгованості за розрахунками яка збільшилася на 182,38%, грошей та

еквівалентів (14,29%) та інші оборотні активи (27,45%).

Так загальний обсяг оборотних активів змінився на 2,03% серед його складових найбільша зміна спостерігається в складі дебіторської заборгованості – близько 4%.

### **Література:**

1. Лебедєва Д.О. Фінансовий стан підприємства та перспективи його вдосконалення. Проблеми і перспективи сучасного розвитку фінансів, обліку та банківської діяльності: I Міжнародна науково-практична конференція: матеріали конференції, Дніпро, 19 березня 2018 р. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. – 67 с.

**Лісовська Л.С.**, к.е.н, доцент

**Юськів Н.Ю.**, магістрант

Відокремлений структурний підрозділ

«Інститут інноваційної освіти

Київського національного університету будівництва і архітектури»

м. Львів

## **ВИЗНАЧЕННЯ ТА АНАЛІЗУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ВІДЕНСЬКА КАВА»**

У більш абстрактному плані можна сказати, що фірма має конкурентну перевагу, коли вона здатна створити більш економічне значення, ніж його конкуренти. Економічна цінність, у свою чергу, є просто різницею між сприйнятою цінністю товару клієнтом та загальними витратами на одиницю, включаючи витрати капіталу, для отримання товару. Таким чином, величина конкурентної переваги фірми полягає у різниці між сприйнятою цінністю та витратами на виробництво товару або послуги у порівнянні з її прямими конкурентами. Якщо створене економічне значення більше, ніж його конкурентів, фірма має конкурентну перевагу; якщо він дорівнює конкурентам, вважається, що вони мають конкурентний паритет; і якщо він нижче, ніж його суперник, то фірма має конкурентний недолік.

На підставі аналізування діяльності товариства ми визначаємо якісні конкурентні переваги діяльності (рис.1).

Товариство володіє значними виробничими потужностями для виготовлення кави. Виробничі потужності товариства включають достатню площу виробничих приміщень та комплекс виробничого обладнання.



Рисунок 1– Конкурентні переваги діяльності ТзОВ «Віденська кава»

Виробниче обладнання дозволяє виконувати технологію переробки кави повністю, тобто за повним технологічним процесом. Окрім того, слід вказати, що виробниче обладнання повністю автоматизоване.

Численні нагороди, одержані за період діяльності підприємства, підтверджують ще одну конкурентну перевагу - високу ділову репутацію. Причому слід зауважити, що товариство одержує нагороди не лише на Національних конкурсах, але й на Міжнародних.

Така сильна позиція на ринку та розпізнавання бренду дозволяють компанії отримувати значні конкурентні переваги у подальшому розширенні на міжнародних ринках, а також допомагають зареєструвати більш високе зростання як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Протягом багатьох років вони досягли значних масштабів економії з чудовими каналами збуту та відносинами з постачальниками.

Наступною конкурентною перевагою є широка представленість на ринку збуту кави. Товариство володіє власним розробленим та запатентованим інтелектуальним активом у формі патенту на винахід.

Конкурентні переваги на внутрішньому ринку збуту та їхні джерела подано на рис. 2. Для кожного джерела експерти вказали рівень реалізованості.

Найважливішим напрямком вдосконалень має бути створення ефективної системи маркетинг і, насамперед - покращення системи розподілу та системи просування товару. Іншою сферою посилення конкурентних переваг має бути модернізація виробництва з метою підвищення рівня енергоощадності та збільшення продуктивності. Результатом вдосконалення виробництва стане зниження витрат, отже приріст прибутку та покращення фінансового стану підприємства.

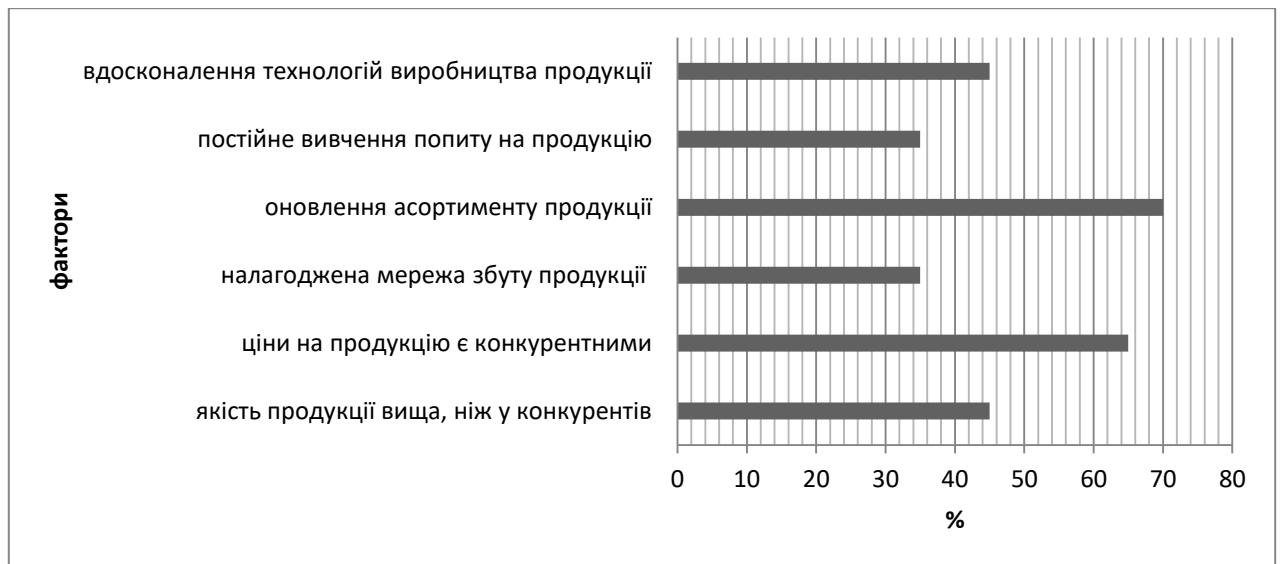


Рисунок 2— Фактори конкурентних переваг діяльності ТзОВ «Віденська кава» та їх реалізованість на ринку

Мелешко А. В. студент  
Миколаївський міжрегіональний інститут  
розвитку людини «Україна»,  
м. Миколаїв

## ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Головною характеристикою успішності суб'єктів господарювання є досягнення й утримання ефективної фінансової діяльності протягом тривалого періоду. Складання стратегічного фінансового плану є важливим для суб'єктів господарювання, оскільки дає змогу перевірити, чи дохід від діяльності буде достатнім для покриття витрат на здійснення запланованих заходів.

Дослідженню окремих теоретичних, методичних та практичних аспектів вдосконалення фінансового планування присвячені праці як зарубіжних вчених, так вітчизняних вчених. Однак, незважаючи на значну кількість наукових пошуків з цієї проблематики до останнього часу недостатньо дослідженою залишається низка аспектів щодо вдосконалення організації фінансового планування.

Стратегічний фінансовий план дозволяє керівництву суб'єктів господарювання сформулювати чітке уявлення про те, як стратегічні фінансові цілі узгоджуються з наявним ресурсним потенціалом. Розглянувши та проаналізувавши чинники, що впливають на ефективність стратегічного фінансового планування, можемо запропонувати наступні рекомендації щодо удосконалення процесу стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України:

- враховувати при розробці стратегічних фінансових планів зовнішні

чинники впливу, оскільки жоден суб'єкт господарювання не існує в статичному середовищі. Соціальні, політичні та економічні тенденції постійно впливають на попит і пропозицію товарів і послуг. Досягнення в сфері технологій відкривають нові можливості, а також створюють нові очікування. Потреби і демографія спільнот можуть змінюватися, як і методи розробки та реалізації товарів і послуг. Тому дуже важливо забезпечити врахування у стратегічних планах, зокрема фінансових, відображення умов зовнішнього середовища;

- забезпечити реалістичну і комплексну оцінку сильних сторін і обмежень суб'єктів господарювання України (SWOT-аналіз), оскільки основою будь-якого успішного стратегічного плану є аналіз загроз, можливостей і обмежень та сильних і слабких сторін;

- дотримуватися всеохоплюючого підходу, що передбачає наступне: в той чи інший момент всі залучені у процес стратегічного фінансового планування (персонал, керівники суб'єктів господарювання, клієнти і організації-партнери) повинні мати право голосу;

- обов'язково долучати вище керівництво до процесу стратегічного фінансового планування;

- застосовувати розподіл відповідальності між керівництвом суб'єктів господарювання і працівниками. Ефективний процес стратегічного фінансового планування обов'язково повинен враховувати такі чинники як фінансовий клімат, очікування клієнтів і інших зацікавлених сторін, конкурентне середовище суб'єктів господарювання і потребу у вдосконаленні діяльності;

- вивчати передовий досвід реалізації стратегічного фінансового планування. Кожен суб'єкт господарювання має свою індивідуальну місію, клієнтську базу і внутрішню культуру, тому повинен розробляти власну фінансову стратегію, відображену в цілях та практичних кроках реалізації і пристосовувати їх до власних унікальних потреб;

- чітко розставляти пріоритети і розробляти реалістичні напрями розвитку;

- забезпечити високий рівень складання стратегічного фінансового плану та забезпечувати якісні характеристики стратегічного фінансового плану його варіативністю (наявністю “оптимістичного”, “песимістичного” та “реалістичного” варіантів), оскільки стратегічні фінансові плани завжди передбачають наявність альтернативних припущень.

Альтернативні варіанти дадуть змогу суб'єктам господарювання краще оцінити умови господарювання та розробити план дій у випадку сприятливого, нейтрального чи негативного розвитку ситуації; удосконалити систему інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування, що дасть змогу підвищити ефективність цього процесу. Розглянемо наступні шляхи досягнення цієї мети:

- 1) вдосконалити форми і методи збирання первинної інформації. Якість і своєчасність управління виробничими процесами та фінансово-економічною діяльністю суб'єктів господарювання в цілому залежить від своєчасного збору достовірної інформації, за допомогою якої можна всебічно дослідити всі процеси і явища, які відбуваються в суб'єктах господарювання [2];

2) вдосконалити процеси обробки і доставки користувачам інформації, необхідної для коректного функціонування системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування та, як наслідок, забезпечення підвищення ефективності цього процесу [2];

3) удосконалити форми і методи обліку. В умовах ринкової економіки значення обліку для суб'єктів господарювання важко переоцінити. Тут неабияке значення має оперативне збирання та обробка показників, їх простота й доступність усім користувачам у часовому та пооб'єктному аспектах [2].

Вагомим чинником підвищення ефективності стратегічного фінансового планування вважаємо розроблення оптимальної конфігурації організаційної форми суб'єктів господарювання. Керівництву варто обрати один із запропонованих варіантів:

1) сильна централізація служби стратегічного планування, що розробляє довгострокові стратегії. В умовах централізованого управління планування виконується вищим керівництвом суб'єкта господарювання;

2) центральна служба стратегічного планування забезпечує довготермінове планування шляхом надання допомоги підрозділам, що беруть участь у плануванні;

3) комбінація попередніх двох варіантів (у процесі стратегічного планування лінійні керівники перебувають у безперервному діалозі, до якого також залучені функціональні керівники);

4) командна робота (формується колектив розробників стратегічного плану) [3].

Фінансові цілі повинні не лише дозволити суб'єктам господарювання планувати досягнення на найближчі роки, але й забезпечити можливість моніторингу прогресу та оцінки результатів. Кожна ціль повинна мати мінімум один об'єкт (деякі цілі можуть мати більше). Визначення пріоритетних завдань і заходів забезпечує високий ступінь гнучкості у рамках стратегічного фінансового плану, даючи змогу для включення заходів, які можуть ще не мати фінансування, одночасно визначаючи кроки, необхідні для досягнення цілей суб'єктів господарювання.

Суб'єкти господарювання повинні щорічно переглядати та оновлювати стратегічні фінансові плани для моніторингу та оцінки своєї діяльності й адаптації планів до змін у поточній ситуації. Якщо плани не включають заходи, необхідні для досягнення поставлених цілей, то рекомендовано переглянути плани і включити заходи. Деякі суб'єкти господарювання вважають, що з завершенням розробки стратегічних фінансових планів їхнє завдання виконано. Однак для максимальної ефективності вкладених у процес стратегічного фінансового планування часу й зусиль необхідно періодично переглядати вже затверджені плани. Це дозволяє суб'єктам господарювання контролювати та оцінювати прогрес та відображати внутрішні й зовнішні зміни, які можуть вплинути на здатність реалізувати план або потребу в його коригуванні. Стратегічні фінансові плани повинні враховувати та відображати зміни в середовищі діяльності суб'єктів господарювання. Будь-який хороший стратегічний фінансовий план



повинен включати щорічні огляди, перегляд періодів, глибокий аналіз та ретельну остаточну оцінку.

Отже, результати проведеного дослідження сприятимуть підвищенню ефективності стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України шляхом оптимізації порядку його проведення з врахуванням розроблених пріоритетних напрямів.

### **Література:**

1. Костирко Л.А. Фінансовий механізм сталого розвитку підприємств: стратегічні орієнтири, системи забезпечення, адаптація: Монографія/ Л.А. Костирко. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2012. – 474 с.
2. Мартюшев О.О. Організаційно–методологічне забезпечення стратегічного планування комерційного банку // О.О. Мартюшев //Фінанси України. – 2005. –№10. – С. 60–67.
3. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту. Вид. 2–ге, доп. та перероб./ М.Г. Твердохліб. – К.: КНЕУ. 2002. – 224 с.

**Паливода Т. В.**, головний спеціаліст -  
юрисконсульт відділу правової роботи  
управління правового забезпечення  
Міністерства культури України,  
м. Київ

## **СТРАТЕГІЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРИЙ УКРАЇНИ**

В сучасних умовах глобалізації та інтеграції у міжнародному бізнес-середовищі важливими показниками успіху є не короткострокове отримання прибутку і нагромадження рухомого і нерухомого майна, а формування вікової ділової репутації, колекціонування емоцій, спогадів, вражень. При грамотному формуванні і реалізації фінансового менеджменту вітчизняними менеджерами, Україна є конкурентоспроможною державою у сфері нематеріальних благ, розваг, нематеріальної культурної спадщини тобто креативних індустрій. Так, це мелодійність у музиці, ритмічність танцю, унікальне звучання таких музичних інструментів, як бандура, кобза, трембіта тощо. Також унікальними є петриківський розпис, вишиванки, килимарство тощо.

У зв'язку з цим, зазначимо, що відповідно до пункту 5<sup>-1</sup> частини першої статті 1 Закону України «Про культуру», креативні індустрії - види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості та робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження, а їх продукти і послуги є результатом індивідуальної творчості.

Отже, з метою розвитку креативних індустрій пропонуємо розглянути

стратегію фінансового менеджменту креативних індустрій України, що складається із таких етапів.

Етап 1. Аналізування чинників впливу на формування й реалізацію ефективного фінансового менеджменту креативних індустрій.

Етап 2. Планування фінансового кругообігу креативних індустрій.

Етап 3. Організування фінансового кругообігу креативних індустрій.

Етап 4. Мотивування та стимулювання фінансового кругообігу креативних індустрій.

Етап 5. Контролювання та регулювання фінансового кругообігу креативних індустрій.

Дана стратегія є узагальненою та потребує дослідження фінансистами, економістами, державними службовцями, юристами, науковцями, фахівцями у сфері культури.

Разом з тим зазначимо, фінансовий менеджмент креативних індустрій – це системний кругообіг процесів формування й використання коштів для фінансового забезпечення бізнесу не тільки у сфері культури. Отже, фінансовий менеджмент креативних індустрій потребує дотримання таких умов:

- врегулювання вітчизняного законодавства (господарського, податкового, митного, в сфері авторського права тощо);
- стимулювання на державному та місцевому рівні до поширення різних форм власності у сфері культури;
- конкурентне середовище, зокрема забезпечене налагодженою інфраструктурою у відповідному регіоні;
- розвинений фінансовий ринок;
- зміцнення національної валюти.

Отже, для успіху креативних індустрій не тільки в Україні, а також і за кордоном важливим є налагоджені взаємозв'язки між об'єктом, тобто кругообігом грошових засобів та суб'єктом, тобто фінансовим відділом (управлінням, департаментом), які формують й впливають на ефективність функціонування підприємства).

Отже, показниками ефективного фінансового менеджменту за умов конкурентної боротьби та стартових обмежених фінансових капіталовкладення, є:

- зростання виробничо-збутового процесу у тому числі і зовнішньоекономічної діяльності;
- налагодження системи страхування фінансових ризиків;
- зростання рівня рентабельності та обсягів прибутку.

Основними інструментами фінансового менеджменту креативних індустрій є інвестування, страхування інформаційне забезпечення. Отже, з метою досягнення високого рівня таких показників, як платоспроможність, ліквідність, рентабельність представлена нами стратегія є можливістю до формування партнерських відносин малого бізнесу із потужними промисловими підприємствами задля добробуту і безпеки України у світі.

**Шевчук О. А.к.е.н.**, доцент  
**Петухова К.** студентка  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ

## **ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В ЕПОХУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

У сучасному житті глобалізація економічних, культурних, політичних процесів набуває дедалі швидших темпів. Сьогодні майже усі аспекти життя окремої країни залежать не лише від її окремих рішень, а й від рішень національних партнерів, тощо.

Україна також не виключення у цій схемі функціонування сучасного фінансового життя. Ціль України є регулювання власної політики у сучасних умовах з максимальною вигодою та мінімальними втратами, а мета дослідження - визначення основних реформ щодо вдосконалення фінансової політики в умовах глобалізації.

Поняття глобалізації має доволі довгу передісторію, тож ми не будемо зупинятись на цьому. Зазначимо лише, що причинами цього явища є як зміни у культурі й міждержавних відносинах, так і технологічний процес, на рівні із змінами у структурі економічної та політичної діяльності.

Теоретики зазвичай позитивно оцінюють вплив глобалізації: вона стимулює держави до розвитку, змушує їх переосмислювати зовнішньоекономічну та фінансову політику.

Значна участь України у процесі глобалізації стане можливою у разі впровадження відповідної до вимог сьогодення реалій фінансової політики, що враховує та нейтралізує усі ризики зазначеного процесу та, навпаки, створює умови, що дає можливість скористатись усіма перевагами явища глобалізації. Окрім цього, повинен успішно виконуватися процес адаптації національного господарства до зовнішніх вимог.

Отож, передусім варто з'ясувати, за якими критеріями потрібно оцінювати рівень адаптивності фінансової політики в умовах глобалізації та, відповідно, на що потрібно звертати увагу у реформуванні структури та функціонування уряду та організацій, щоб досягти найкращого результату. За результатами дослідження варто виділити такі ознаки як фінансова прозорість, стабільність бюджетів, консолідація бюджету та бюджетного процесу, а також ефективний фінансовий контроль та моніторинг.

Щодо прозорості, то її метою стає зробити фінансову політику абсолютно прозорою й зрозумілою для кожного. Це можливо досягти через розподілення чітких ролей та функцій, які стосуються структури фінансової системи та функціонування уряду. Зокрема, потрібно також розглядати та покращувати відносини в цілому між урядом та економікою, налагоджувати процеси та обирати переможну стратегію у діяльності уряду. Окрім цього, фінансова прозорість

означає інформування громадськості в обумовлені терміни про стан та результати фінансової діяльності, відкритість підготовки та бюджетної звітності [1]. Таким чином, це призводить до питання про гарантії достовірності отриманої інформації. Їх можна отримати шляхом незалежних перевірок та моніторингу бюджетно-податкових питань.

Стабільність бюджетів можна також трактувати як показник стабільної фінансової діяльності країни [2]. Це може у результаті визначатися співвідношенням дефіциту та ВВП, або ж розміром боргів та ВВП, окрім цього обсягом доходів та ВВП.

Отже, якими ж способами можна провести оцінку стабільності бюджетів? Один із варіантів - прогнозування бюджетних параметрів у рамках макроекономічної та грошово-кредитної політики. Окрім цього, визначення ефективності використання резервних фондів для управління доходами від продажу сировинних товарів.

Консолідація бюджету та бюджетного процесу включає у себе чіткий розподіл функцій та відповідальностей, комплексне охоплення доходів і видатків, використання позабюджетних фондів тільки в особливих випадках, передбачених законом, а також інтегроване планування поточних і капітальних видатків [3]. Одним з ключових моментів є ефективні системи платежів, єдиний бюджетний рахунок та облік зобов'язань.

Бюджетування орієнтоване на результатозначає чітке планування, що згодом дасть бажаний результат. Це можливо досягти шляхом поставлення окремих цілей та завдань, реалістичної оцінки витрат і співвідношення ресурсів із запланованими результатами. Таким чином, необхідна прив'язка запланованих результатів до бюджетування. Тобто, найбільш оптимальних результатів можливо досягти за допомогою моніторингу використаних ресурсів та досягнутих результатів протягом усього бюджетного циклу.

Завершальним пунктом, однак одним із найбільш важливих, є фінансовий контроль та моніторинг. Це передбачає прозорі та некорупційні процеси у межах держави та високу якість управління фінансами шляхом проведення зовнішнього незалежного аудиту, внутрішнього аудиту, а також проведення заходів щодо забезпечення виконання законодавчих норм.

В оцінці адаптивності фінансової політики України важливим моментом є врахування також орієнтованості економіки та політики, оскільки від цього залежить подальша стратегія реформування фінансової системи.

Цілком відомим та зрозумілим фактом є українська орієнтація на Європу в зв'язку з географічним розташування та міждержавними відносинами. Таким чином, відповідно до критеріїв оцінки адаптивності фінансової політики потрібно проводити реформи у межах нашої держави з урахуванням потенціалу та вибором орієнтованості на захід.

### **Література:**

1. Вірченко А. Фінансова політика в умовах глобалізаційної фінансово-економічної кризи / А. Вірченко // Вісник Київського національного університету

імені Тараса Шевченка. – 2011. – Вип. 128. – С. 42–45.

2. Усков И. В. Развитие системы местных финансов в условиях евроинтеграции Украины / И. В. Усков // Економіка, Фінанси, Право. – 2012. – № 4. – С. 14–18.

3. Іванова С. М. Вплив фінансової глобалізації на розвиток інститутів спільного інвестування / С. М. Іванова // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2009. – № 1. – С. 121–128.

## **СЕКЦІЯ 4**

### **НОВІ ПЕРСПЕКТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В НЕСТАБІЛЬНОМУ ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

**Дороніна О.А.**, д.е.н., професор  
**Каменюк М.Т.**, студент  
Донецький Національний університет ім. В. Стуса  
м. Вінниця

### **ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Стрімкі зрушення суспільних та економічних відносин в Україні, зростання конкурентного середовища, а також різноманітні процеси, які відбуваються у важкопрогнозованому й нестабільному зовнішньому середовищі гостро ставлять перед управлінцями на всіх рівнях проблему модернізації поглядів на систему менеджменту. Одним із головним завдань постає пристосування не до самих змін функціонування ринкового економічного середовища, а до швидкості цих самих змін. Ситуація невизначеності несе під собою сукупність загроз й ризиків та деструктивно впливає на роботу підприємств [1]. У таких випадках доречним буде застосування стратегічного управління задля розробки комплексу та алгоритму заходів, що сприятимуть удосконаленню роботи фірми та результату діяльності в цілому. Вищевикладене обґрунтовує актуальність обраної теми дослідження в умовах сьогодення.

Метою дослідження є узагальнення прикладних аспектів стратегічного управління та обґрунтування доцільності його запровадження в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Проблематика стратегічного управління висвітлена у дослідженнях зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема І. Ансофф, Г. Мінцберг, А. Чандлер, , К. Ендрюс, Х. Віссема, М. Портер, О. С. Віханський, Д. Кліланд, А. Файол, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, А. Дж. Стрікланд, В. А. Винокуров, Б. Карлоф, А.П. Градов, А. Стрікланд, В. С. Єфремов, Г. Б. Клейнер та ін. Однак, незважаючи на достатню опрацьованість зазначеного питання, воно потребує подальшого дослідження в аспекті динамічності факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Основоположник теорії стратегічного менеджменту І. Ансофф пояснює його як діяльність, що пов'язана із встановленням мети і завдань організації та підтриманням відносин між організацією і оточенням, що дають змогу їй досягати своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою й конкурентною до зовнішніх умов [2].

Інакше кажучи, стратегічний менеджмент – це створення конкурентних переваг ще на початковій стадії розробки стратегії із проведенням оцінок, урахуванням усіх можливих складнощів її реалізації та контролю у подальшому.

Змістовно, запровадження стратегічного управління передбачає послідовну реалізацію чотирьох основних етапів:

1. Аналіз середовища. Вивчення та аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ проводиться з метою передбачення загроз заздалегідь, а також встановлення нових актуальних перспективних можливостей розвитку. Такий аналіз та дослідження дає змогу менеджеру вивчити сильні та слабкі сторони підприємства на даному етапі розвитку. При дослідженні безпосередньо внутрішнього середовища керівникові варто приділити більше уваги саме ресурсам організації: фізичним активам, організаційним ресурсам та людським активам для подальшого ефективного їх використання.

2. Формування і розробка стратегії. На основі отриманої інформації у попередньому пункті відбувається складання стратегічних цілей та створюються можливі альтернативи розвитку. Визначені цілі у подальшому задають напрям для складання бюджетів та планів.

3. Реалізація стратегії. Цей пункт передбачає реалізацію та введення в дію розробленої попередньо планової стратегії діяльності підприємства. Його вважають критичним процесом, тому що саме у випадку успішного його виконання організація досягає мети, а при неуспішному – з'являються додаткові труднощі.

4. Контроль та оцінювання. На цьому етапі відбувається оцінка актуальності та доречності обраної стратегії, її виконання та проведення контролю [3].

У практичній діяльності суб'єктів господарювання процес стратегічного управління нечасто має чітко відокремлені етапи, порушується їх послідовність, оскільки часто можливе повернення до пройдених етапів задля уточнення чи внесення певних змін, багато дій виконуються одночасно, а межа між ними зазвичай дещо розмита. Не зважаючи на це, стратегічний менеджмент є комплексним процесом, тому ніколи не може існувати ізольовано від того, що відбувається на підприємстві [4]. У сучасних умовах, які характеризуються високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, у окремих випадках керівники вимушені приймати управлінські рішення та здійснювати управління підприємством маючи справу з низкою проблем:

- невідповідність стратегії з поточним напрямом та планами;
- обмеження стратегічного планування;
- повільна, невчасна реакція на зміни у середовищах;
- невдала збалансованість системи стратегії;
- нееластична стратегія.

Уникнути їх можна декількома способами, один з яких – вдало підібравши ту чи іншу стратегію. Стратегія управління може бути як явною, так і неочевидною. Прихована стратегія зазвичай розробляється паралельно з процесом планування або може виявлятися неочевидно з діяльністю деяких відділів чи підрозділів підприємства. Для того аби достовірно правильно підібрати стратегію або виявити приховану, слід орієнтуватися в першу чергу на переваги та умови успішної реалізації існуючих видів стратегій, глибше аналізувати окрему

ситуацію, визначити які з існуючих типів стратегій можуть бути застосовані для конкретного підприємства [5].

Важлива для усіх підприємств мета щодо забезпечення ефективності стратегічного менеджменту, на думку фахівців, може бути досягнута за рахунок практичної реалізації наступних завдань:

- спрямування діяльності на об'єднання та групування усіх видів ресурсів та координацію зусиль усіх підрозділів та працівників;
- націлення на вчасне та ефективне підлаштування цілей та загалом діяльності підприємства під важко прогнозовані суспільні, економічні, політичні та інші зміни;
- зацікавлення та мотивування усієї команди працівників на досягнення поставлених цілей організації, за допомогою використання непрямого впливу задля створення атмосфери робочої продуктивності та наполегливості у колективі. спрямування на об'єднання усіх працівників у прагненні до досягнення основних цілей організації. При цьому використовується непрямий тиск, що створює атмосферу наполегливості в роботі [6].

Отже, в умовах сьогодення, коли стан зовнішнього середовища, а отже, й перспективи діяльності більшості підприємств є важкопрогнозованими, включення інструментів стратегічного менеджменту в управлінську діяльність дозволяє не тільки запобігти значних втрат для підприємства, а й забезпечити позитивні тенденції у динаміці основних фінансово-економічних показників та відповідне зростання його конкурентоспроможності. З урахуванням вищевикладеного, перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні інструментарію стратегічного управління та їх адаптації під умови конкретного суб'єкту господарювання.

### **Література:**

1. Галушко З.І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку / З.І. Галушко // Маркетинг та менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – 22 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Б.Т. Кузнецов. – М. : ЮНИТИ- ДАНА, 2007. – 623 с.
4. Шиманська Л.М. Побудова системи механізмів реалізації завдань стратегічного розвитку підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.business-inform.net>.
5. Галазюк Н.М. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі розвитку / Н.М. Галазюк // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси» : зб. наук. пр. – 2013. – № 10.
6. Баклан О.П. Сучасний критерій ефективності поліпшення якості менеджменту// Актуальні проблеми економіки. - 2003. - № 9. - с.152-153.



**Лісовська Л.С.,** к.е.н, доцент  
**Іванець Я.Я.,** магістрант  
кафедра економіки та менеджменту  
Відокремлений структурний підрозділ  
«Інститут інноваційної освіти  
Київського національного університету будівництва і архітектури»  
м. Львів

## **АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОЕКТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Характерною рисою інноваційного розвитку, як стверджують науковці, є здатність до внутрішнього пристосування і зовнішня гнучкість, адже кожне підприємство, яке планує довгий життєвий цикл має сформувані відповідні відносини своїх активів із макросередовищем. Зважаючи на стрімкі зміни у зовнішньому середовищі, керівники компаній повинні навчитися негайно приймати виклики конкурентів, створювати нові продукти, ефективно вкласти кошти і використати свої матеріальні ресурси, щоб у майбутньому отримати прибуток.

Проектні організації та інститути приватного типу з'явилися в Україні ще з того часу, коли виникла необхідність у проведенні геодезичних, інженерних, геологічних робіт, будівництві доріг, споруд і т. п. Проте, негативні зміни у проектній системі України з часу Незалежності зумовили необхідність об'єднати усі проектні організації в єдину. Таким чином в грудні 2005 року було створено Асоціацію «Українське об'єднання проектних організацій», засновником якої виступила Академія будівництва України.

Проектні організації в Україні займають ключове місце в економіці, адже від їх рішень та якості робіт залежить і рівень розвитку таких галузей, як промисловість, будівництво, транзит нафти та газу. Інтеграція країни у європейський простір значно підвищує конкурентні вимоги до якості продуктів та їх новизни.

У науковій літературі існує багато підходів до визначення змісту інноваційного розвитку. Здебільшого, автори [1, 2, 3] притримують думки, що це процес покращення і підвищення рівня фінансово-господарської активності у сфері інноваційної діяльності підприємства, за рахунок обґрунтованого застосування нових знань у вигляді розробок і удосконалення для нарощування темпів виробництва продукції, удосконалення якості товарів та послуг, підтримки і підвищення конкурентної сили організації.

З метою вибору найкращого напрямку інноваційного розвитку керівники організації повинні обрати і проаналізувати наступні критерії, які дозволять обрати найбільш оптимальну стратегію розвитку:

- інноваційну ідею;
- якість побудови системи менеджменту та організаційної структури;
- закономірності ієрархічної побудови причинно-наслідкових взаємозв'язків між підприємством та його підрозділами;

- рівень корпоративної культури і взаємозв'язків між підрозділами підприємства;
- періодичність замовлень на проведення дослідних робіт;
- наявність чіткого плану дій з урахуванням конкретного простору діяльності, часу циклу та конкретних виконавців;
- необхідну технологію або механізм впровадження інноваційної ідеї;
- систему навчання персоналу у сфері інноваційної діяльності підприємства;
- ресурсне забезпечення НДДКР;
- рівень конкурентоспроможності підприємства, товарів та послуг;
- рівень платоспроможності і фінансової стійкості;
- обсяги продажу і їх динаміку;
- імідж підприємства на ринку та ін.

Окреслений вище матеріал дозволяє розробити певну концепцію інноваційного розвитку проектної організації, яка включає ланцюг цінностей для ринку та найкраще відображає зміст даного поняття.

Відповідно, головними функціями інноваційного розвитку проектної організації доцільно вважати НДДКР і інноваційну діяльність, які спрямовані на створення ідеї, освоєння та реалізацію інновації. Результатом обраного напрямку розвитку є окрема цінність як для споживача, так і для самого підприємства.

### **Література:**

1. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посібник / С.М. Ілляшенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
2. Мороз О.С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства / О.С. Мороз // ЭкономикаКрыма. – 2012. – № 3(40). – С. 263-266.
3. Такер Р. Б. Инновации как формула роста: Новое будущее ведущих компаний. - Москва: Олимп-бизнес, 2006. - 224 с.

**Лісовська Л.С.**, к.е.н, доцент  
кафедра економіки та менеджменту

**Романів Б.М.**, магістрант  
Кафедра економіки та менеджменту  
Відокремлений структурний підрозділ  
«Інститут інноваційної освіти  
Київського національного університету будівництва і архітектури»  
м. Львів

## **ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАСАД РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСПОРТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

Транспортні компанії мають можливість реалізовувати свої бізнес-ідеї, підтримувати свою конкурентоспроможність та отримувати вигідні позиції на ринку. Сучасні концепції управління ризиками забезпечують механізми, які, крім виявлення ризиків, що представляють потенційні підводні камені, також визначають ризики, які приносять можливості.

Глобалізація дає великі можливості для сучасного ділового середовища. Кордони знижуються, відкриваються нові ринки, а розвиток технології стимулює зростання. Нове конкурентне середовище та інтернаціоналізація ринку пропонують великі можливості для транспортних компаній

Бізнес у сфері транспорту - це не тільки огляд ринку перевезень, але і особливо складний пакет знань та технологій, необхідних для максимального задоволення усіх вимог клієнтів. Транспортний бізнес розуміється не тільки як сегмент економіки, але і як частина інфраструктури. Пропорції ринкових принципів та втручання уряду є однією з спеціальностей, що характеризуються трансферним ринком. Протягом останнього періоду орієнтація на клієнта, як усвідомлення потреб клієнта, посідає перше місце в бізнесі транспортних компаній. Компанії, що виробляють матеріальні товари, мають можливість постійно впроваджувати свою виробничу програму та стимулювати їх попит та прибуток. Транспортні компанії, що пропонують послуги, мають іншу ситуацію, оскільки стимулювання попиту на послуги має інший характер у порівнянні з матеріальними товарами. Це набагато більше залежить від рівня життя та стилю життя мешканця. Нематеріальний сервіс як результат продукту транспорту разом з орієнтацією на клієнта повинен розглядатися в управлінні стратегічним ризиком, особливо в підборі відповідних методів та систем підтримки.

Управління бізнес-ризиками в сучасному розумінні означає систематичний та скоординований спосіб роботи з ризиками та невизначеностями, які торкаються всередині всієї компанії та включають всі види ризиків. Єдині пропоновані компоненти управління ризиками транспортної організації показані на рис.1. Весь процес має циклічний характер і повинен бути безперервним і розвивається процесом.

До визначення факторів ризику (ризиків) слід підходити методологічно, щоб забезпечити виявлення всіх значущих видів діяльності в організації та визначення всіх ризиків, що впливають з цих видів діяльності:

- Стратегічні - це стосується довгострокових стратегічних цілей організації. На них можуть впливати такі області, як наявність капіталу, суверенний та політичний ризики, правові та регуляторні зміни, репутація та зміни у фізичному середовищі.

- Операційна діяльність - це стосується проблем, які сьогодні стоять перед організацією, оскільки вони прагнуть досягти своїх стратегічних цілей.

Діяльність, орієнтована на зменшення ризику транспортної організації, зазвичай поділяється на дві основні групи:

- стратегії, спрямовані на вплив на причини виникнення ризику для запобігання несприятливому виникненню ситуації у майбутньому або зменшення ймовірності формування таких ситуацій. Ці підходи є превентивними заходами та зазвичай наводяться як наступальні стратегії,

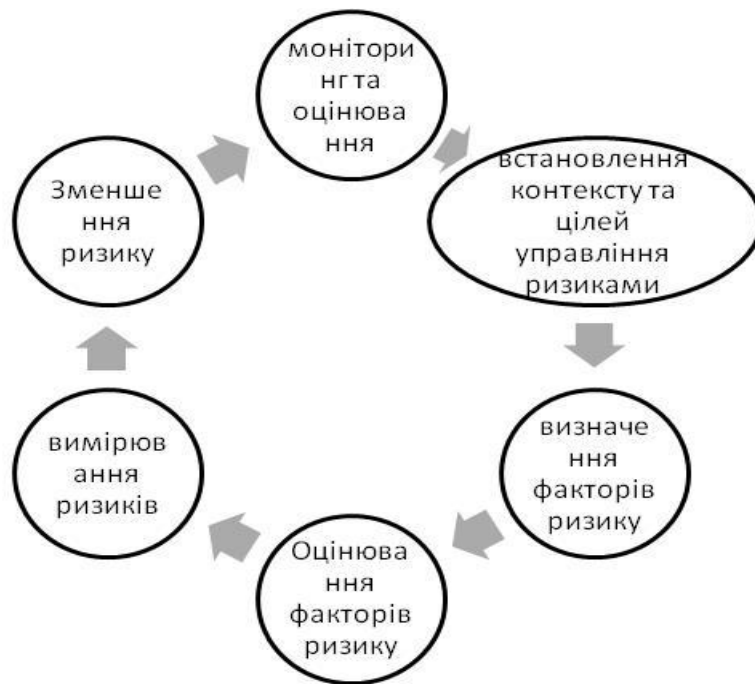


Рис.1 Компоненти ризик-менеджменту транспортної організації

- стратегії, спрямовані на зменшення негативного впливу ситуацій ризику на певний економічно прийнятний рівень наслідків ризику. Ці підходи передбачають коригувальні заходи і зазвичай вказуються як захисні стратегії.

Обидва групи заходів повинні бути реалізовані в часі, тому перед початком виникнення ситуації ризику. Взагалі, вони пов'язані з певними витратами, тому зниження ризику та підвищення рівня безпеки неможливо досягнути безкоштовно. У деяких випадках ці заходи можуть започаткувати так звані вторинні ризики, які вимагають адекватного та швидкого реагування.

**Ляшенко Р.В.**, дисертант на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
Житомирський національний агроекологічний університет  
м. Житомир

## СУТНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНОМУ АГРОБІЗНЕСІ

Аграрний сектор України переживає сьогодні не найкращі часи у зв'язку із застосуванням застарілих технологій, сортів рослин та порід худоби, несформованих методів та механізмів управлінської діяльності. В умовах нестабільного зовнішнього середовища відчувається низький рівень активності у сфері інноваційної діяльності. Усі ці фактори посилюють занепад агробізнесу, як одного з основних елементів сучасної вітчизняної економіки. Прагнення до збільшення рівня конкурентоспроможності агровиробництва обумовлює освоєння

нових підходів до управління ним, особливу увагу серед яких варто звернути на системний менеджмент.

Сучасний агробізнес незалежно від розмірів та спрямування прагне максимально підвищити показники рентабельності діяльності, збільшити ефективність використання власного ресурсного потенціалу, сформувати стійкі конкурентні переваги, а також забезпечити стабільність розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

В сучасних умовах глобалізації світової економіки та нестабільності національної економіки України, аграрним підприємствам слід підвищувати свої конкурентні переваги шляхом використання новітніх підходів до управління бізнесом. Складність застосування тих чи інших нових підходів в менеджменті, на сьогодні обумовлена тим, що на вітчизняний корпоративний сектор мають потужний вплив зовнішні чинники (політична, економічна, соціальна ситуація в країні тощо). У зв'язку з підвищенням рівня ризиків та невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища перед ними постає завдання підвищення спроможності підприємств до пристосування, прийняття ефективних рішень у сфері вирішення проблемних ситуацій бізнесу. В контексті адаптивності вітчизняного бізнесу у мінливих умовах середовища слід наголосити, що потреби та вимоги споживачів формують пріоритетні цілі, основними з яких є [7]:

- мінімізація витрат виробництва;
- якість та надійність продукції (товарів, послуг);
- скорочення терміну виконання замовлень;
- надійність постачань;
- здатність реагувати на зміни попиту;
- гнучкість та здатність освоєння нової продукції;
- інноваційна діяльність.

Системний підхід знайшов своє призначення у науці, виробництві та інших сферах діяльності, однак наразі, найбільш глибоко імплементується у сфері управління підприємством. Як зазначає О.Остапчук, системний підхід в управлінні передбачає управління організацією як єдиною системою, де будь-який управлінський вплив на одну частину системи позначається і на інших її частинах, з чого випливає, що управляти необхідно всією організацією в цілому [4]. При цьому Р. Фатхутдінов визначає системний підхід до управління як підхід, при якому будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що мають «вхід» (мета), «вихід», зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок і «процес» у системі [5].

Агробізнес як вид підприємницької діяльності полягає в поєднанні таких її різновидів [1]:

- виробництво засобів виробництва та надання виробничих послуг для сільського господарства і переробної галузі;
- виробництво сільськогосподарської сировини;
- переробка сільськогосподарської продукції;
- маркетинг та сервісне обслуговування зазначених видів діяльності.

Управління з використанням системного підходу дає змогу здійснити аналіз різних за своєю природою і складністю об'єктів з єдиної точки зору, виявити при цьому найважливіші характерні риси функціонування системи і врахувати найбільш істотні фактори, що впливають на її розвиток. При цьому передбачається підпорядкованість цілей і результатів підсистем загальносистемній цілі. Безперечною перевагою системного підходу є спрямування на слабо структуровані проблеми, пошук оптимального варіанта їх вирішення [3].

Таким чином, на наш погляд, системний менеджмент в агробізнесі є одним з комплексних методів управління, що сформований за засадах проектного підходу та управління процесами, основною метою якого є досягнення SMART-цілей з використанням заздалегідь визначених стратегічних ресурсів у сфері агровиробництва.

Отже, впровадження системного менеджменту у практику агробізнесу передбачає організацію єдиної системи, в якій управлінський вплив, на один сегмент системи, змінює й інші сегменти господарської діяльності. Тобто, сучасний системний менеджмент в агробізнесі має бути визначений як сукупність взаємопов'язаних елементів, функціонування яких корегуються в залежності від змін зовнішнього та внутрішнього середовища. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, застосування такого методу управління дозволить швидше та ефективніше реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть вплинути на результати роботи агропідприємства та дозволить досягнути визначених цілей.

### Література:

1. Абрамович І. А. Теоретичні основи та форми прояву аграрного бізнесу / І. А. Абрамович. // Ефективна економіка. - 2011. - № 12. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_12\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_12_57)
2. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века / П.Друкер; [пер. с англ. Н.Макаровой]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256с.
3. Єфімова О. Системний підхід — основа управління діяльністю підприємств/ О.Єфімова//Персонал №2 – 2007. С. 67–72
4. ТОП-10 агрокомпаній з найвищим рівнем бізнес-процесів [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://propozitsiva.com/ua/top-10-agrokompaniv-z-navwshchvm-rivnem-biznes-procesiv>
5. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов - М.: ЗАОБизнес – школа «Интел – Синтез», 2000. – 640с
6. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством / В. А. Харченко // Економічний вісник Донбасу. - 2013. - № 1. - С. 157-160.
7. Ярова І. М. Адаптивно-ситуаційний підхід до управління бізнес-процесами торговельних організацій / І. М. Ярова // Підприємництво і торгівля. - 2016. - Вип. 20. - С. 130-133.

**Кривуля П. В.**, к.е.н., доцент

**Бородавка Н. Г.**, студентка

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Северодонецьк

## **ВАРІАЦІЇ ІМПЕРАТИВНОГО ЗМІСТУ ТЕРМІНУ «ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ» У РІЗНИХ КОНТЕКСТАХ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ**

У роботі [1] було запропоновано розрізняти різні інтерпретації у рамках загальної категорії "людський капітал", яким також було надано умовні позначення, які орієнтують на природу цих інтерпретацій. У одному випадку пару підвидів капіталу запропоновано умовно іменувати основним людським капіталом та фінансовим людським капіталом, залежно від того чи визначено контекст як виробничий, чи як відносницький. У іншому випадку доречнішим здається виділення іншу пару підвидів капіталу, які можна було б умовно іменувати ЛК-потенціалом і ЛК-власністю, оскільки в деяких помітно різних контекстах використання категорії "людський капітал" вона зближується за значенням до різних родових категорій, то виступаючи більшою мірою представником категорії "потенціал", а то виступаючи більшою мірою як "власність".

Також слід було б відрізняти використання природжених і придбаних здібностей акторами в ході виконання обов'язків і зобов'язань від використання природжених і придбаних здібностей в ході координації у коопераційній мережі виконання обов'язків і зобов'язань. Вже названою дихотомією інтерпретацій людського капіталу – ЛК-власністю і ЛК-потенціалом, – зумовлені використання капіталу у рамках використання його людиною.

Якщо розглядати на прикладі дизайнера надані інтерпретації, то він використовує капітал у рамках функціональних обов'язків – і це одне значення людського капіталу, яке, якщо брати в якості бази порівняння традиційний термін "капітал", то воно ближче до терміну "основний капітал", тобто подібно до використання устаткування у рамках операційного циклу. Але в тих випадках, коли йдеться про стосунки людей, які є економічними, то мова йде або про контрактаційні або про ієрархічні стосунки, тобто вони або умовно кажучи торгуються один з одним, або координують зусилля – у даному випадку мова йде про використання людського ресурсу як ЛК-потенціалу, то тоді людський капітал починає наближатися до тих сенсів, які ближчі поняттю фінансовий капітал. Фінансовий капітал безпосередньо є пов'язаним з фінансами, а фінанси – це стосунки з приводу формування і витрачання фондів. Коли людина вступає в певну координацію виконання усієї сукупності обов'язків і зобов'язань, то людський капітал стає в деякій мірі подібним до фінансового капіталу. При цьому, звичайно, ніякого ототожнення людського капіталу з основним і фінансовим бути не може, – про них тут була мова лише як про аналогії для порівняння. Висновок же як раз і має полягати в тому, що у рамках загальної категорії людський капітал пов'язано декілька підкатегорій, а загальне значення терміну "людський капітал"

варіюється залежно від умов його застосування. Причому неможна говорити лише про визначення видового різноманіття категорії «людський капітал», – мова має йти саме про інтерпретації, бо у розумінні категорії зміщується тяжіння або до однієї, або до іншої родової категорії. Але якщо використано різні інтерпретації, то перехід від однієї до іншої інтерпретації може бути нечітким, а у різних ситуаціях можна очікувати, що інша інтерпретація затребує іншої поведінки від економічного актору, хоча у ситуації буде йтись про той же самий вид людського капіталу (про той же самий вид, але не про ту ж саму інтерпретацію, – ось в цьому й є складність використання новітніх нечітких термінів, які охоплюють занадто велике семантичне коло).

Проведений розгляд нечіткості визначень терміну "людський капітал" при декларативно винятковій його ролі в забезпеченні переходу до нового технологічного укладу, який представлено у роботі [2], надав змогу стверджувати, що існуюча ситуація зі вживанням терміну «людський капітал» (з одного боку важливість категорії, що визнається, а з іншого боку – нечіткість і незадовільність наявних визначень) спонукає розв'язати проблему ситуацію, шляхом розпозначення наявного кластера значень терміну, але для цього слід у якості попереднього кроку скласти ієрархію інтерпретацій, подібної до тієї, яку складено у [3] для категорії "ділова репутація" (сама ділова репутація як категорія теж має відношення до семантичного кола інтерпретацій людського капіталу). Згідно з цим завданням було розроблено перший варіант такого дерева інтерпретацій, при чому було охоплено не тільки семантичні підсистеми, але й семантичну надсистему (рис. 1).

На базі складеної ієрархії було виконано аналіз тяжіння різних значень нижнього рівня до двох потенційних родових категорій: потенціалу та власності. Визначення такого тяжіння у певних ситуаціях позначено відповідно літерами В або П (іноді разом). Наявність обох літер говорить про те, що актор господарської діяльності має іноді «переключати» тлумачення своїх «активів людського капіталу» та використовувати інше їхнє імперативне значення, яке може спонукати до іншої поведінки. Таку зміну імперативних значень легко проілюструвати на терміні «резерв», семантичне значення якого у колі імперативів управління ефективністю наближується до значення «ресурс», спонукає зменшувати «резерв» та має скоріше негативну конотацію, але той же самий термін «резерв» має дещо зміщене семантичне значення у колі імперативів сіндиніки та ризикології, наближуючись до значення «засіб», спонукаючи раціонально використовувати цей засіб та маючи скоріше позитивну конотацію. Схожі імперативні ядра діють і у семантичних колах «власності» та «потенціалу»: власність накопичують та зберігають, а потенціал використовують та виснажують.



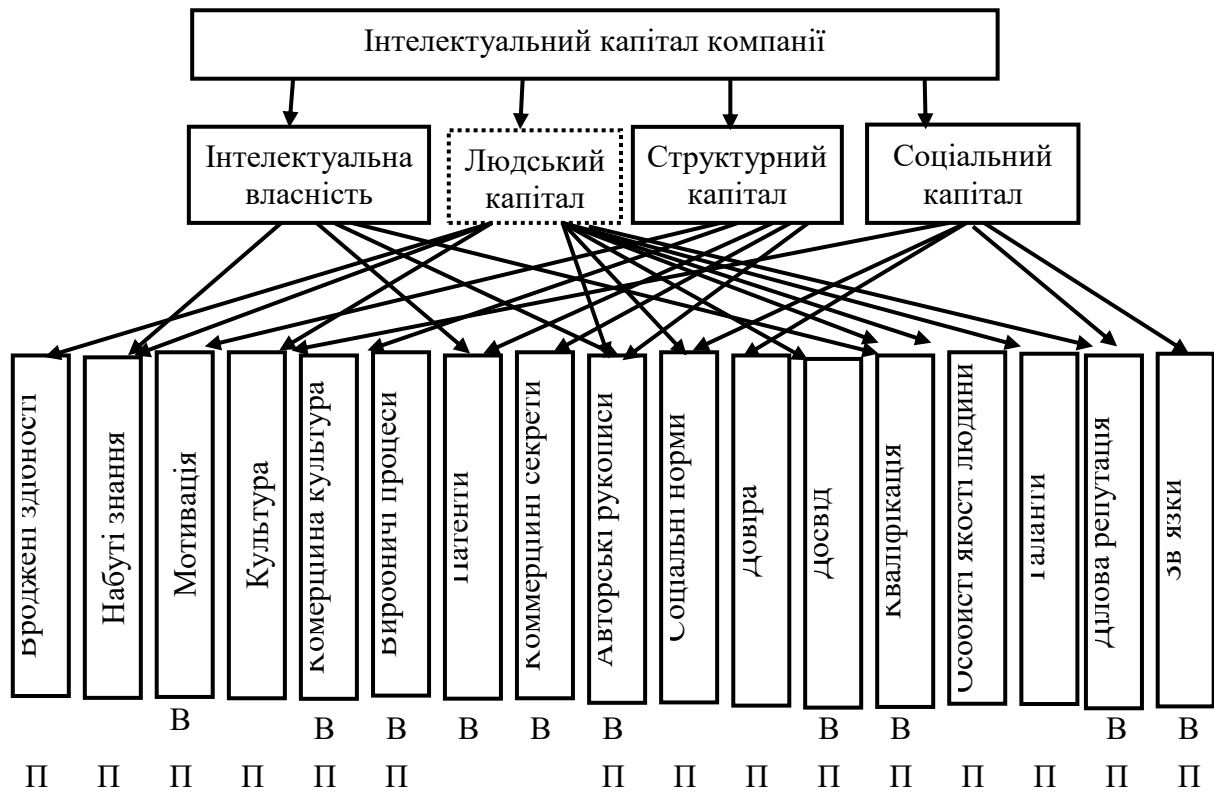


Рис. 1. Місце людського капіталу у системі інтерпретацій інтелектуального капіталу компанії

Можна також визначити, що більшість значень нижнього рівня мають більше наближення до потенціалу, ніж до власності, що не є характерним для звичайних тлумачень різних категорій, які є дериватними від терміноелементу «капітал», а тому у подальших дослідженнях особисту увагу слід приділити тому, як мають бути розподілені та як мають бути закріплені права власності за суб'єктами, за якими прийнято визнавати наявність людського капіталу. Виходячи з того, що запропоновано дві доки ще умовні пари термінів і розбиття поняття людський капітал на пару "людський потенціал" і "власність людських якостей", та на пару "основний людський капітал" і "фінансовий людський капітал", було перевірено гіпотезу про необхідність ідентифікації умов в яких людський капітал набуває різних значень та стає імперативним джерелом різної поведінки. Ця теза обґрунтована вже тим, що потреба виділення показаних чотирьох варіантів інтерпретацій загальної категорії була осмислена саме у зв'язку з різними контекстами її застосування.

### Література:

1. Бородавка Н. Г. Проблематика ідентифікації контекстів використання різних інтерпретацій терміну "людський капітал" / Н. Г. Бородавка // Майбутній науковець-2018 : мат. всеукр. наук.-практ. конф. 14 груд. 2018 р., м. Сєвєродонецьк / укл. В. Ю. Тарасов. – Сєвєродонецьк: СХУ ім. В. Даля, 2018. – С. 186.

2. Бородавка Н. Г. Нечіткість визначень терміну "людський капітал" при декларативно винятковій його ролі в забезпеченні переходу до нового технологічного укладу / Н. Г. Бородавка // Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі : матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених, 16 листопада 2018 р., м. Северодонецьк. – Северодонецьк: СХУ ім. В. Даля, 2018. – С. 181-183.

3. Буракова Е. В. Общая модель составления программ повышения репутации предприятия и порядок выявления детерминант для частных моделей / Е. В. Буракова, П. В. Кривуля // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – Вип. 19 (II). – 2008. – С. 92-106.

**Кривуля П. В.**, к.е.н., доцент

**Паничок М. Ю.**, студентка

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Северодонецьк

## **РОЗБІЖНІСТЬ У СИСТЕМАТИЗАЦІЇ ВИДІВ ЕФЕКТІВ ТА ВИДІВ ІНТЕРПРЕТАЦІЙ ТЕРМІНУ «ЕФЕКТ»**

При вирішенні завдання оцінки ефективності використання того чи іншого ресурсу, здійснення того чи іншого плану або наміру першим завданням стає уточнення понятійно-категоріального апарату, бо термін «ефективність» має різні значення за умов його використання в різних контекстах. Але сам цей термін є дериватним від категорії «ефект», а тому аналіз значень терміну «ефективність» залежить від результатів аналізу терміну «ефект».

У науковій літературі категорія «ефективність» та «ефект» згадується доволі часто. Проте, огляд тлумачень категорії «ефект» та категорії «ефективність» (яка є, як зазначено дери ватною, а тому посилює нечіткість родової категорії) виявив, що питання визначення поняття «ефективність» наразі є дискусійним. Надані більшістю вітчизняних та закордонних вчених інтерпретації даної категорії можна умовно розподілити на деяку множину підходів, які вже систематизовані у літературі. Отже, О. І. Олексюк [1], надаючи однієї з найбільш точної декомпозиції складу підходів до тлумачення терміну «ефект», здійснив також типологізацію видів ефекту. На нашу думку слід розрізняти саме «види» ефектів та «види тлумачень» цієї категорії. Перші є дериватною категорією, яка відбиває певну складову загального ефекту, а другі є способом розуміння сутності загального ефекту. При чому певні види тлумачень також можна визнати дериватними, оскільки вони виникають тільки після того, як вже виникли або були усвідомлені певні інші. Так тлумачення ефекту як абсолютного показника ефективності могло відбутися тільки після того, як загальна категорія ефективності за певною ознакою була поділена на абсолютні та відносні оцінки, а сама категорія ефективності є дериватною до поняття ефекту. Таким чином, тлумачення ефекту як абсолютних оцінок ефективності відбувається за певним

колом використання знаку «ефект» та є дериватною сутністю до більш первинного розуміння категорії «ефект».

Проте, надаючи дефініцію поняття «ефект» вчені доволі часто обмежуються урахуванням лише одного або кількох з розглянутих аспектів. Найчастіше визначають економічний ефект, трактуючи його як абсолютну економію в вигляді зниження собівартості або приросту прибутку, яку отримують від реалізації певних заходів дій тощо. Такої думки дотримуються А. П. Ковальов, М. К. Кочалос, А. А. Колобов [2] та деякі інші автори.

Види ефекту, що виокремлено та описано О. І. Олексюком та підтримано більшістю вітчизняних та зарубіжних вчених, подано на рис. 1 (з демонстрацією можливості різних способів графічного відбиття однієї та тієї ж концептуалізації, – це лише демонстрація різниці у використанні можливих способів, яка не претендує на узагальнення всіх способів візуалізації).

Подані на рис. 1 види ефектів трактуються таким чином: 1) економічний ефект – це різниця між вартісною оцінкою результатів і вартісною оцінкою сукупних витрат ресурсів на всіх етапах реалізації або здійснення заходів. Складові економічного ефекту: прибуток від виробничо-експлуатаційної діяльності, зниження собівартості за рахунок економії матеріально-технічних ресурсів, приріст обсягу продаж, підвищення рівня використання виробничих потужностей, скорочення строків будівництва, зростання строку служби основних фондів, підвищення фондівіддачі, зростання продуктивності праці, прискорення обороту оборотних засобів, прибуток від ліцензій та від впровадження патентів і ноу-хау та ін.;

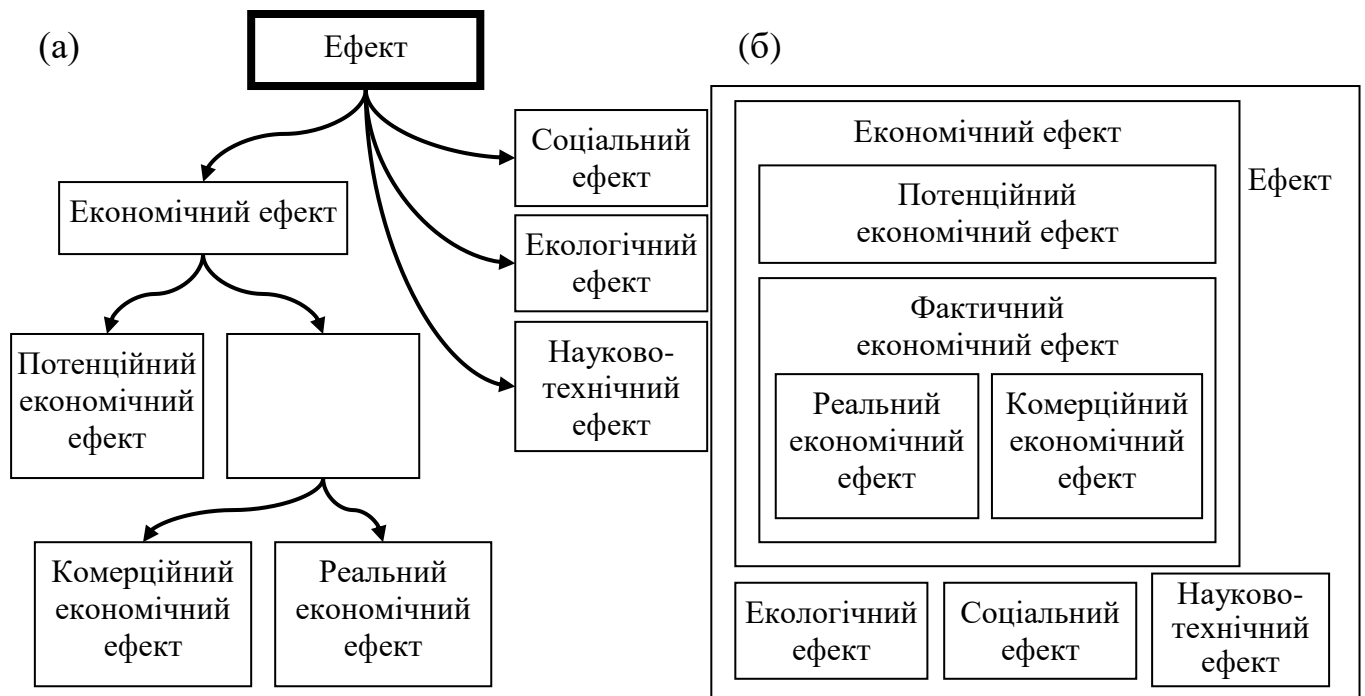


Рис. 1. Види ефектів (два шляхи візуалізації концептуалізації: (а) за теорією графів, (б) за теорією множин)

2) науково-технічний ефект характеризує кількість впроваджених науково-технічних засобів, зростання питомої ваги прогресивних технологічних процесів

та нових інформаційних технологій, підвищення коефіцієнту автоматизації та організаційного рівня виробництва і праці, кількість патентів або авторських свідоцтв та ін.; 3) соціальний ефект пов'язано з соціальним захистом трудівників: утворенням або відновленням робочих місць, підвищенням рівня зайнятості населення, підвищенням заробітної плати і доходів, забезпеченням безпеки життєдіяльності, задоволенням соціальних і духовних потреб, підвищенням кваліфікації робітників, зростанням якості і тривалості життя людини; 4) екологічний ефект досягається зниженням викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище, зниженням відходів виробництва, утилізацією і регенерацією ТПВ і осадів стічних вод, впровадженням енергомістких виробництв, оборотних циклів використання природних ресурсів (вод), підвищенням ергономічності і покращенням екологічності вироблених товарів або послуг (шумове забруднення, вібрація, магнітне поле, радіаційний фон, хімічні речовини, що викликають алергію), зниженням штрафів за забруднення навколишнього середовища (перевищення ПДК, ПДВ ).

Отже, ефект, як економічна категорія, враховує всі аспекти отриманого внаслідок реалізації певних дій результату, що дозволяє використати дану категорію при розрахунку ефективності цих дій. Але на базі такого різноманіття можна стверджувати, що варіативність тлумачень здається ані як не меншою, ніж видова множина ефектів. Виявлені тлумачення систематизовано на рис. 2.

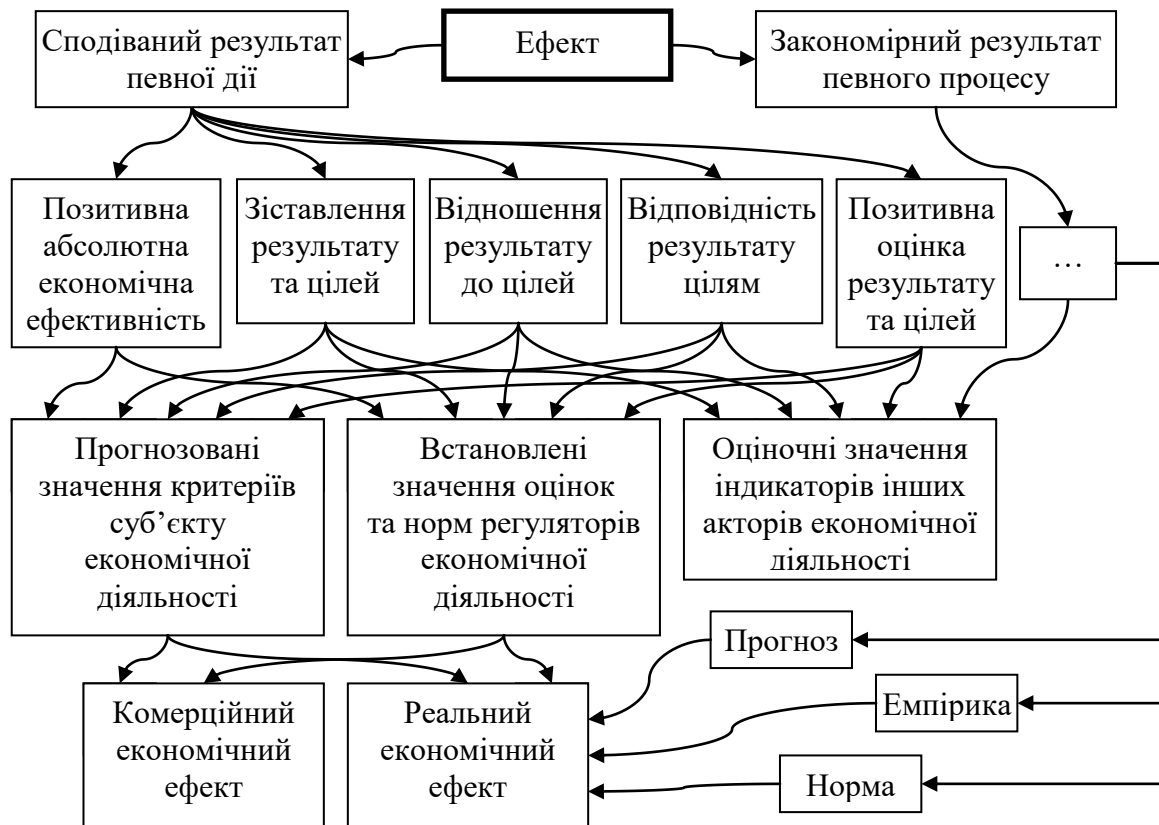


Рис. 2. Ієрархія тлумачень категорії «ефект» (складено авторами)

На основі проведеного аналізу можна дійти певних висновків: 1) існує значна некогерентність у наявній множині використань терміну «ефект» за різними літературними джерелами; 2) затребуваною є не тільки існуюча множинність окремих видів економічних ефектів, а й множинність видів інтерпретацій економічного ефекту, 3) тлумачення терміну «ефект» мають два полюси, які задають семантичне коло від підмножини сподіваних результатів (що відповідають меті, або будь-яким значенням критеріїв, тобто оцінок ступеня відповідності результатів меті) до фактичних, емпіричних, прогнозованих або навіть нормативних але закономірних результатів певних процесів.

### **Література:**

1. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія / О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2008. – 362 с.
2. Экономическая эффективность новой техники в машиностроении / А.П.Ковалев, Н.К.Кочалос, А.А.Колобов. – М.: Машиностроение, 2017. – 255 с.

**Письменна І.С.**, магістрант

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг

## **ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ПРОГРАМ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

Проблема використання сучасних джерел фінансування розвитку регіонів цікавлять як науковців, так і практиків. Значний вклад у формування вітчизняної системи фінансування регіонального розвитку здійснили експерти програм ЄС та науковці: К. Меддок, Г. Медоуз, А. Ткачук, Ю. Третяк, О. Калашнікова, О. Мрінська та інші. Водночас недостатньо дослідженими та невирішеними залишаються питання удосконалення державної політики щодо фінансування регіонального розвитку.

Стаття 21 Закону України «Про засади державної регіональної політики» [1] визначає джерела фінансування державної регіональної політики:

1. Джерелами фінансування державної регіональної політики є: 1) кошти Державного бюджету України, зокрема державного фонду регіонального розвитку; 2) кошти місцевих бюджетів; 3) благодійні внески; 4) кошти міжнародних організацій; 5) кошти з інших джерел, не заборонених законодавством.

Стаття 22 [1]. Фінансування за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку.

За рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу фінансуються програми регіонального розвитку за визначеними 5 пріоритетними напрямками на загальну суму 236 688 803,17 грн. (від 27.12.2017 р.) Структура напрямів фінансування представлено на рис. 1.

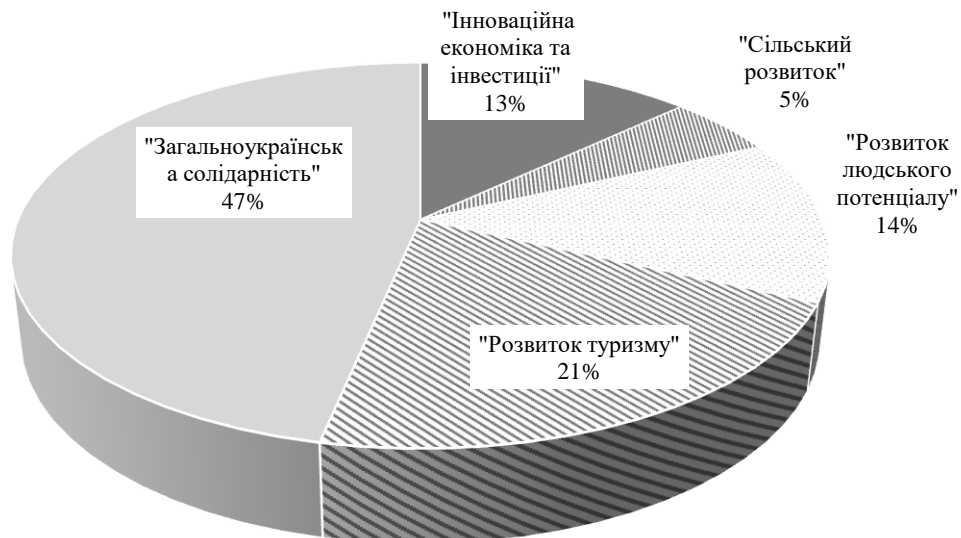


Рис. 1 – Структура фінансування програм регіонального розвитку за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу, грудень 2017 р.

Програми регіонального розвитку за визначеними напрямками фінансуються частково з інших джерел (рис. 2). Дані рис. 2 свідчать, що за кошти Європейського Союзу фінансується 84 % загального фінансування. При цьому програми регіонального розвитку напряму «Сільський розвиток» 69% загального фінансування фінансуються із інших джерел, відповідно за рахунок коштів Європейського Союзу – 31% загального фінансування.

Отже, основними джерелами фінансування завершених у 2017 році проектів, включених регіонами до планів заходів, були:

– держаний бюджет (державний фонд регіонального розвитку, субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій та субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад) - 36,87%;

- місцеві бюджети - 28,08%;
- кредитні ресурси - 2,67%;
- державно-приватне партнерство - 1,73%;
- інші джерела (у тому числі МТД) - 30,65%.

В рамках фінансово-технічного співробітництва між Україною та ЄС протягом 2008–2016 років було укладено вісім угод про фінансування СБП між Урядом України та ЄС. Ці угоди уклалися у транспортній сфері, сферах енергетики, енергоефективності, усунення технічних бар'єрів у торгівлі, екології, управління кордоном та регіональної політики.

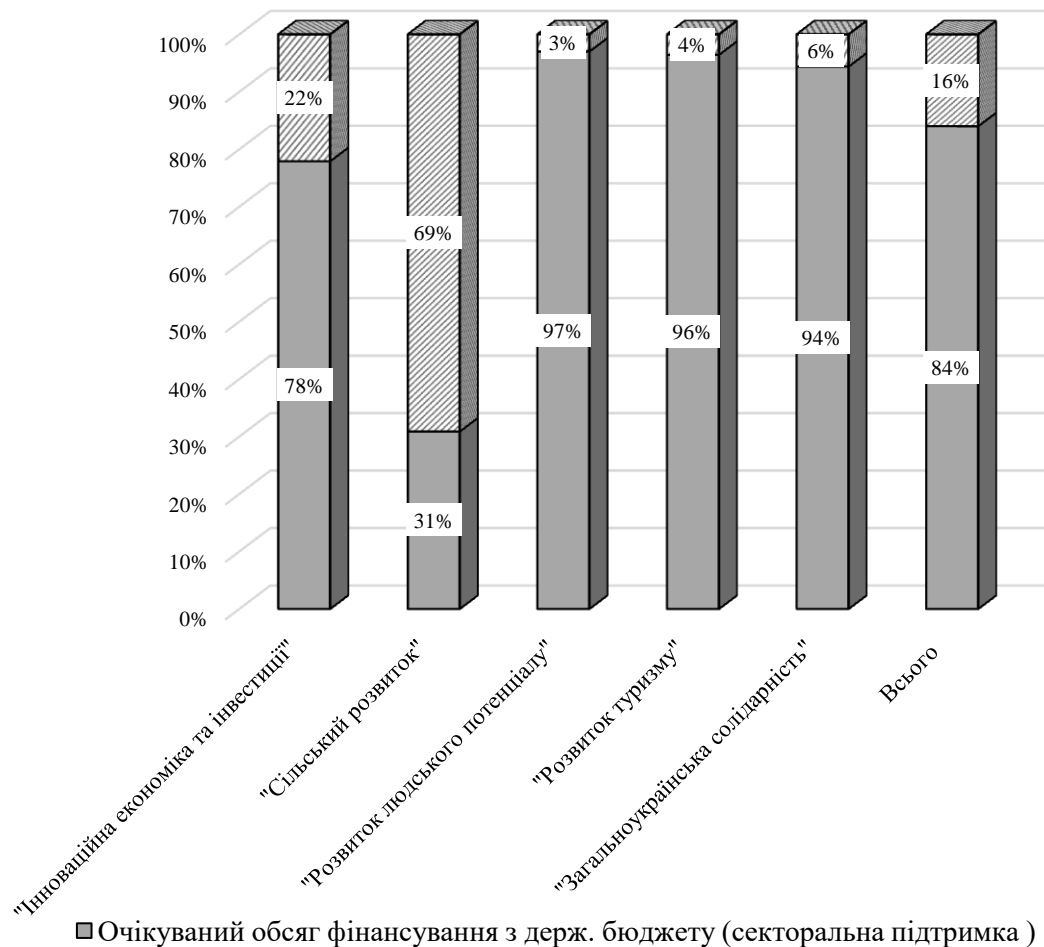


Рис. 2 – Структура джерел фінансування програм регіонального розвитку, грудень 2017 р.

Таким чином, в умовах децентралізації управління вирішення проблеми фінансування програм регіонального розвитку набуває все більшої вагомості та значущості. Виникає потреба у впровадженні нових інструментів фінансування програм регіонального розвитку: кредитні ресурси, приватно-державне партнерство, інші джерела тощо.

### Література:

1. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. // Відомості Верховної Ради (ВВР). – Офіц. вид. – 2015 - №13. – Ст.90
2. Офіційний сайт Державного фонду регіонального розвитку [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dfrr.minregion.gov.ua/>

**Романенко Ю.С.**, магістр  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг

## **КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства. А наслідком його виробничо-збутової діяльності є реалізація товарів, послуг, які воно надає на ринок. Виробництво основних їх видів закріплено за відповідними підрозділами, наділеними певною господарською самостійністю і спрямованими на окремі сегменти ринку — частини ринку, на яких може бути реалізована продукція підприємства; сукупність покупців, які однаково реагують на певні спонукальні стимули маркетингу. На цій основі формується стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) — внутрішня організаційна одиниця (підрозділ), що обслуговує певний сегмент ринку. Критеріями її відокремлення є певне коло споживачів, самостійне планування і здійснення виробничо-збутової діяльності, матеріально-технічного забезпечення. Ефективність діяльності СОБ оцінюють на основі обліку прибутків і витрат.

Питаннями розробки та впровадження корпоративної стратегії системи менеджменту займається багато науковців, таких як: О. Л. Гапоненко й О. П. Панкрухін, Г. Мінцберг і Б. Альстренд, С. А. Попов, Н. Н. Трен'єв, А. Е. Воронкова, В. Г. Андрійчук, О. М. Шпичак, Д. Ховард і Є. Коротков та інші. В їхніх працях детально розглянуті теоретичні засади і методи розробки та удосконалення корпоративної стратегії підприємств. Проте на сьогоднішній день не вдалося визначити найкращий підхід до вирішення проблеми, оскільки ситуація на ринку постійно змінюється і вимагає від підприємців варіювати факторами, котрі впливають на ціну. Це обумовило вибір теми дипломної роботи.

Оскільки корпоративна стратегія підприємства визначає загальний напрямок його діяльності, то вона формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання:

- а) сформулювати (вибрати) власне головний напрямок діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ);
- б) визначити (встановити) конкретну роль кожної СОБ і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;
- в) визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СОБ та іншими підрозділами [1].

Щодо структури корпоративної стратегії, то необхідно зазначити, що структура є інваріантним (незмінним) аспектом системи будь-якої природи. Вона відображає внутрішню будову залежно від складу елементів та сукупності зв'язків між ними. Кожний зв'язок розкривається своїм найменуванням та переліком елементів, що його формують. Тому багато дослідників називають структурою мережу зв'язків між елементами системи, тим самим конкретизуючи поняття внутрішньої будови [2].



Формування корпоративної стратегії має враховувати всі об'єктивні фактори її функціонування, бачення її стану на різних етапах розвитку, аналіз конкретних результатів діяльності. Її основними компонентами є масштаб діяльності, місія, цілі, стратегія розвитку, ресурси і синергічний ефект від їх використання

До типів базових стратегій відносяться:

Стратегія зростання (розвитку); стратегія стабілізації; стратегія виживання (скорочення), стратегія побудована на комбінаціях перерахованих стратегій (в мультибізнесовому підприємстві).

Вибір корпоративної стратегії здійснюється керівництвом й означає, що з усіх можливих стратегічних альтернатив, буде обрано тільки одну, яка й буде реалізовуватися. Одним із методів розробки різних варіантів корпоративної стратегії є портфельний аналіз, що ґрунтується на формуванні портфельних стратегій – безлічі альтернативних варіантів розвитку компанії. Безліч варіантів використовується в разі, якщо реалізація обраної стратегії виявиться нераціональною. Якщо зміняться умови розвитку, то необхідно вибрати іншу стратегію, адекватну сформованій ситуації.

Виходячи з обраної корпоративної стратегії розвитку компанії здійснюється розробка стратегічних планів, проектів і програм його розвитку. Внаслідок того, що компанія є відкритою системою, стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає поліаспектний характер такої діяльності, необхідність урахування впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, а також визначає необхідність формування системи планів, проектів і програм, націлених на його прогресивний розвиток. Для невеликих і середніх компаній може розроблятися єдиний план з відповідними розділами, а для великих компаній і складних організаційних структур – об'єднань кількох компаній типу асоціацій, холдингів, концернів і консорціумів – кожен розділ може мати вигляд розгорнутого плану чи програми.

Найбільш складно визначати стратегію для клієнтів з еластичними попитом і високими вимогами до якості. У цій зоні конкуренція найгостріша і клієнтам часто пропонується величезний вибір практично однакових за якістю і близьких за цінами груп послуг різних виробників, що розрізняються лише окремими функціями. У таких сегментах ринку складно однозначно вибрати ту чи іншу стратегію і слідувати їй, так як конкуренти миттєво відреагують і використовують слабке місце. Наприклад, компанію, що проводить стратегію диференціації, вони можуть почати тіснити, знижуючи ціни, а компанію, що робить акцент на низьких витратах за рахунок зниження якості, будуть витісняти, проводячи агресивні маркетингові стратегії і підвищуючи свою якість.

Було б неправильним вважати, що завжди існує лише один шлях вирішення стратегічних проблем, шляхом вибору стратегій одного виду. Навпаки успіх компанії – результат взаємодії і взаємодоповнення декількох ключових елементів (хоча за певних умов один або декілька компонентів можуть переважати над іншими [3].

Отже, розробка і вибір стратегії – складний, творчий процес, який не можна втиснути в рамки готових шаблонів та наборів рекомендацій. Цей процес не може бути стандартизований, як створення технічних виробів. Тільки нестандартна, творча стратегія дозволяє домогтися лідерства на ринку.

Розробка та вибір стратегії корпоративного управління – складний, творчий процес, який не можна втиснути в рамки готових шаблонів та наборів рекомендацій. Головною стратегією корпорацій є корпоративна стратегія, яка розглядається як найважливіший інструмент підвищення фінансової ефективності діяльності. Тільки зважені рішення та нестандартні підходи до розробки стратегії в системі менеджменту, вибору способів її реалізації, можуть дозволити компанії домогтися лідерства на ринку.

### **Література:**

1. Трояновська О. Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства» (для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030504 – «Економіка підприємства») / О. Б. Трояновська. – Харківська академія міського господарства. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 121 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. Посібник. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай. – К: Видавництво «Центр учбової літератури», 2009. – 440 с.
3. Соколова М. И. Корпоративная стратегия / М. И. Соколова // Управление корпоративными финансами 4-2006 – [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.gaap.ru/magazines/ucf/4/006/>.

**Трушкіна Н.В.,** к.е.н.

Інститут економіки промисловості НАН України  
м. Київ

## **ПРОБЛЕМИ СТВОРЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ В ЕКОНОМІЧНИХ РАЙОНАХ УКРАЇНИ**

На даний час актуалізуються проблеми створення регіональних логістичних кластерів в контексті розвитку концепції єврологістики та формування єдиного європейського транспортно-логістичного простору. Особливо це актуально в сучасних умовах розвитку економічних районів України з урахуванням їх специфічних особливостей (географічних, демографічних, соціальних, фінансово-економічних, логістичних тощо).

У результаті дослідження виявлено бар'єри, що перешкоджають формуванню й ефективному функціонуванню логістичних кластерів в Україні, у тому числі в економічних районах.

Недосконала законодавча та нормативно-правова база. Як правило, в законодавчих і програмних документах застосовуються такі терміни, як «транспортна інфраструктура», «мережа кластерів» і «стратегічні об'єкти

інфраструктури» (залежно від видів транспорту). У деяких актах розглядаються лише види транспорту.

У Проекті Концепції створення кластерів в Україні, розробленому Кабінетом Міністрів України у 2008 р., було зазначено про транспортно-логістичні кластери. Однак ця Концепція так і не набрала чинності.

У Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року сказано про створення мережі мультимодальних транспортно-логістичних кластерів і логістичних центрів, а у Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року – про створення мережі кластерів у морських портах шляхом залучення приватних інвестицій. Разом з тим не розроблено необхідного механізму нормативно-правового, інституційного та фінансового забезпечення розвитку логістичних кластерів.

Отже, у діючих законодавчих і нормативно-правових актах України відсутнє визначення поняття «логістичний кластер», не прописано загальних засад функціонування та розвитку логістичних кластерів, не розроблено Закон України «Про кластери», Логістичну стратегію України, стратегії розвитку економічних районів України з використанням кластерного підходу.

Обмеженість обсягів інвестування – брак фінансування транспортної галузі через неефективну реалізацію механізму державно-приватного партнерства (наприклад, збитки ПАТ «Укрзалізниця» становили в 2017 р. 5 млрд грн [1, с. 410]); обмеженість інструментів для приватного інвестування в об'єкти логістичної інфраструктури; недостатнє застосування різних форм преференцій (кредитів, гарантій, податкових пільг, дотацій) для розвитку морських портів; неточність у фінансовому плануванні й управлінні в транспортному комплексі.

Недостатній рівень розвитку логістичної інфраструктури. У 2017 р. у рейтингу глобальної конкурентоспроможності, підготовленого Всесвітнім економічним форумом, за показником «якість інфраструктури» Україна посіла 88-е місце серед 137 країн світу, у тому числі за показниками «якість доріг» – 130-е, «якість портової інфраструктури» – 93-е, «якість інфраструктури повітряного транспорту» – 92-е, «якість залізничної інфраструктури» – 37-е місце [2, с. 297].

На даний час у зв'язку з блокуванням можливостей проходження суден через Керченську протоку виникли проблеми логістичної діяльності Маріупольського та Бердянського морських портів. За даними Міністерства інфраструктури України, прямі збитки від будівництва Керченського мосту складають 500 млн грн на рік. Втрати порту в Маріуполі становлять 1,5 млн тонн вантажів або 250 млн грн чистого прибутку. І, відповідно, спостерігається тенденція значного зростання рівня логістичних витрат унаслідок збільшення залізничної складової. Наприклад, у Маріупольського порту існують проблеми з поданням залізничних платформ для контейнерів – через їх недостатність черга на подання досягатиме два тижня, і, як наслідок, вантажоодержувачі мають додаткові витрати у вигляді витрат на зберігання на терміналі і демереджу (плата за використання контейнерного обладнання).

Недостатньо ефективне управління логістичною діяльністю у результаті наявності низьких показників якості логістичних послуг та ефективності

перевезень вантажів. За оцінками експертів, низька ефективність логістичної діяльності в Україні пов'язана з необґрунтовано високим рівнем портових тарифів і зборів. Встановлено, що ПАТ «Укрзалізниця» задовольняє логістичні потреби промисловості лише на 10–30% [3].

За даними Державної служби статистики України, загальний обсяг перевезення вантажів знизився за 2010-2017 рр. на 10,4% у результаті скорочення обсягів відвантаження річковим транспортом на 71,4%, морським – на 50%, трубопровідним – на 24,8%, залізничним – на 21,7%, автомобільним – на 3,9%. Обсяги перевезення вантажів авіаційним транспортом залишились без змін і становили в 2017 р. 100 тис. т.

Загальний вантажообіг зменшився на 13% унаслідок зниження вантажообігу річкового транспорту на 63,2%, морського – на 44,2%, трубопровідного – на 23,2%, залізничного – на 12%. Вантажообіг автомобільного транспорту збільшився на 15,6% [4, с. 370, 372; 5, с. 42, 53].

За 2010-2017 рр. загальний обсяг відправлення вантажів залізничним транспортом загального користування скоротився з 358,0 до 277,3 млн т, або на 22,5% через зниження обсягів вантажоперевезень Донецькою залізницею з 142,4 до 48,7 млн т, або на 65,8%; Придніпровською – з 110,6 до 97,6 млн т, або на 11,6% [5, с. 49].

За цей аналізований період спостерігається тенденція скорочення обсягів експорту транспортних послуг на 23,5% у результаті зниження обсягів експорту залізничним транспортом на 60,8%, морським – на 45,4%, трубопровідним – на 10,7%, повітряним – на 6,4%. Сальдо експортно-імпортних операцій у транспортній сфері зменшилося за 2010-2017 рр. на 28,5%, або з 6498 до 4648,3 млн дол. США. Співвідношення експорту та імпорту транспортних послуг знизилося: якщо у 2010 р. цей показник становив 6,58 рази, то у 2017 р. – 4,83 рази [4, с. 496; 5, с. 37].

Для вирішення вищезазначених проблем доцільно створити логістичні кластери як об'єднання підприємств з надання логістичних послуг у різних галузях транспортної сфери. Дана структура дозволить реалізувати кластерну модель організації логістичної діяльності в економічних районах України.

Це сприятиме одержанню синергетичного ефекту в результаті впровадження механізму забезпечення сталого розвитку економічних районів через оптимізацію матеріальних, транспортних, інформаційних і фінансових потоків; мінімізацію витрат; зростання рівня логістичного обслуговування; підвищення якості надання логістичних послуг; скорочення часу виконання замовлень; зниження обсягів складських запасів; збільшення рівня рентабельності операційної діяльності.

### Література:

1. Трушкіна Н.В. Фінансування транспортної сфери в Україні: проблеми та тенденції / Н.В. Трушкіна // Взаємодія банків та інших фінансових установ з підприємствами: теорія, методика і практична реальність: монографія. – Дніпро: Пороги, 2018. – С. 410-418.

2. TheGlobalcompetitivenessReport 2017-2018. – Geneva: WorldEconomicForum, 2017. – 393 p.

3. Віхров М. Потяг у нікуди. Як Укрзалізниця гальмує розвиток країни [Електронний ресурс] / М. Віхров // Український тиждень. – 2017. – № 46 (522). – Режим доступу: <http://tyzhden.ua/Politics/203972>.

4. Статистичний щорічник України за 2017 рік. – Київ: Державна служба статистики України, 2018. – 541 с.

5. Транспорт і зв'язок України за 2017 рік: стат. збірник. – Київ: Державна служба статистики України, 2018. – 168 с.

**Штапаук С. С.**, к.е.н., докторант  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Северодонецьк

## **ВИБІР ПРОЕКТУ ЗА КРИТЕРІЄМ МІНІМАЛЬНОГО ТЕРМІНУ ВПРОВАДЖЕННЯ**

Вибір конкретного інвестиційного проекту залежить від особливостей проекту та контексту інвестування. Якщо виникає необхідність його оцінки в межах регулярної інвестиційної діяльності, кількість вирішуваних питань в ході вибору значно збільшується. Більшого значення набуває питання режиму освоєння інвестицій. Проблема ускладнюється ще й тим, що часто термін впровадження проекту заздалегідь невідомий, оскільки невідомий термін виконання окремих його робіт. В такій ситуації впровадження проекту починається до остаточного визначення його ефективності та терміну впровадження (тобто має місце т. з. «відстрочений вибір»).

Необхідність відстроченого вибору з'являється коли інвестор до початку впровадження проекту не може визначитися з його доцільністю, або коли інформація, необхідна для прийняття рішення, з'являється лише в стадії впровадження проекту. Причому в обох випадках виконання робіт з впровадження обох проектів збільшує термін впровадження та підвищує їхню загальну вартість. В обох випадках інвестор має можливість прийняти рішення про впровадження одного з двох проектів на будь-якій стадії впровадження, проте чим раніше таке рішення буде прийняте, тим вищим є ризик впровадження менш ефективного проекту. Різниця між названими випадками полягає в керованості чинників визначення інвестиційної стратегії: в першому випадку рішення інвестора залежить від конкурентного середовища, і інвестор на будь-якій стадії вимушений взяти на себе відповідальність вибору, піти на пов'язаний із цим ризик; в другому випадку на певній стадії впровадження показники обох проектів набувають остаточного вигляду, і інвестор може прийняти рішення з мінімальним ризиком.

Рішення задачі відстроченого вибору має складатися з двох стадій: розрахунку тривалості проектів з урахуванням виконання певних стадій для обох

проектів одночасно та розрахунку вартості тих же проектів з урахуванням тієї ж обставини.

Тривалість проектів може бути розрахована засобами мережевого планування та управління, зокрема, за допомогою методу критичного шляху. Для зменшення кількості розрахунків, які передбачає цей метод, автором було запропоновано його модифікацію – метод локально-критичних вершин [1; 3; 4].

Проте якщо на ефективність проекту впливають зовнішні чинники (тобто ми маємо справу з першим з наведених вище випадків відстроченого вибору) виконаних розрахунків для прийняття рішення про вибір проекту недостатньо, оскільки завжди існує ризик зниження віддачі від проекту внаслідок зміни умов зовнішнього середовища.

Опинившись в такій ситуації, інвестор може виконувати роботи таким чином, аби потім отримані результати можна було використовувати для обох проектів. При цьому підвищується тривалість впровадження та вартість проекту, проте знижується ризик невдалого вибору. Тому в основу критерію вибору необхідно покласти саме порівняння додаткових витрат на впровадження «подвійного» проекту (враховуючи, що реалізовуватися проект буде в якомусь-одному вигляді) з оцінкою ризику неправильного прийняття рішення.

Ризик неправильного прийняття рішення може відмірюватися як сумарною вартістю недоотриманого прибутку від реалізованого проекту, так і оцінкою витрат переходу від однієї стратегії діяльності до іншої (на наведеному прикладі це означає витрати на перебудову гіпермаркету в торговельний центр і навпаки). Порівнюючи ці два способи вимірювання, можна заздалегідь стверджувати, що витрати на зміну стратегії в більшості будуть меншими за недоотриманий прибуток, оскільки зміна стратегії відбувається одноразово, а занижений прибуток інвестор отримує постійно протягом усього терміну експлуатації проекту. А якщо ризик вимірюється витратами на зміну стратегії, то чим далі інвестор впроваджує «подвійний» проект, тим меншими потім стають такі витрати.

Отже задача відстроченого вибору повинна включати в себе підзадачу пошуку оптимальної точки вибору, коли подальше збільшення витрат (часу і грошей) стає недоречним, оскільки перевищуватиме витрати на зміну стратегії. Для вирішення цієї підзадачі необхідно порівнювати обидві величини вздовж критичного шляху «подвійного» проекту, який має перераховуватися при кожній зміні точки вибору.

Розрахунок вартості та економічної привабливості проектів повинен враховувати режими фінансування та розподіл інвестиційних коштів у часі. Для спрощення викладання матеріалу в проектах, які розглядаються, будемо вважати що всі роботи за кожним проектом оплачуються в момент їх початку. Проте в реальній практиці необхідно враховувати неоднаковий порядок оплат різних робіт. Більш детально можливі режими фінансування робіт проекту розглянуто в [3]. І навіть при такому спрощенні неодномоментна оплата виконуваних робіт є очевидною, а якщо впровадження проекту триває довгий час, актуальним стає

питання урахування часової вартості грошей. Тому при виборі інвестиційного проекту доцільно розраховувати його вартість за формулою:

$$PIV = \sum_{i=0}^n \frac{IC_i}{(1+r_i)^i},$$

де  $PIV$  – теперішня вартість проекту, у.о.;  $IC_i$  – кошти, необхідні для виконання  $i$ -ї роботи, у.о.;  $r_i$  – норма дисконту в момент оплати  $i$ -ї роботи;  $i$  – номер роботи;  $n$  – кількість робіт проекту.

Як видно з наведеної формули, кошти, вкладені в проект на початку його реалізації, мають більшу вартість, ніж кошти, вкладені на останніх етапах реалізації проекту. Це пов'язане з тим, що вкладений на початку проекту капітал більший період часу заморожується в активах і не може приносити прибуток. А капітал, вкладений перед початком експлуатаційної фази, дає віддачу практично відразу ж. Тому при визначенні дисконтованої вартості проекту необхідно перерозподіляти роботи таким чином, аби оплата цих робіт здійснювалася якомога пізніше. За, зокрема, можна досягти шляхом перенесення термінів виконання некритичних робіт на якомога пізніший строк (в межах повного резерву часу).

Таким чином, за умови впровадження декількох інвестиційних проектів виникає необхідність пошуку додаткових критеріїв вибору. Одним з таких критеріїв може виступати термін впровадження. Особливо це має значення, коли вибір не можна здійснити на початку впровадження проекту. Запропонована методика вибору проекту в умовах невизначеності дозволяє робити такий вибір в стадії впровадження проектів. Наведені розробки з впорядкування алгоритму розрахунків параметрів мережевого графіка дають можливість автоматизувати процес визначення параметрів впровадження проекту з урахуванням уже виконаних робіт.

### Література:

1. Гончаров В. Н. Сетевые методы планирования инвестиционных проектов [Текст] / В. Н. Гончаров, С. С. Штапаук, А. В. Маршенко // Бизнес Информ : научно-информационный журнал. – Х. : АО «Бизнес Информ». – 1999. – № 1–2 (245–246). – С. 54–57.
2. Штапаук С. С. Оценка влияния графика освоения инвестиций на эффективность проекта / С. С. Штапаук, П. В. Кривуля // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2007 – №4(24). – С. 20-25.
3. Штапаук С. С. Сетевые методы в инвестиционном планировании при модернизации предприятий [Текст] / С. С. Штапаук // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. праць Східноукр. держ. ун-ту. – Луганськ : Східноукраїнський державний університет, 2000. – Вип. 1. – С. 201–210.

4. Gonczarow W. N. Planowanie sieciowe w projektowaniu inwestycji / W. N. Gonczarow, S. S. Sztafunk, S. W. Tołok // *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*. – 1999. – №6 (593). – C. 22–25.



## СЕКЦІЯ 5

### СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ ГЛОБАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Анпілогов Д.О.**, магістрант  
*Науковий керівник: Приймак Н.С., к.е.н., доцент*  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
м. Кривий Ріг

### ОСНОВНІ ПЕРЕДУМОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ПОЗИЦІЯМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА КОНКУРЕНТНОМУ РИНКУ

В сьогоденнішніх умовах постійних змін на ринках та мінливих умовах ведення підприємницької діяльності на ринках України, підвищення вибагливості споживачів, а також інформаційної перенасиченості, одним із найбільш значимих завдань для більшості підприємств являється досягнення та збереження сталих ринкових позицій.

Актуальність полягає в тому, що неабиякий вплив на сучасну ситуацію в ринковому просторі здійснюють кризові явища, наслідки яких відчувають компанії майже всіх сфер діяльності. Важливим для компанії є не тільки початкове формування коректної та дієвої стратегії позиціонування, а і відслідковування її актуальності, збереження привабливості позиції для цільових споживачів, і, за необхідністю, вчасне її коригування з метою збереження чи посилення конкурентних переваг підприємства та його ринкового становища загалом.

Теоретичну основу дослідження питання вивчення та формування стратегій позиціонування підприємства склали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Губанов В.А., Голубков Е.П., Бланк І.А., Старостіна А.О., М. Портер, Мазаракі А.А., Лахтіонова Л. А., Лушкин В. А., Пономарьов В. Д., Ялдин І.В., Ачкасов А. Е., Носова С. С., Шеремет А. Д., Юданов А. Ю. та інших.

Поняття «конкурентна позиція» та «стратегічне позиціонування» почали активно використовуватися у вітчизняній економічній науці наприкінці дев'яностих років минулого століття. Під стратегічним позиціонування розуміється вибір та формування конкурентної позиції фірми та «ознайомлення» з нею учасників конкурентного оточення.

Найбільший внесок в теорію конкуренції та конкурентних позицій вніс М. Портер, неабияким внеском якого стали дослідження категорії «конкурентних переваг» - ключових факторів успіху, «характерних для певного підприємства чинників, що дають йому переваги над, наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу тощо». Він писав,

що «конкурентні переваги поділяються на два основних види: більш низькі витрати та диференціація товарів» [3, с.55].

Загалом, під «позиціонуванням розуміють процес створення ринкового іміджу товару на основі виявлених мотивацій споживачів з метою формування в свідомості цільових споживачів унікального сприйняття товару, відмінного від товарів конкурентів» [2].

Одні дослідники акцентують увагу на відмінних характеристиках підприємства як учасника ринкових (галузових) відносин, чим фактично ототожнюють конкурентну позицію з конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства. Інші фокусуються на просторовому положенні підприємства на ринку або в галузі, що наближає їх трактування до суті ринкової та/або галузевої позиції. Проте маємо зазначити, що не вдалося виявити трактування «конкурентної позиції, яке б зосереджувалося на характері конкурентної поведінки підприємства, що дозволяло б визначити рівень активності стратегічних позицій (проактивна або адаптивна позиція), що набуває неабиякої актуальності в сучасному ринковому середовищі» [1].

Стратегічне позиціонування підприємства має складну природу його можна розуміти як процес і як результат. Стратегічне позиціонування як процес передуює стратегічному управлінню, а як результат є його наслідком. Важливість стратегічного позиціонування підприємства зумовлює доцільність і актуальність розробки його інструментів, до яких можуть належати, зокрема, моделі відповідно до аналітичного та діяльнісного аспектів стратегічного позиціонування підприємства.

Таким чином, стратегічна позиція підприємства – це його існуюче та бажане у перспективі місце на ринку, яке забезпечує досягнення стратегічних цілей з урахуванням впливу сукупності взаємодіючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Проаналізуємо стратегічні позиції підприємств залізорудної галузі, яка, як правило, розглядається науковцями у складі гірничо-металургійного комплексу (ГМК). Дослідимо конкурентоспроможність продукції гірничозбагачувальних комбінатів Криворізького ринку залізорудної сировини на основі порівняння концентрату на вміст заліза у ньому (табл. 1).

Таблиця 1.- Якість товарного концентрату ГЗК Криворізького ринку металосировини, % Fe

Підприємство	Роки					Відхилення 2017/2016, +/-
	2013	2014	2015	2016	2017	
ПрАТ «ЦГЗК»	68,5	68,28	68,02	68,1	68,17	0,07
ПрАТ «ІнГЗК»	63,85	63,7	63,85	63,92	63,9	-0,02
ПрАТ «ПівнГЗК»	65,73	65,84	66,57	65,68	65,7	0,02
ПАТ «ПівдГЗК»	65,55	65,62	65,33	65,4	65,4	0

Отже, залізорудний концентрат найвищої якості виробляє ПрАТ «ЦГЗК», це свідчить про ефективність системи якості на підприємстві. Другу позицію за якістю залізорудного концентрату займає ПрАТ «ПівнГЗК» - на кінець 2017 р. вміст заліза становить 65,7%. На третьому місці знаходиться ПАТ «ПівдГЗК» - вміст заліза у концентраті дещо нижчий порівняно з ПрАТ «ПівнГЗК» та становить 65,4% на кінець 2017 року. Останню позицію за якістю залізорудного концентрату посідає ПрАТ «ІнГЗК». Найбільший вміст заліза в концентраті був в 2017 р. (63,92%), проте навіть тоді підприємство не досягло рівня конкурентів.

Визначимо конкурентні позиції гірничо-збагачувальних комбінатів на основі карти стратегічних груп (рис. 1).

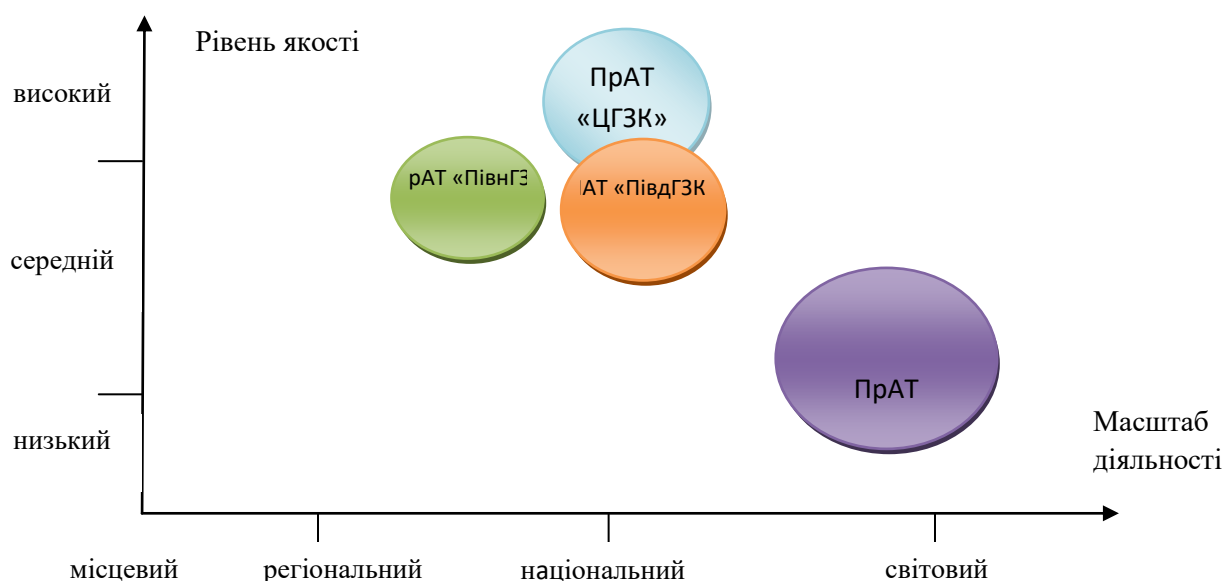


Рис.1.- Карта стратегічних груп підприємств металосировини

Отже, найкращу позицію займає ПрАТ «ІнГЗК». Свідченням цього є високі обсяги реалізації продукції та значна частка ринку. Проте, це підприємство займає найгіршу позицію за рівнем якості залізорудного концентрату. Наступне місце посідає ПАТ «ПівдГЗК», яке стрімко зайняло у 2017 р. друге місце за обсягами реалізації, а показник рівня якості в даного підприємства знаходиться на середньому рівні. Третю позицію за показником обсягу реалізації займає ПрАТ «ЦГЗК». Проте хоч підприємство і має невисокий рівень реалізації продукції, однак за рівнем якості дане підприємство займає високий рівень.

### Література:

1. Должанський, І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. - К. : Центр навчальної літератури, 2010. - 384 с.
2. Зозульов А.В. Промисловий маркетинг: ринкова стратегія: Навч. посібн. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 576с.

3. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. - Х. : ІНЖЕК, 2008. - 352 с.

**Булах І.І., Шиманська О.В.**

ВСП Агротехнічний коледж Уманського НУС  
м. Умань

## **ГЛОКАЛІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЗАПОРУКА СОЦІАЛЬНО – ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇН**

Глобалізація як становлення світоцілісності, виявляється, перш за все, у формуванні єдиного соціально-економічного, політичного, культурного і інформаційного простору. Глобалізація дозволяє країнам обмінюватися досвідом і вчитися одна у одної, використовуючи при цьому досягнуті успіхи і враховуючи труднощі, з якими вони стикаються. Цей процес сприяє взаємному збагаченню ідеалів, культурних цінностей і прагнень з урахуванням визнання культурної різноманітності. Як тенденція світового розвитку глобалізація – це явище, що визначається ринковими, а не державними силами і означає гомогенізацію життя.

Унаслідок посилення глобальних процесів зростає їхня диференціація і актуалізується всіляка локальна специфіка, яка може виражатися в особливостях національної культури, унікальних властивостях місцевої природи, «регіональному патріотизмі». У сучасній науковій літературі, що розглядає проблеми глобального і локального, подібний феномен отримав назву «глокалізація» (glocalization) від англ. «glocal». Слово "глокальний" поєднує значення, на перший погляд, взаємновиключаючих антонімів – "глобальний" і "локальний". Згідно тлумачного словника воно «утворене шляхом злиття «глобальний» і «локальний» [1].

Само поняття "глокальний" увійшло у міжнародний вжиток з японської мови завдяки калькуванню поняття, яке описується словом "доचाкука" (dochakuka, від японського "dochaku" – "жити на власній землі і пристосовувати господарські методи до місцевих умов"). Саме успішну стратегію японського бізнесу наприкінці минулого століття і стали описувати як "глобальну локалізацію", тобто пристосування глобальних цілей і перспектив ділової активності до місцевих умов. Запропоноване англійським соціологом Роландом Робертсоном поняття «глокалізація» означає феномен нерозривності і взаємодоповнювання зовні суперечливих процесів глобалізації і локалізації, а також їхнє взаємне здійснення у даний час [2].

Мета глокального менеджменту – за допомогою такої інструментарію, як технології, інформація і економіка, збалансувати переваги глобалізації і локальні реалії шляхом створення системи глобального менеджменту, заснованої на більшій рівності щодо розподілу планетарних ресурсів і на справжньому

соціальному і культурному відродженні локальної спільноти. На відміну відглобального менеджменту, завданням якого є встановлення мережі фінансових, управлінських, виробничо-технологічних зв'язків через діяльність транснаціональних корпорацій, глокальний менеджмент покликаний гармонізувати національну економічну політику з потребами і побажаннями сусідніх спільнот і потенційних конкурентів.

Глокальний підхід до менеджменту виходить із того, що, перш за все, необхідне безумовне визнання того факту, що актори і соціальні відносини на локальному рівні мають критичну важливість для соціально-економічного прогресу і збереження миру, і що ця значущість більше не обмежується місцеположенням. Про це свідчить уже більш зростаюча, деколи навіть несподівано, їхня здатність взаємодіяти і впливати на акторів вищих рівнів у глобальному масштабі. Іншими словами, не можна досягти серйозного успіху щодо сталого розвитку організації, якщо адекватний ступінь стабільності не досягається на всіх рівнях - від локального до глобального.

Глокальний підхід до менеджменту висуває різні вимоги узалежності від рівня управління.

Так, на глобальному рівні глокалізація вимагає більш плюралістичного і об'єднаного менеджменту, який прагне виправити недоліки ринкової динаміки шляхом подвійної дії: з одного боку, доводячи досягнення глобалізації до локальних рівнів; а з іншого - підтримуючи і передаючи локальним спільнотам такі повноваження, які дозволили б зробити внесок своїми перспективами, можливостями і вимогами у глобальний процес ухвалення рішення. При визначенні відповідних вимог до менеджменту на регіональному рівні слід ураховувати те, що найбільш дестабілізуючим чинником поточної світової кризи є порочний круг, у центрі якого - катастрофічна прірва між багатими і бідними людьми, що неминуче породжує збільшення конфліктів і поширення насильства. Розірвати такий порочний круг можливо не тільки шляхом безпосереднього вирішення цих конфліктів (що знаходиться у компетенції державного менеджменту), а за допомогою соціально-ефективного регіонального розвитку, результатом якого і стало б досягнення миру. Таким чином, миротворчість більше не розцінюється як секторальна політика, а вбачається як центральна вісь будь-якої стратегії розвитку. Необхідно, щоб прагнення до миру своїм корінням йшло саме у дане проблемне локальне співтовариство.

На регіональному рівні глокальний менеджмент як сукупність принципів, методів, форм і засобів дії на соціально-економічне життя регіону покликаний знайти і розробити механізми, методи і засоби, які дозволять забезпечити найбільш ефективно здійснення цілей і завдань регіонального розвитку. Досягненню цієї мети сприяє вирішення багатобразних завдань: створення умов, що забезпечують високу якість і високий рівень життєдіяльності людини як найвищої цінності суспільства; формування організаційно-економічних умов для реалізації всіма господарюючими суб'єктами регіону принципів економічної свободи і господарської самостійності; орієнтація інвестиційної і структурної

політики регіону на попит і потреби ринку, на запити внутрішніх і позарегіональних споживачів і організація виробництва таких видів продукції, які мають попит на міжнародному ринку і можуть сприяти підвищенню фінансової самостійності регіону; оцінка кінцевого результату та ефективності залежно від ступеня відповідності рівня економічного розвитку регіону і рівня життєдіяльності населення (соціальні стандарти, бюджетна забезпеченість, структура доходів і витрат сімей, екологія, демографічна ситуація, екологічна безпека тощо) [3].

Останнім часом, поширенню глокального менеджменту сприяє суспільство знання, що формується, передусім, завдяки таким чинникам, як зростаючий круговорот знання, комунікації і навчання, так само як і можливості інкорпорувати місцевих акторів і організації в глобальну мережу комунікації, тим самим укріплюючи практику реального мультикультуралізму.

Отже, ХХІ століття висуває особливі вимоги до урахування регіональних особливостей у процесі ефективної реалізації глобального менеджменту. Отримання найбільших переваг від глобалізації можливо лише за умов реалізації глокального підходу до менеджменту.

Глокальний підхід до менеджменту виходить із того, що, перш за все, необхідне безумовне визнання того факту, що актори і соціальні відносини на локальному рівні мають критичну важливість для соціально-економічного прогресу і збереження миру, і що ця значущість не обмежується місцеположенням. Про це свідчить усе більш зростаюча їхня здатність взаємодіяти і впливати на акторів вищих рівнів у глобальному масштабі. Іншими словами, не можна досягти серйозного успіху щодо сталого розвитку організації, якщо адекватний ступінь стабільності не досягається на всіх рівнях: від локального до глобального. Важливої ролі у зв'язку з цим набуває вивчення впливу національної культури на управління організацією і застосування результатів цих досліджень на практиці.

Незважаючи на могутній наступ глобального менеджменту, хоча національні риси і послабляються, національні культури залишаються. Бізнес стає інтернаціональним, але люди, що в ньому беруть участь, продовжують зберігати в своїй базовій поведінці риси властивої їм національної культури. Тому проявом глобалізації щодо менеджменту ХХІ століття виступає посилення тенденції до управління різноманітністю.

### Література:

1. Астафьева О.Н. Глобализация как социокультурный процесс // Сборник текстов докладов и сообщений методологического семинара «Глобализация: синергетический подход» // <http://spkurdyumov.narod.ru/D45Ostapheva.htm>

2. Robertson R. Glocalization: Time-Space and Homogeneity Heterogeneity // Global Modernities / Ed. by M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson. - L., 1995. - P. 25–44.

3. Гольдштейн Г.Я. Глобальный стратегический инновационный менеджмент. // <http://aup.ru/books/m61/>

**Василишина Т. В.**, магістрант  
**Арзянцева Д. А.**, доцент кафедри менеджменту,  
 фінансів, банківської справи та страхування, к.е.н, доцент  
 Хмельницький університет управління та права,  
 м. Хмельницький

## **ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

В сучасних умовах розвитку ринкового середовища та зростаючої мінливості бізнес-середовища діяльності підприємства виникає необхідність стратегічного підходу до управління, зокрема до формування програми розвитку підприємства. Українські підприємці забувають про необхідність планування власної діяльності, розробку стратегії, тактики та програми розвитку. Довготривала ефективна робота будь-якого підприємства, його економічне зростання визначаються адаптацією до будь яких змін бізнес-середовища, що дозволяють найкращим чином реалізувати потенційно -технічний і людський капітал та інші ресурси.

Програма розвитку – це координуючий документ, який є економічно та науково обґрунтованою системою, пов'язаних між собою й націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами, виконавцями (співвиконавцями) та забезпечених необхідними ресурсами [1, с.466].

За сучасних умов мінливого бізнес-середовища головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і відповідне впровадження адекватних заходів, реалізації антикризових програм розвитку в організації і веденні власної підприємницької діяльності. Аналіз ринку і потреб споживачів, моніторинг змін в їх перевагах і поведінці стали основними, стратегічно важливими процесами підприємства, що визначають усю подальшу його діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку.

Бізнес-середовище – це складна система, яка містить низку компонентів, ефективне функціонування якої залежить від багатьох чинників і стримується численними проблемами [2, с. 631].

для бізнес-середовища характерними є наступні його особливості:

- бізнес-середовище є частиною суспільного середовища та в ідеалі слугує підвищенню національного багатства і добробуту;
- функцією якості бізнес-середовища є ефективність економічних процесів у країні;
- бізнес-середовище має властивості територіальної цілісності, в межах якої формується діловими людьми, нацією та інститутами (державними, фінансово-кредитними та ін.) з їх взаємозв'язками та взаємовідносинами;

- бізнес-середовище формується факторами (правового, політичного, соціального, економічного характеру), сукупність яких створює умови для функціонування бізнесу економічних суб'єктів конкретного суспільства, здійснення ділових відносини та функцій [3, с 430].

Програма розвитку підприємства представляє собою планування організацією ефективних шляхів і засобів досягнення цільових орієнтирів економічного розвитку підприємства, на основі реалізації науково-дослідних, виробничих, соціально-економічних, організаційно-господарських, фінансових заходів.

Більшість програми розвитку підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища являють собою не більш, ніж декларації про наміри і не мають практичного спрямування. Всі перетворення на підприємстві навіть в умовах кризи необхідно здійснювати без втрат керованості, особливо у разі переходу до якісно нової виробничо-управлінської системи, що не повинно означати перерву в еволюції розвитку підприємства. Це може бути забезпечено шляхом поєднання цільового та системного підходу до розробки та виконання програми розвитку підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища. Наявність такої програми дозволить визначити послідовність дій підприємства в умовах попередження та /або подолання кризи, закласти основу для здійснення організаційно-практичної роботи з оздоровлення підприємства. Для створення якісної, науково обґрунтованої програми необхідно розробляти відповідний пакет методичних матеріалів, що має відображати як теоретико – методичні засади програмно-цільового планування, так й галузеві, організаційно-правові специфічні особливості підприємства, для якого розробляється програма. Програми розвитку підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища може слугувати поштовхом для підприємств, що не впровадили систему антикризового управління почати таку роботу.

### **Література:**

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
2. Страшний С. Бізнес-середовище як об'єкт державного регулювання / С. Страшний // Актуальні проблеми державного управління. - 2010. - Вип. 2. - С. 61-64.
3. Мельник М. І. Теоретико-методологічні підходи дослідження бізнес-середовища / М. І. Мельник // Соц.-екон. дослідж. в перехід. період. - 2007. - Вип. 5. - С. 423-436.

**Глушановська Д.О.** магістрант  
*Науковий керівник: Приймак Н.С., к.е.н., доцент*  
 Донецький національний університет економіки і торгівлі  
 імені Михайла Туган-Барановського  
 м. Кривий Ріг



## **ЦІНОВА ПОЛІТИКА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ АВТОТОВАРІВ**

Формування і реалізація цінової політики торговельного підприємства є одним з найбільш складних і важко формалізованих елементів в комерційній діяльності. Цінову політику необхідно формувати таким чином, щоб встановлені ціни, з одного боку, забезпечували підприємству отримання запланованого прибутку від основної діяльності, з іншого – не перевищували та не занижували очікування споживачів, і при цьому було забезпечено виконання поставлених комерційних завдань в межах визначених соціальних зобов'язань.

Ефективність реалізації цінової політики торговельного підприємства залежить від низки взаємопов'язаних ринкових чинників, в тому числі і від спроможності торговельного підприємства розробити та застосовувати гнучкий механізм ціноутворення з урахуванням змін кон'юнктури та очікувань споживачів.

Торговельне підприємство, яке здійснює свою діяльність на ринку автомобільних товарів, щоденно відчуває вплив сукупності чинників зовнішньої загальної сфери економічних, демографічних, політико-правових, науково-технічних, природно-кліматичних факторів і факторів культурного середовища [1]. Але з іншого боку, щоб досягнути ефективності в провадженні торговельної діяльності підприємство повинне враховувати вплив діяльності постачальників, посередників, вимірювати та адаптуватись до поведінки споживачів, дій конкурентів, контактних аудиторій [1]. Всі ці фактори важливі, оскільки на думку багатьох дослідників і практиків, саме вони є складовими маркетингового середовища підприємства на ринку автотоварів.

Слід враховувати, що кожній конкретній ціновій політиці відповідає своя ієрархія виділених критеріїв. Тож вивчати та аналізувати необхідно динаміку комплексу показників за кожним критерієм оцінки, що відображає ефективну цінову політику підприємства роздрібної торгівлі. Застосування даної методики дозволяє провести оцінку ефективності цінової політики вивчаємого підприємства за обраний період з урахуванням існуючих умов макросередовища та ступеню впливу їх на діяльність підприємства [2].

Цінова політика підприємства безпосередньо залежить від цінової пропозиції та загальної цінової політики постачальників. Так, постачальники з більш широким асортиментом товарів здатні забезпечувати широкий асортимент роздрібного підприємства та забезпечує наявність товарів високого та середнього цінового сегменту. Так продукція затребувана споживачами, які мають автомобілі класу еліт або преміум. Продукцію середнього та низької цінової категорії постачають декілька підприємств. Особливо це є важливим для товарів категорії авторідини та авто хімія, оскільки ці товари є утилітарними та витрачаються дуже швидко і потребують постійного оновлення відповідно до потреб автомобіля, сезону року тощо.

Діяльність малих підприємств зі значною часткою власного капіталу має свою специфіку діяльності в умовах ринку, тож розгляд чотирьох основних цілей бізнесу, які фірма прагне досягти через встановлення оптимальних цін дасть

змогу зосередити увагу на виявленні притаманних такому підприємству особливостей. Виділяють такі чотири основні цілі:

- виживання на обраному рівня та сегменті ринку;
- максимізація поточного прибутку за існуючих умов;
- лідерство на ринку;
- лідерство в сфері якості товару.

Вживання на ринку як мету ставлять у тому випадку, коли різко змінились потреби покупців, виникла сильна конкуренція, ринок досяг майже граничної ємності. Тоді для збереження життєздатності підприємства слід встановити низьку ціну в надії, що ринок буде чутливим до неї» [2]. Прибуток у такому разі як комерційна мета відходить на другий план. У випадку коли нові ціни в здатні покрити змінні й деякі постійні витрати, то підприємство певний час зможе продовжити свою діяльність [2].

За інших умов підприємства намагаються встановлювати таку ціну, яка в результаті максимізує обсяг прибутків. Вони зіставляють попит і витрати на виробництво з альтернативними цінами і вибирають з них ту, яка дає змогу отримати максимальний прибуток. Найпростіша модель «максимізації поточного прибутку» передбачає, що фірма знає про функції попиту і витрат на товар.

Використання логіки встановлення ціни для досягнення домінуючої ролі на ринку за рахунок зниження витрат і отримання високого тривалого прибутку ґрунтується на бажанні залучити якомога ширше коло споживачів. Досягають лідерства на ринку підприємства через привабливі встановлені відносні низькі ціни. Варіантом такої мети може бути, досягнення зростання частки на ринку з 10 до 15% протягом року. Але для цього потрібна добре розроблена відповідна до цілей та ресурсів маркетингова програма [2]. Слід розуміти, що й надмірно висока ціна також негативно впливає на попит, що спричинить ситуацію відтоку споживачів і товар залишить в магазині, оскільки споживачі не будуть вважати його привабливим [3].

Практика торговельної діяльності показує, що найбільш популярним для більшості комерційних організацій за існуючих умов ринку є витратний метод. До основних переваг, які роблять такий метод популярним відносять:

- прив'язка ціни до витрат на виробництво послуги спрощує рішення задачі (всі необхідні дані для розрахунку ціни присутні усередині компанії);
- при використанні даного методу компаніями якої-небудь галузі їх ціни виявляються схожими (схожі або співпадаючі ланцюжки поставок), а конкуренція внаслідок цього зводиться до мінімуму;
- даний метод встановлює справедливе відношення до покупця послуги (метод відноситься до «інтуїтивно зрозумілим» на побутовому рівні: «Я витратив на тебе на твоє прохання стільки ти, поверни мені гроші»))» [3].

Використання матричної моделі встановлення цін на різноманітні за споживчими властивостями та функціональним призначенням товарів дозволяє зберегти принцип справедливої ціни відносно покупця. В загальному принцип розрахунку ціни з використанням матриці може бути загальним для всього асортименту та дозволяє враховувати різноманітні статті витрат процесу

доведення товару до покупця. Такий матричний підхід визначення ціни та формування цінової політики це дає можливість більш точно корегувати ціни на певні категорії або групи товарів, коли виникає необхідність стимулювання попиту або у випадку введення до асортименту товарів з новими властивостями. Також корегування ціни є необхідною умовою при згладжуванні сезонності попиту на такі асортиментні групи як авто хімія, авто мастила, аксесуари. Таким чином, цінова політика торговельного підприємства на ринку авто товарів вимагає гнучкого підходу не тільки до встановлення цін, а й до формування системи контролю та корегування цін відповідно до запитів споживачів.

### **Література:**

1. Балабанова Л. В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. ТуганБарановського, 2010. - 149 с.
2. Безкоровайна С. В. Дослідження цілей цінової політики підприємств / С. В. Безкоровайна // Актуальні проблеми еконо- міки. - 2012. - № 1. - С. 38-40.
3. Павленко А. Ф. Маркетингова політика ціноутворення / А. Ф. Павленко, В. Л. Корнєв. - К. : КНЕУ, 2014. - 332 с.

**Карабаза І.А.,** к.е.н., доцент

**Вайзнер Д.,** магістрант

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
м. Кривий Ріг

## **АНАЛІЗ ПОКАРАННЯ ЗА КОРУПЦІЙНІ ЗЛОЧИНИ В УКРАЇНІ ПРОТЯГОМ 2015-2017**

Аналіз покарання за корупційні злочини у частині заволодіння майном шляхом зловживання службовим становищем, за корупційні злочини у частині зловживання владою або службовим становищем та аналіз фактів прийняття пропозиції, обіцянки або одержання неправомірної вигоди службовою особою приведено у табл. 1.

Аналізуючи факти покарання за корупційні злочини у частині заволодіння майном шляхом зловживання службовим становищем, можна сказати, що протягом 2017-2015 рр. кількість засуджених осіб зменшилась на 13,3%, Засуджених до штрафу – на 5,3%. При цьому кількість засуджених до позбавлення права обіймати посади зросла на 8,2%. В цілому кількість закритих справ зросла на 7,6%, а кількість виправданих – на 5,7%

Аналізуючи покарання за корупційні злочини у частині зловживання владою або службовим становищем, можна сказати, що за три роки на фоні зменшення закритих з цього приводу справ на 6,6%, кількість виправданих осіб зросла на 11,4%. Аналізуючи прийняття пропозицій, обіцянок або

одержання неправомірної вигоди службовою особою, можна сказати, що кількість закритих справ протягом періоду з 2015 по 2017 рр. зросла на 3,2%, при цьому число засуджених осіб зменшилось на 157 осіб. Засуджених до позбавлення права обіймати посади як додаткового покарання зменшилось на 140 осіб.

Таблиця 1 - Аналіз покарання за корупційні злочини протягом 2015-2017

Роки	Справи закрито щодо осіб / виправдано осіб	Засуджено осіб	У т.ч. із числа засуджених			
	Із числа тих, що постали перед судом		Засуджено до позбавлення волі / до штрафу	Звільнено від покарання	Засуджено до позбавлення права обіймати посади як додаткового покарання	Призначено більш м'яке покарання, ніж передбачено законом
Заволодіння майном шляхом зловживання службовим становищем (частини 2–5 ст. 191 ККУ України)						
2015	163 (21,8%) / 13 (1,7%)	571 (76,5%)	59 (10,3%) / 47 (8,2%)	448 (78,5%)	446 (78,1%)	83 (14,5%)
2016	111 (26,3%) / 17 (4,0%)	294 (69,7%)	39 (13,3%) / 25 (8,5%)	208 (70,7%)	237 (80,6%)	43 (14,6%)
2017	95 (29,4%) / 24 (7,4%)	204 (63,2%)	33 (16,2%) / 6 (2,9%)	150 (73,5%)	176 (86,3%)	17 (8,3%)
Зловживання владою або службовим становищем (ст. 364 КК України)						
2015	64 (56,6%) / 6 (5,3%)	43 (38,0%)	4 (9,3%) / 2 (4,6%)	33 (76,7%)	37 (86,0%)	1 (2,3%)
2016	46 (59,7%) / 9 (11,7%)	22 (28,6%)	0 / 1 (4,5%)	20 (90,9%)	20 (90,9%)	1 (4,5%)
2017	24 (50%) / 8 (16,7%)	16 (33,3%)	2 (12,5%) / 1 (6,2%)	11 (68,7%)	13 (81,2%)	0
Прийняття пропозиції, обіцянки або одержання неправомірної вигоди службовою особою (ст. 368 КК України)						
2015	8 (2,0%) / 11 (2,8%)	375 (95,2%)	59 (15,7%) / 178 (47,5%)	128 (34,1%)	334 (89,1%)	30 (8,0%)
2016	18 (5,9%) / 21 (6,9%)	264 (87,2%)	30 (11,4%) / 196 (74,2%)	29 (11,0%)	238 (90,1%)	11 (4,2%)
2017	13 (5,2%) / 18 (7,2%)	218 (87,5%)	24 (11,0%) / 163 (74,8%)	16 (7,3%)	194 (89,0%)	2 (0,9%)

Джерело: складено автором на основі [1].

Дослідження [1, 2, 3] свідчать, що хоча покарання за корупційні злочини присутнє, загалом в Україні панує невдоволення рівнем корупції, українці відчують нездатність або небажання з нею боротися, серед опитаних груп найбільше впевнені у власній рішучості та здатності взяти активну участь в антикорупційних заходах активісти громадських організацій, громадяни у своїй масі не схильні до участі в заходах щодо подолання корупції, таке небажання можна пояснити особистими інтересами в разі використання корупційних методів, а також більш загальними факторами, завдяки яким антикорупційна активність здається неважливою або марною, загалом, українці неохоче

висловлюють своє незадоволення ситуацією з корупцією; перевага віддається неформальним та стриманим формам протидії на особистому рівні.

### **Література:**

1. Альтернативний звіт з оцінки ефективності державної антикорупційної політики / Р.Г. Рябошапка, О.С. Хмара, А.В. Кухарук, М.І. Хавронюк, О.В. Калітенко; За заг. ред. А.В. Волошиної. Київ: 2015. 268 с.

2/ Корупція в Україні: 2017 рік. Аналіз результатів пілотного застосування. Методики оцінки рівня корупції в Україні.- К: 2017. 39 с.

3/ Бураковський І., Ангел Є., Бетлій О. Україна проти корупції: економічний фронт. економічна оцінка антикорупційних заходів у 2014-2018 рр. Аналітична доповідь. Київ – 2018.

**Мороз В. ,** магістрант

Хмельницький університет управління та права,  
м. Хмельницький

## **УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективне функціонування підприємств значно впливає як на добробут власників, споживачів, так і на економічну ситуацію в країні шляхом поповнення державного бюджету. Механізм ефективного управління прибутком повинен сприяти підвищенню ефективності виробництва і стимулювати його розвиток. Найважливішою фінансовою категорією, що відображає позитивний результат господарської діяльності підприємства, характеризує ефективність виробництва і свідчить про обсяг та якість виробленої продукції, стан продуктивності праці, рівень собівартості, є прибуток. Особливо в умовах динамічних ринкових умов, актуальним є дослідження системи управління прибутком підприємства, спрямованої на забезпечення розвитку підприємства внаслідок капіталізації прибутку, підвищення його вартості через механізм ефективної дивідендної політики та підвищення соціальних стандартів для працівників.

Поняття прибутку в економічній системі пов'язане з наявністю товарно-грошових відносин, появою і розвитком інституту власності. Перші визначення прибутку збігалися зі значенням валового доходу, який індивідуалістичною системою розподілу поділявся на три категорії: доходи від капіталу, від землі та від праці. Вважалося, що кожен з видів доходів є обов'язковою винагородою для одержувача за надані ним послуги у народному господарстві. В сучасних умовах серед вітчизняних та іноземних вчених існують різні точки зору на визначення поняття «прибуток». Український вчений-економіст С.В. Мочерний вважає, що прибуток – це перетворена похідна форми додаткової вартості, яка є різницею між ціною продажу товарів і витратами капіталу на її виробництво [3, с.192 ].

Економіст Д.С. Моляков під прибутком розуміє грошове втілення частини вартості додаткового продукту. А.М. Поддєрьогін визначає прибуток як частину

заново створеної вартості, виробленої, реалізованої і готової до розподілу [2, с.195]. Прибуток за Покропивним С. Ф. – це частина виручки, що залишається після відшкодування усіх витрат на виробничу і комерційну діяльність підприємства [4, с.126]. У працях Бланка І. А. прибуток трактується як втілений у грошовій формі чистий дохід підприємця на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності та є різницею між сукупним доходом і сукупними витратами у процесі здійснення цієї діяльності [1, с.75]. Таким чином, між наведеними твердженнями немає суттєвих відмінностей, вони розглядають прибуток як головну мету діяльності підприємства, лише з різним ступенем узагальнення.

Прибуток є результативним показником діяльності, вираженим у абсолютній величині. Ця величина залежить від зміни абсолютних величин фінансових показників підприємства – отриманих доходів та понесених витрат за певний період часу здійснення господарської діяльності, що є безпосередніми об'єктами управління. Тому досягнення головної мети діяльності підприємства – отримання прибутку – залежить від визначених цілей і завдань. Цілі управління прибутком підприємства визначають, виходячи з організаційних особливостей та базових характеристик моделі управління прибутком підприємства як складової управлінського обліку (рис. 1).

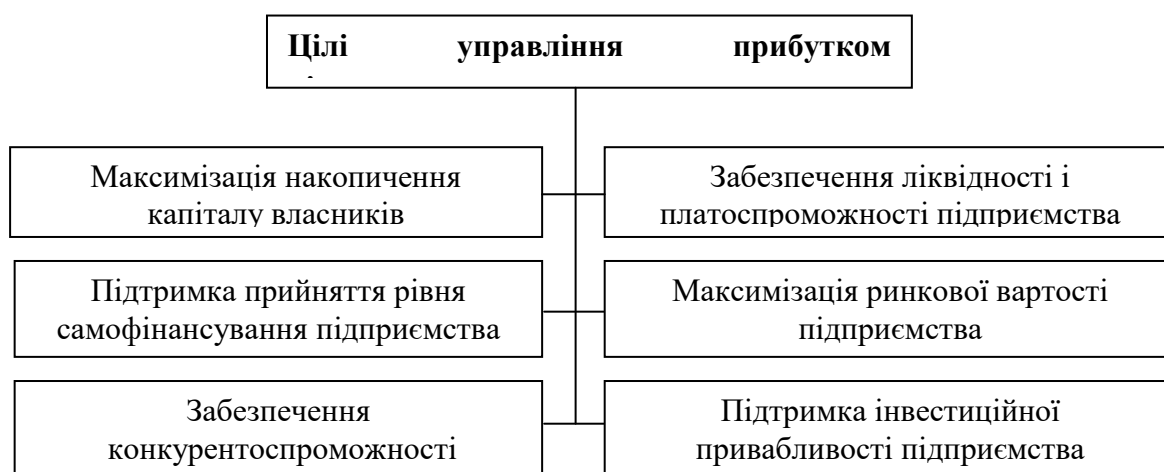


Рис. 1. Сукупність взаємоузгоджених цілей управління прибутком підприємства

*Примітка. Побудовано автором за даними [2, с. 197].*

Управління формуванням прибутку включає в себе політику управління прибутком в процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Операційна діяльність є метою створення підприємства, забезпечує основну частку його доходу та пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг). Інвестиційна діяльність являє собою придбання та реалізацію необоротних активів, а також фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів. Фінансова діяльність – система форм і методів, які

використовуються для фінансового забезпечення функціонування підприємства [4, с. 126].

Для ефективного управління прибутком потрібно сформувати дієву систему управління прибутком підприємства, яка розглядається як сутність взаємопов'язаних елементів, кожний з яких виконує певну роботу, спільна дія котрих за певних умов забезпечує досягнення механізму отримання прибутку заданої величини. Ця система має певну структуру, в якій виділяють шість основних блоків: ціль, принципи й завдання управління; механізм управління; організаційне забезпечення; інформаційне забезпечення; методи аналізу прибутку; контроль за виконанням плану по прибутку.

Варто відзначити, що управління прибутковістю являє собою процес розробки та прийняття ефективних управлінських рішень за всіма основними аспектами його формування та розподілу і використання на підприємстві з метою максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періодах. Між прибутком і прибутковістю існує тісний діалектичний взаємозв'язок: прибуток – це показник для зображення економічного ефекту в абсолютних показниках, а прибутковість – показник для зображення економічної ефективності діяльності суб'єкта господарювання. При цьому, цілі управління прибутком підприємства визначаються, виходячи з організаційних особливостей та базових характеристик моделі управління прибутком підприємства.

Прибуток виконує функції оцінки підсумків діяльності підприємства; розподілу доходу між підприємством та державою, робітниками, сферою виробництва і невиробничою сферою; а також є джерелом утворення фондів економічного стимулювання і соціальних фондів.

Отже, прибутковість підприємства є ключовим показником, який одночасно відображає результати фінансово-господарської діяльності та забезпечує ідентифікацію напрямів і резервів її підвищення. Оцінка прибутковості підприємства є багаторівневим, складним процесом, який потребує як уваги з боку керівництва та передбачає розрахунок груп показників рентабельності продукції; капіталів, а також показників, розрахованих на підставі потоків власних грошових коштів.

### Література:

1. Бланк И. А. Управление прибылью: Учебный курс. – К.: Ника-Центр, 2002. – 752 с.
2. Гладка, Л.І. Управління прибутком в сучасних умовах / Л.І. Гладка, М.О. Домащенко, М.В. Ковальова // Економіка і регіон : Наук. вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка. — 2012. — №1(32). — С.195-198.
3. Мочерний, С. В. Економічна енциклопедія : у 3 т., т. 2 / С. В. Мочерний. – К. : Академія, 2002. – 952 с.
4. Пігуль Н.Г. Управління прибутком підприємства // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2010. – №28. – С. 125-132.

**Нахімова С.Г.**, магістрант  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
м. Кривий Ріг

## **АНАЛІЗ РІВНЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ДОВІРИ ДО ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Сучасний стан регулювання рівня громадської довіри в організації життєдіяльності вказує на те, що самоврядування в Україні відіграє роль державного управління нижчого, первинного чи місцевого рівня, що майже не відповідає місії цього системного суспільного явища взагалі. Ліквідування самоврядної сутності, применшування її вагомості в організації життєдіяльності на місцевому рівні обмежує реалізацію прав місцевого самоврядування в контексті децентралізації державного управління та виконавчої влади, розвитку демократичних основ формування громадянського суспільства, ставить під загрозу його існування в цілому. Цілком закономірно виникає потреба у його захисті.

Громадянська довіра до місцевого самоврядування ґрунтується на переконанні, що для її існування та ефективного функціонування недостатньо лише обумовлених нормативно-правовою основою організаційних заходів держави. У цьому процесі має брати участь і суспільство, оскільки в протилежному разі “створене” державою, а не таке, що “виникло” за потреби громади, самоврядування має вигляд штучного утворення в соціальному управлінні країною. З огляду на це концепція громадської довіри базується на виконанні необхідної та достатньої умови довіри. Тут необхідною умовою є “державна” складова – організація та впровадження в державно-владні відносини місцевого самоврядування як організаційно структурованого інституту, а достатньою – “громадівська” – наявність потреби у самоврядуванні і виникнення його як системного суспільного явища у формі співіснування громадян, що ґрунтується на поєднанні ініціативи, самоорганізації та суспільної самодіяльності населення.

Дослідження рівня громадської довіри до місцевого самоврядування в аспекті ініціативи як первинного спонукального чинника виникнення самоврядування майже відсутні і трапляються лише у фундаментальних працях вітчизняних дослідників скоріше як побічні узагальнення того, що “... справжнє самоврядування можливе лише на основі безпосередньої творчої ініціативи самих місцевих жителів ...тому розширювати права і функції самоврядування слід насамперед там, де найефективніше заявляє про себе місцева ініціатива”.

В Україні на державному рівні розвитку ініціативи приділяється значна увага. Сформовано початкову нормативно-правову базу розвитку ініціативи, яка обумовлює право громадян на різні види ініціативи і забезпечує захист від посягання на нього.

Проте реальний рівень довіри до місцевого самоврядування потребує не стільки формалізації самого права громадян на ініціативу, скільки її формування.



Йдеться про те, яким чином у сучасному українському суспільстві подолати байдужість до інтересів громади і розбудити у громадян ініціативу скористатися наданим державою правом облаштовувати своє життя спільними зусиллями, про ініціативу як рушійну силу трансформування особистих інтересів громадян в інтереси громади, заінтересованість членів громади в створенні належних умов для життя, відстоюванні і захисті власних прав у контексті реалізації соціально-економічних, побутових, культурних інтересів усієї громади.

У цьому аспекті стан формування ініціативи до громадянської довіри в українському суспільстві можна вважати скоріше незадовільним. Існують різні думки щодо причин безініціативності і низького рівня довіри громадян в українському суспільстві. Найбільш переконливою причиною є недооцінка державою чинника власності у регулюванні суспільних відносин. Йдеться про власність, яка, крім прибутку, створює у власника відчуття економічної незалежності, особистої гідності і суспільної свободи, яка формує соціальну основу місцевого самоврядування – середній клас – активну складову громадянського суспільства.

Досвід розвинутих країн вказує на те, що найефективнішим способом розвитку довіри до власності є підприємництво, а шляхом формування середнього класу – розвиток малого та середнього бізнесу. Україна в цьому напрямі людської діяльності значно відстає від розвинутих країн.

Іншою складовою громадянської довіри до місцевого самоврядування є самоорганізація населення. Самоорганізація як явище містить у собі процеси самозародження, самозбереження і саморозвитку.

У проекції на місцеве самоврядування самоорганізація населення є тією основою самоврядування яка завдяки процесам самозародження сприяє виникненню його як форми співіснування (системного суспільного явища), процесам самозбереження – функціонуванню його як організаційно структурованого інституту (органів місцевого самоврядування) у державно-владних відносинах, процесам саморозвитку – вдосконаленню системи до стану самодостатності. У вітчизняному місцевому самоврядуванні реалізація самоорганізації населення обумовлена Конституцією України, законами України та іншими нормативно-правовими актами. Утім, попри розвинуту нормативно-правову базу вітчизняні органи самоорганізації населення ще не отримали суспільної підтримки у вирішенні питань місцевого значення, не стали рушійною силою у вирішенні питання удосконалення та розвитку системи місцевого самоврядування, а отже, самоорганізація населення як системоутворююча складова самоврядування залишається незатребуваною в Україні.

З огляду на це для ідентифікації самоорганізації в сучасному трактуванні місцевого самоврядування слід визначитися із системоутворюючим чинником самоорганізації, який мав би об'єднувати складові формування суспільної свідомості: моральність, духовність, внутрішню та політичну культуру тощо. Зазначені людські якості і процеси самоорганізації взаємозалежні. Їх розвиток залежить від низки чинників та найбільше – від рівня добробуту населення. Тому добробут можна вважати системоутворювальним чинником у формуванні

самоорганізації населення. Досвід розвинутих країн свідчить про те, що високий рівень добробуту дає поштовх до здобуття якісної освіти, стимулює формування самосвідомості, моральності, духовності, позитивно впливає на культурний розвиток громадян, чим значно прискорює процеси самоорганізації.

Оскільки кінцевою метою будь-якої держави є високий добробут громадян, то формування самоорганізуючих основ місцевого самоврядування можна вважати похідною від заходів держави щодо його зростання.

Отже, формування самоорганізації населення хоч і є на перший погляд виключно сферою впливу громадянського суспільства, все ж темпи її формування можуть бути значно прискорені державою шляхом формування і розвитку підприємницької ініціативи, яка сприятиме підвищенню добробуту населення, стимулюючи розвиток малого та середнього підприємництва.

Завершальною ланкою у структурно-логічній схемі громадянської довіри до місцевого самоврядування є суспільна самодіяльність населення, яка поєднує у собі реалізацію всіх складових місії місцевого самоврядування та найвиразніше відокремлює децентралізацію державного управління в демократичному сенсі. Сутність демократичної децентралізації полягає в тому, що держава наділяє (а не делегує) своїми відповідними функціями не тільки місцеві органи виконавчої влади, а й сформовані на виборних засадах органи місцевого самоврядування. Сенс такого підходу полягає в тому, що він надає можливість здійснювати децентралізацію виходячи з її сутності, тобто:

- по-перше, передані місцевому самоврядуванню державою функції з організації життєдіяльності на місцевому рівні виконуються органами, які підпорядковані, підзвітні і підконтрольні більшою мірою громаді, ніж місцевій державній адміністрації, що гарантує певну організаційну незалежність у прийнятті управлінського рішення;

- по-друге, представницькі органи територіальних громад як виразники їхніх інтересів зацікавлені виконувати надані державою функції з максимальною для них вигодою, що гарантує вищу якість, а отже, й ефективність надаваних послуг;

- по-третє, демократичність формування органів місцевого самоврядування дає змогу широко залучати населення до врегулювання суспільних відносин, що гарантує формування основ демократичного ладу в країні;

- по-четверте, держава не втручається в роботу органів місцевого самоврядування, а лише контролює її в межах дотримання вимог нормативно-правової бази країни.

Це дає можливість органам місцевого самоврядування самостійно виробляти і приймати управлінські рішення та здійснювати управлінські дії щодо вирішення питань місцевого значення, сприяє формуванню відчуття відповідальності за їх прийняття, а отже, гарантує автономність функціонування системи місцевого самоврядування.

Реалізація рівня громадянської довіри до місцевого самоврядування потребує, передусім, політичної волі вищого керівництва країни, відповідного

ресурсного забезпечення з боку держави та найголовніше – готовності суспільства до організації своєї життєдіяльності, здійснення децентралізації державного управління, деконцентрації виконавчої влади, формування демократичних основ регулювання суспільних відносин.

### **Література:**

1. Оцінка врядування в Україні. За матеріалами оцінювання Програм–Бюрократ, 2017. – № 8/9 (43/44). – С. 8.
2. Пахолок В. М. Місцеве самоврядування у централізованій унітарній державі (на прикладі Франції) / В. М. Пахолок // Держава і право : зб. наук. пр. – К. : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2016. – Вип. 47. – С. 716–721.
3. Паніна Н. В. Українське суспільство 2005–2015: соціологічний моніторинг / Н. В. Паніна. – К. : ТОВ “Вид-во Софія”, 2016.
4. Про місцеві державні адміністрації : проект Закону України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.minregionbud.gov.ua](http://www.minregionbud.gov.ua)
5. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 черв. 2016 р. № 2493-III // Відом. Верхов. Ради України. – 2016. – № 33. – Ст. 170.

**Ніколайчук О.А.,** к.е.н.

ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг

## **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНИХ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТАН ТА ПРОБЛЕМИ**

Тенденції до інтелектуалізації глобальної економіки, що спостерігаються протягом останніх десятиліть, висувають в якості ключових джерел формування конкурентоспроможного туристичного бізнесу інновації, знання, інтелект, творчу діяльність працівників.

Однак в економіці України за даними 2017 р. займалися інноваціями 16,2% підприємств, впроваджували інновації – лише 14,3% всіх підприємств. Основними джерелами фінансування для інновацій були власні кошти – 85%, іноземних інвесторів – 1,2%, участь держави – 2,5% та 11,3% - інші джерела. Такі тенденції є характерними для вітчизняної туристичної сфери.

Отже, питання активізації інноваційної діяльності в туристичній сфері набувають пріоритетного значення в нинішніх умовах господарювання.

В туристичній індустрії інноваційна діяльність розвивається за трьома основними напрямками:

1. Впровадження інновацій (організаційні інновації), які пов'язані з розвитком підприємництва і туристичного бізнесу в системі та структурі управління, в тому числі реорганізацією, поглинанням конкуруючих суб'єктів на основі нової техніки та передових технологій, кадрової політики (оновлення та

заміна кадрового складу, система підвищення кваліфікації, перепідготовка та стимулювання працівників), раціональної економічної та фінансової діяльності (впровадження нових форм обліку та звітності);

2. Маркетингові інновації, які дозволяють задовольнити потреби цільових споживачів, або привабити нових клієнтів;

3. Періодичні інновації (продуктові інновації), які спрямовані на зміну споживчих якостей туристичного продукту, його позиціонування на ринку.

До особливостей інновацій в сфері туризму слід віднести:

1. Інновації в туризмі спрямовані на вдосконалення взаємодії зі споживачем та задоволення його потреб;

2. Якість обслуговування туристів є ключовим фактором успішності туристичного підприємства;

3. Більша кількість інновацій в туризмі є запозиченими з інших сфер діяльності та адаптованим під сферу туризму;

4. Велике значення має захист інтелектуальної власності, адже існує великий ризик копіювання інновацій конкурентами;

5. Інновації в туризмі мають нематеріальний характер;

6. Інновації в туризмі стосуються не лише туристичних компаній, а й інфраструктурних компаній.

Проведений аналіз наукової літератури показав, що основними напрямками інноваційного розвитку вітчизняних туристичних підприємств є:

- створення мобільних додатків із бронювання та замовлень, надання туристичної інформації щодо готелів, авіа-рейсів та інших тур послуг;

- реклама у соціальних мережах;

- використання GPS-технологій, GIS-технологій, геопросторових сервісів, QR-кодів;

- віртуальні тури та екскурсії;

- розвиток нових форм туризму: агротуризму, індустриального, екзотичного (військового, етнографічного, гастротуризму, івент-туризму, археологічного, атомного туризму) [1-3].

Найбільш успішно інноваційну діяльність в туристичній сфері здійснюють великі оператори українського ринку, зокрема «Joinup», «Anextour», «TPG», «TUI», «CoralTravel», «TezTour», «Поїхали з нами», «Феєрія мандрів» [1].

Однак попри значні успіхи окремих туристичних компаній, інноваційний розвиток українських туристичних підприємств в сучасних умовах є недостатньо ефективним.

До ключових проблем, що стримують впровадження та ефективне застосування інновацій у туристичній сфері України, слід віднести:

- непослідовна державна політика в сфері туризму та гостинності;

- значне скорочення фінансування щодо підтримки туристичної сфери з боку держави;

- нестача власних коштів у суб'єктів господарювання в туристичній сфері для фінансування інновацій;

- недосконала законодавча база та відсутність сприятливого інвестиційного клімату для залучення іноземних інвестицій в галузь;
- низький рівень інноваційної культури на вітчизняних підприємствах;
- скорочення платоспроможного попиту на туристичний продукт;
- застаріла матеріально-технічна база в галузі;
- недостатня кваліфікація персоналу;
- низька інтеграція туристичної галузі в світове господарство.

Успішне розв'язання вказаних проблем дозволить підвищити конкурентоспроможність суб'єктів господарювання в сфері туризму, збільшити туристичний потік та якість обслуговування туристів, значно поліпшити результативність діяльності туристичних підприємств.

### **Література:**

1. Кравченко А. В. Аналіз інноваційного розвитку вітчизняних туристичних підприємств на ринку України / А. В. Кравченко, С. В. Костючик // Молодий вчений. - 2017. - № 10. - С. 922-926. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_10\\_211](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_211)
2. Онищук Н.В. Інноваційні напрямки в сфері туризму / Н.В. Онищук // Молодий вчений. - 2017. - № 8. - С. 456-459. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_8\\_101](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_8_101).
3. Зеленко О.О. Інновації в туризмі – шлях до розвитку депресивних територій: світовий досвід та українські реалії / О.О. Зеленко, М.В. Тороповська // Часопис економічних реформ – 2017 -№1 – С. 72-77.

**Приймак Н.С.**, к.е.н., доцент  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
м. Кривий Ріг

## **CHANGE MANAGEMENT В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Сучасні реалії функціонування українських компаній, незалежно від їх галузевої належності, форми власності, розмірів та масштабів діяльності, вимагають застосування антикризового менеджменту, спрямованого на подолання кризових тенденцій у довіллі та загальної турбулентності економіки України. Вплив зовнішнього середовища на умови господарювання з одного боку, є руйнівним та вимагає підвищеної уваги з боку стратегічного менеджменту щодо загроз зовнішнього середовища, а з іншого боку – він вимагає від менеджменту розробки нестандартних стратегічних рішень, пов'язаних із ефективним впровадженням змін в діяльність підприємства. Саме нестабільні умови господарювання підприємств актуалізують застосування Change Management як ефективного інструменту сучасного управління.

Change Management є відносно новим явищем у реаліях сучасного українського бізнес-менеджменту, а тому, як все нове та невідоме, викликає у професіоналів управління та теоретиків менеджменту значний інтерес. Серед науковців, які займаються дослідженням у даному напрямку можна віднести І. Чернишову, А.С. Царенко, Л. Дубовицька, М.Сенге, А.Клейнер, Ш.Робертс, Р.Б.Росс, Дж.Рой, Бр. Дж.Смит, П. Кинан та інших. Проте, дана управлінська категорія перебуваючи на етапі становлення та розвитку, вимагає подальших ґрунтовних досліджень та адаптації до реалій кожного конкретного бізнес-середовища.

Наукові підходи до трактування сутності Change Management дозволяють виокремити його ряд характерних рис:

- даний менеджмент є самостійним видом управлінської діяльності, існування якого пов'язане із динамічністю бізнес-середовища;
- це окрема, усвідомлена філософія бізнесу, «заточена» під конкретний результат чи процес;
- це бізнес-компетенція лідера, яка визначає успішність стратегічного розвитку організації;
- даний менеджмент має «пролонговану дію», пов'язану із тим, що він відповідає не тільки за реалізацію змін, але й за ефективне їх застосування та еволюцію змін нижчого рівня у зміни вищого рівня;
- його результати часто складно виміряти (вони є немонетарними, якісними), що, окрім іншого, пов'язане із існуванням «лагу змін»;
- даний менеджмент обумовлює акумулювання та реалізацію стратегічного потенціалу змін підприємства чи будь-якого суб'єкту змін.

В сучасному науковому просторі Change Management стає самостійном не тільки видом менеджменту та різновидом управлінської діяльності, але й самостійною наукою, витоки якої започатковано ще у минулому столітті великими корпоративними структурами, які успішно реалізували підходи до управління змінами (GE's Change Acceleration Process (CAP), John Kotter's Eight Step Process for Leading Change).

В 2011 році вперше була заснована міжнародна Асоціація Професіоналів по Управлінню Змінами («ACMP», USA), яка вже налічує більше 3000 членів. Важливою рисою даного наукового напрямку є те, що він був започаткований на базі практичних напрацювань стратегічних менеджерів корпоративних структур та поширився на всі напрями управлінської діяльності, вимагаючи теоретичних підвалин. Спільнота в даний момент фокусує увагу на проблематиці управління процесом змін, роботі з людським ресурсом. Розроблено програми сертифікації фахівців в галузі управління змінами, подібно сертифікації в сфері управління проектами і фінансової аналітики. Ведеться робота над створенням «Зводу знань з управління змінами» (за аналогією з «Зводом знань з управління проектами» Інституту проектного управління PMI (PMBoK) або «Зводом знань з управління якістю», розробка якого завершується Американським товариством якості ASQ (QBoK)). У 2014 році проектна група світових експертів створила Стандарт по

Управлінню Змінами в допомогу фахівцям, менеджерам і їх організаціям, щоб було простіше управляти змінами і підтримувати їх результати.

Change Management згідно зі Стандартом АСМР - це практика використання структурованого підходу до переходу організації з поточного стану в майбутнє для досягнення очікуваних переваг.

На нашу думку, Change Management – це різновид стратегічного менеджменту, його інструмент, що являє собою сукупність знань та навичок носіїв змін, які допомагають в процесі реалізації змін досягнути бажаних результатів. На відміну від проектного менеджменту (з ним Change Management має лінійну підпорядкованість), який реалізує «технологічну» сторону змін на підприємстві та має суто механістичну функцію реалізації змін, Change Management відповідає за неуречевлену складову та реалізує «компетентнісну» складову змін. Саме у даному контексті можна стверджувати про пролонговану дію Change Management, яка пов'язані із використанням результатів змін у довгостроковому періоді на підприємстві та здобуттям за рахунок змін ключових компетенцій як всього підприємства, так і окремих суб'єктів змін.

Особливості Change Management та його відмінності від стратегічного менеджменту можна дослідити за даними табл. 1.

Таблиця 1. –Фактори зовнішнього середовища у системі Change Management та стратегічного менеджменту підприємства

Група чинників зовнішнього середовища	Стратегічний менеджмент	Change Management
Законодавчі, політичні та правові фактори	Умови діяльності підприємства та стратегічних сегментів, легітимність управлінських рішень	Обмеження інструментів змін
Економічні фактори	Ефективність використання ресурсів та складових стратегічного потенціалу	Рівень фінансових можливостей провадження змін, ефективність реалізації потенціалу змін
Соціально-демографічні фактори	Рівень кадрового забезпечення підприємства	Культура реалізації змін, опір змінам
Конкуренція	Джерело ринкових загроз	Каталізатор змін
Технологічні фактори	Рівень розвитку техніки та технологій у стратегічній зоні господарювання підприємства	Механістичне забезпечення реалізації змін, зміни технологій менеджменту підприємства та технологій систем його забезпечення
Міжнародні фактори	Джерело міжнародних можливостей і загроз	«Досвід» змін, обмежувачі отримання ефекту від змін з огляду на специфіку ринку базування

Дані табл. 1 демонструють самостійний характер Change Management підприємства, який в рамках загального стратегічного менеджменту дозволяє

кожен фактор зовнішнього середовища сприймати як носій змін та самостійний об'єкт управління.

Саме такий характер Change Management доводить доцільність використання його можливостей для підвищення результативності змін на підприємстві та максимального використання результатів змін у довгостроковому періоді.

### **Література:**

1. Чернишова И. Change Management – рычаг для профессионалов // <http://changeimpulse.com.ua/blog/change-management-rychag-dlya-professionalov-kotorye-hotyat-sohranit-pribylnost-organizacii-v-situacii-peremen.html>
2. Как не «проспать» изменения в вашем агропредприятии // <https://latifundist.com/cards/26-kak-ne-prospat-izmeneniya-v-vashem-agropredpriyatii>
3. Царенко А.С. Управление организационными изменениями: развитие теории и инструментария // Государственное управление. - Выпуск №39.

**Суслов Є.Ю.**, магістрант

*Науковий керівник: Приймак Н.С., к.е.н., доцент*  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
м. Кривий Ріг

## **НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОГО РЕГІОНУ**

Сучасна криза в Україні наклала негативний відбиток на всі сфери функціонування нашої держави, долучилася до всіх напрямів діяльності: політичного, соціального, економічного, національного та інших. Як наслідок негативних суспільно-політичних процесів, Україна все більше наближується до характеристики країн із слабким розвитком економіки, де виробництво потребує значного рівня затрат ресурсів (трудових, матеріальних, енергетичних). Для виправлення ситуації що виникла, необхідним є залучення значних інвестиційних ресурсів із внутрішніх та зовнішніх джерел. Додаткові вкладання інвестиційних ресурсів призведуть до економічного зростання та як наслідку – впровадження нових інноваційних технологій, відтворення оптимальних пропорцій в економіці як всієї країни, так і її окремих регіонів. Завдяки припливу додаткового капіталу буде можливість забезпечити повноцінне функціонування господарчих суб'єктів, підвищаться надходження до державного бюджету та забезпечиться модернізація всієї економічної структури держави.

У зв'язку з цим, першочерговою проблемою державного та регіонального управління на сучасному етапі розвитку стає створення політико-правових, соціальних та економічних умов для підвищення інвестиційної привабливості суб'єктів інвестування на державному, регіональному та місцевому рівнях, а



також зростання їх інвестиційної привабливості.

Аспекти забезпечення інвестиційної привабливості суб'єктів інвестування різних рівнів розглядалися у наукових працях значним колом науковців, серед яких: О. Акименко, А. Асаул, М. Бондаа, І. Бланк, М. Бутко, І. Вахович, О. Гаврилюка, Д. Гадуніч, С. О. Ішук, Т. В. Кулініч, Н. А. Корнеєва, О.В. Новинюк, А. Мамуль, К. Маркевич, П. Матвієнко, О. Носова, В. Хобта, І. І. Туболец, Т. В. Уманець, Й. Шумпетера, та багато інших. Не дивлячись на таку доволі значну розробленість даної проблеми, у наукових колах не знайдено єдиного підходу до визначення сутності інвестиційної привабливості регіону, методики оцінки та головне – шляхів зростання інвестиційної привабливості за допомогою адміністративних та економічних інструментів впливу та регулювання. Саме тому проблема формування інвестиційної привабливості регіону залишається актуальною у сучасному науковому просторі та потребує подальшого дослідження.

Аналіз інвестиційної активності та інвестиційної діяльності Дніпропетровського регіону у 2015-2017 роках дозволяє дійти наступних висновків:

- станом на 01.01.2018 обсяг прямих іноземних інвестицій, залучених в економіку області, склав 3908,4 млн дол. США. Питома вага області в загальнодержавних обсягах складає 9,9%;
- на одного мешканця області обсяг іноземних інвестицій становить 1074,7 дол. США, що у 1,2 раза більше показника по Україні;
- до основних країн-інвесторів області у 2017 році належать Кіпр – 10,2 млрд. дол. США та Франція – 8,1 млрд. дол. США;
- обсяг освоєних капітальних інвестицій у Дніпропетровській області за 2015-2017 рр. зростає на 65,64%;
- у досліджуваному періоді найбільшими темпами зростають інвестиції у державне управління та оборону, у транспорт та у сільське господарство [1, 2].

Стратегічними напрямками забезпечення інвестиційної привабливості регіону є:

- розвиток існуючих конкурентних переваг регіону: розвинена інфраструктура області (наявність розвиненої транспортної та логістичної мереж; значні поклади корисних копалин (злазистих кварцитів), які стали основою для розвитку металургійної та видобувної промисловості регіону; наявність кваліфікованих працівників (може вважатися спадщиною радянських часів, коли у області акумулювалися трудові ресурси найвищої кваліфікації у галузі літакобудування, космічній галузі, металургії та інженерії. Також у даному напрямку можна вважати розвиток конкурентних переваг підприємств області;
- покращення ділового клімату та бізнес-середовища області. «У Дніпропетровській області підприємства дотримуються нейтральних оцінок ділового клімату. 47,5% опитаних оцінили його на 3 бали. 27,5% підприємств оцінюють діловий клімат області на 1 або 2 бали, а 25% – на 4 та 5. У результаті середній бал оцінки ділового клімату в області дорівнює 2,95» [4]. Особливо

перспективними вважаються цілі щодо розвитку малого бізнесу та преференцій для нього, а також подолання корупції;

- підвищення ефективності органів державної влади у галузі інвестування. «Суд, прокуратура та міліція – найменш ефективні державні органи, на думку підприємств Дніпропетровської області. Малі підприємства низько оцінюють діяльність санітарної служби. Кожне п'яте підприємство повідомляє про поширеність рейдерських захоплень власності. Третина підприємств області вважають суди залежними. Більш як дві третини опитаних не вважають чиновників об'єктивними під час прийняття рішень, що стосуються господарської діяльності. Респонденти вказують на поширеність хабарництва в різних сферах, зокрема в судах і під час виділення дозволів чи ліцензій і земельних ділянок. Згідно з оцінками, в області не поширена практика примусового залучення підприємств до фінансування державних проектів. Кожне п'яте підприємство відчуває брак інформації про рішення місцевої влади» [3]. Саме подолання зазначених проблем і є стратегічним напрямком забезпечення інвестиційної привабливості області;

- зниження інвестиційних ризиків (екологічна, політико-правова та підприємницька складові).

Звичайно, зазначені стратегічні напрямки забезпечення інвестиційної привабливості не є вичерпними, але вони охоплюють найбільш важливі для області проблеми щодо інвестиційної діяльності та її ефективності у регіоні.

З урахуванням визначених стратегічних напрямків, тактичні складові забезпечення інвестиційної привабливості Дніпропетровської області на короткострокову перспективу можна звести до наступних:

1). Здійснення промоційної компанії для забезпечення позитивного іміджу регіону на державному та міжнародному рівнях.

2). Реалізація антикорупційної програми у регіоні.

3) Формування кластерів (застосування успішного досвіду Чеської республіки).

4). Реалізація регіональної схеми стимулювання капіталовкладень: звільнення на 5 років підприємств – інвесторів від ПДВ; звільнення від мита продукції підприємств які реалізують інвестиційні проекти та програми; підтримка виплат соціального страхування (перекладання частки т. зв. «соціальних» видатків роботодавця на місцеві бюджети терміном від 3 до 10 років); безоплатне надання землі; кредитування розвитку технологій – надання безвідсоткових кредитів на інвестиційні проекти із впровадження інноваційних технологій у галузі енергозбереження та ІТ-сфери.

5). Застосування для залучення інвестицій та формування інвестиційної привабливості Дніпропетровської області таких нестандартних методів залучення інвестицій як краундфаундинг.

### Лутература:

1. Статистичний щорічник Дніпропетровської області за 2017 рік.

2. Сайт національного інституту стратегічних досліджень [Електронний ресурс]. - Режим доступу : - <http://www.niss.gov.ua/articles/1658/>

3. Стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2020 року [Електронний ресурс]. - Режим доступу : - <http://www.dfrr.minregion.gov.ua/.../Strategiya-rozvitku-Dnipropetrovskoyi-oblasti-na-period-do2020>

4. Ченаш І. Аналітичне дослідження «Інвестиції - шлях до ефективного економічного розвитку територій: кращі практики, бар'єри та перешкоди і способи їх подолання (на прикладі Дніпропетровської та Львівської областей)» / кол. Авт.. під кер. Ченаш І. - ТОВ «Макрос» - 127 с.

**Чеботар А.В.**, студентка

*Науковий керівник: к.е.н., Ніколайчук О.А.*  
ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг

## **МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ЗВ'ЯЗКІВ УКРАЇНИ ТА ПОЛЬЩІ**

У глобальному рейтингу конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index 4.0) Всесвітнього економічного форуму за 2018 р. Україна зайняла 83 місце з 140 країн, що говорить про низьку здатність національної економіки створювати і підтримувати середовище, в якій виникає конкурентоспроможний бізнес.

Одним з варіантів покращення ситуації для підвищення конкурентоспроможності національної економіки є стимулювання державними органами найбільш значних за вартістю статей українського експорту та розширення їхнього асортименту. Цього можна досягти в співпраці з вже існуючими іноземними країнами-партнерами.

Польща як стратегічний та один з найбільших партнерів України за обсягами експорту товарів залишається для України вигідною можливістю у покращенні конкурентного середовища. Економічну доцільність цього підтверджують такі фактори як географічна близькість та потреба Польщі у експортованій Україною сировині та продукції.

Аналіз статистичних даних динаміки зовнішньої торгівлі України за 2013-2017 рр. вказує на те, що Польща є одним з головних торговельних партнерів з ЄС у експорті та імпорті товарів. Так, питома вага експорту України в Польщу за 2017 р. становить 6,3% від загального експорту (або 272,46 млн. дол. США), імпорту – 7,0% до загального обсягу (або 345,38 млн. дол. США). При цьому створюється від'ємне сальдо торговельного балансу у розмірі 72,92 млн. дол. США. Попри негативний зовнішньоторговельний баланс, експорт українських товарів до Польщі показує позитивну динаміку, збільшившись в 2017 р. на 23,8% в порівнянні з 2016 р.

В свою чергу, Україна для Польщі є важливим ринком збуту. Так, за даними 2017 р. в структурі українського імпорту найбільш значні позиції займали такі товари з Польщі: палива мінеральні, нафта (625 739,6 тис. дол. США або 17% від загального обсягу імпорту); пластмаси, полімерні матеріали (292 602,3 тис. дол. США або 9%); електричні машини (291 085,9 тис. дол. США або 8%); реактори ядерні (296 220,6 тис. дол. США або 9%); папір і картон (99 070,1 тис. дол. США або 2,9% від загального імпорту). Високі темпи приросту за цей рік в порівнянні з минулим періодом також показувало помітне збільшення імпорту засобів наземного транспорту (крім залізничного) – з 34,3% до 76,7%, каучуку та гуми – з 11,5% до 49%, м'яса та їстівних субпродуктів – з -16% до 35%.

Групами-лідерами українського товарного експорту за 2017 р. для споживчого ринку Польщі залишаються чорні метали (16% до загального обсягу), електричні машини (12,2 %), руди, шлаки і зола (10,6%), деревина і вироби з деревини (7,7%) та меблі (7,1%). Також за даними Держкомстату за зазначений рік в порівнянні з минулим помітно збільшився темп приросту продажу їстівних плодів та горіхів – з 39,7% до 72,2%, жирів та олій тваринного, рослинного походження – з 60% до 72%, алюмінію та виробів з нього – з 2% до 75,5%.

Така товарна структура у торгівлі між Україною та Польщею формує сприятливу структуру для подальшої співпраці, оскільки створює два зустрічні потоки товарів з різним ступенем обробки. З одного боку, значна частка експорту та імпорту України і Польщі – це товари сировинної групи, що, зокрема, робить Україну залежною від попиту та пропозиції на польському ринку. А з іншого боку – досить значна частка товарів України та Польщі з високою доданою вартістю, що сприяє закріпленню стратегічних відносин між країнами. Однак, головними ризиками цієї двосторонньої динаміки у зовнішній торгівлі є нераціональна структура зовнішньої торгівлі: значна питома вага товарів у сировинній групі в експорті України та значна питома вага енергетичної групи в імпорті з Польщі, що створює енергетичну залежність від Польщі.

З метою покращення товарної структури України та для подальшого співробітництва слід розглянути Індекс виявлених порівняльних переваг (Revealed comparative advantage) - показник спеціалізації країни на певних товарах та потенціалу ринку для експорту.

Результати підрахунків цього індексу Міністерством економіки та торгівлі України свідчать, що певні галузі економіки Польщі та України мають переваги у порівнянні одна з одною (рис 1).

До товарних позицій, у яких Україна має конкурентну перевагу та може постачати більше, відноситься здебільшого сировинна база, серед якої значна частка продуктів металургійної галузі, таких як залізні, титанові та інші руди, марганець та вироби з нього, корунд штучний, оксиди алюмінію, каолін та інші глини, титан, кварц, шлак та зола. Але є й галузі з більшим ступенем обробки - виробники олії соняшникової або бавовняної, сої та покриттів для підлоги, в основному лінолеумів [2].



Рисунок 1. Визначена конкурентна товарна структура України

Джерело: ExportPromotionOffice(Міністерство економіки та торгівлі України) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.compet.kh.gov.ua/images/2018/Export/Poland\\_factbook\\_v04-1.pdf](http://www.compet.kh.gov.ua/images/2018/Export/Poland_factbook_v04-1.pdf)

В довготривалій перспективі задати напрям подальшого розвитку стратегічного співробітництва в торгівлі України та Польщі та покращити конкурентоспроможність України на міжнародній арені можна за допомогою збільшення у структурі зовнішньої торгівлі товарів з великою доданою вартістю та наукомістких товарів [3, с.111-119]. Україна має розробляти плани щодо поживлення вітчизняних виробників щодо створення високотехнологічних товарів та модернізації існуючого устаткування за рахунок впровадження державних закупівель та податкових пільг.

### Література:

1. Державна служба статистики[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Державна підтримка українського експорту[Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/tovaroobig\\_z\\_ukr/pol/1790.html](http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/tovaroobig_z_ukr/pol/1790.html)
3. Павліха Н. В. Особливості українсько-польського економічного співробітництва в умовах європейської інтеграції / Н. В. Павліха, Ю. В. Марчук // Наукові праці НДФІ. - 2012. - Вип. 4. - С. 111-119

**Шатіло О.В.,**

аспірантка кафедри економіки  
Національного транспортного університету,  
м. Київ

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Прискорення темпів науково-технічного прогресу, зростання добробуту населення, збільшення темпів протікання економічних процесів та інше

призводить до пошуку нових форм та методів управління. Одним з них є стратегічне управління, яке є важливим чинником успішного функціонування підприємств в ринкових умовах.

Актуальність дослідження системи стратегічного управління для вітчизняних підприємств зумовлена, насамперед, такими основними причинами. Перша причина пов'язана з проблемами забезпечення ефективності діяльності багатьох підприємств та досягненням динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем. Друга – з проблемами пошуку шляхів розвитку в умовах ринку та нових чинників успіху підприємства у конкурентному середовищі. Тому серед багатьох проблем, що вирішуються сьогодні на вітчизняних підприємствах, які знаходяться в стадії посткризового розвитку, особливу увагу необхідно приділити саме питанням впровадження принципів і елементів стратегічного управління [2].

Стратегічне управління – це таке управління підприємством, що спирається на людський потенціал як основу підприємства, орієнтує виробничу діяльність (або надання послуг) на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни на підприємстві, що відповідають виклику з боку оточення, розуміючи конкурентні переваги своєї діяльності, що в сукупності дасть можливість підприємству розвиватися в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [1,с.11].

Основні передумови переходу до стратегічного управління мають базуватися на необхідності реакції змін умов функціонування підприємств; потребі в об'єднанні різних напрямів діяльності підприємства (зокрема, децентралізації та диверсифікації); конкурентних переваг; посиленні конкурентних позицій на ринку; виході підприємства на міжнародні ринки; наявності висококваліфікованих кадрів; впровадженні інноваційних процесів.

Використання підходу, що базується на визначенні функціональних сфер застосування стратегічного управління на підприємстві, дає можливість систему стратегічного управління розглядати як сукупність таких підсистем: стратегічне управління маркетингом, стратегічне управління персоналом, стратегічне управління фінансами, стратегічне управління виробництвом та ін. (рис. 1). Такий підхід до складу системи стратегічного управління віддзеркалює «проникнення» стратегічного мислення у кожен функціональну сферу підприємства [2].

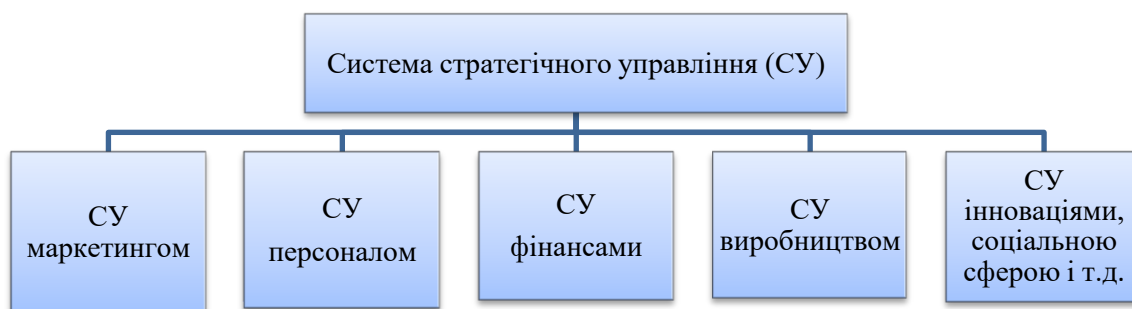


Рисунок 1 – Система стратегічного управління за функціональними сферами використання на підприємстві

Джерело:[2]

Основним завданням стратегічного управління є визначення та забезпечення досягнення перспективних орієнтирів підприємства, що сприяє трансформації поточного стану підприємства на бажаний стан. Тому основними завданнями є визначення місії та цілей, чіткої стратегії, складання стратегічного плану підприємства та формування системи стратегічного планування контролю.

Розвиток системи стратегічного управління потребує використання ряду відомих методів. У зв'язку з відмінностями в структурності проблем стратегічного управління в певних межах використовуються як емпіричні (спостереження, порівняння, експеримент), так і теоретичні методи, до яких належать: експертні методи (інтерв'ю, аналітичні доповідні записки, «Мозкова атака», «Дельфі» тощо); структурно-аналітичні методи (складання сценаріїв, моделювання, мережевий аналіз, ієрархічна декомпозиція, матричний метод, побудова профілю середовища, SWOT-аналіз, морфологічний аналіз тощо); балансовий метод; методи тимчасових рядів; економіко-математичні методи і моделі; метод системного аналізу і синтезу; нормативний метод та ін. [3].

Як свідчить досвід роботи нинішніх підприємств, сформований порядок прийняття й реалізація стратегічних рішень належним чином не систематизовані, а фахівці й керівники слабо ознайомлені з методологією й технологією керування. Для вирішення подібних питань повинна бути сформована система стратегічного управління. Її основне призначення - вчасно формувати мету розвитку, ставити проблеми й завдання, знаходити способи й організовувати досягнення цілей.

В умовах сучасного ринку одним із пріоритетних напрямів скорочення витрат промислових підприємств та сфери послуг є оптимальна і ефективна доставка вантажів та комфортне перевезення пасажирів. У зв'язку з цим, транспортні послуги, в тому числі автомобільні перевезення, міцно зайняли свою нішу в ринковій економіці. Сьогодні транспортні послуги України стрімко виходять на новий рівень і тепер автотранспортні підприємства не тільки здійснюють транспортні перевезення вантажів або перевозять пасажирів, але й надають низку необхідних супутніх послуг (наприклад, зі складськими, митно-брокерськими послугами, послугами страхування та оформленням відповідних документів тощо). Саме тому розвиток системи стратегічного управління має важливе значення для автотранспортних підприємств.

Формування системи стратегічного управління на автотранспортних підприємствах може здійснюватися таким чином:

- визначення місії та цілей підприємства;
- діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- стратегічний аналіз;
- визначення конкурентоспроможності підприємства;
- визначення стратегії та можливих альтернатив;
- реалізація стратегії та управління змінами на підприємстві.

Стратегічне управління є гнучким інструментом діяльності підприємства. Тому на кожному етапі варто проводити аналіз найбільш пріоритетних напрямів. Також враховуючи постійні зміни, що відбуваються у ринковому середовищі,

необхідно коригувати стратегію підприємства та вдосконалювати (розширювати) цілі.

Отже, система стратегічного управління автотранспортних підприємств – це динамічний процес, який вимагає детального плану та розробки, дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, формування цілей та перспектив. Найголовнішим чинником стратегічного управління автотранспортних підприємств є формування не лише короткострокових перспектив, а і довгострокових, що в подальшому дасть можливість підприємству залучати нових клієнтів, отримувати прибуток та розвиток.

### **Література:**

1. Забелин П.В. Основы стратегического управления: Уч. Пособие. / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997. – 195 с.
2. Богатирьова Л.Д. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – Одеса: ОНАЗ, 2004. – 148 с.
3. Мороз Ю.А., Лісун Я.В. Формування систем стратегічного управління на підприємствах сфери послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2799/1/20161031\\_515%D0%B0.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2799/1/20161031_515%D0%B0.pdf)

**Ярема О.Р.**, магістрант

Хмельницький університет управління та права,  
м. Хмельницький

## **СТРАТЕГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕСУРСОЗБЕРІГАЮЧИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ВОДОПРОВІДНО- КАНАЛІЗАЦІЙНОГО ГОСПОДАРСТВА**

Складна екологічна обстановка, посилення законодавства в галузі охорони довкілля та природокористування вимагають від суспільства зниження антропогенного навантаження на природу шляхом створення більш прогресивних, маловідходних та ресурсозберігаючих технологій. Для підприємств проблема застосування ресурсозберігаючих технологій більш ніж актуальна, оскільки природні та інші необхідні для виробництва ресурси є одним з основних джерел життєзабезпечення будь якого господарського об'єкта.

Впровадження ресурсозберігаючих технологій підприємствами водопровідно-каналізаційного комплексу неможливо розглядати поза контекстом досягнення ними стратегічних цілей. Впровадження тактичних ресурсозберігаючих заходів не є достатнім для забезпечення економічної ефективності діяльності таких підприємств. За цих умов важливого значення набуває удосконалення теоретико-методичних засад формування стратегії впровадження ресурсозберігаючих технологій в діяльність комунального



підприємства. Тому впровадження ресурсозберігаючих технологій має бути одним з пріоритетних напрямів стратегії підприємства.

Ресурсозбереження – це сучасний альтернативний напрям господарювання оснований на використанні природно-ресурсного потенціалу та інших можливостей економічних системи, що гарантує економію всіх (природних, виробничих, фінансових, екологічних та ін.) ресурсів при одночасному збільшенні виробництва продукції не підвищуючи кількості використаної сировини, палива, енергії, основних та допоміжних матеріалів. Реалізувати це можливо завдяки впровадженню ресурсозберігаючих технологій, інновацій, безвідходного виробництва, екологізації економіки та прийняття ефективних управлінських рішень в даній сфері [3, с. 68].

Ресурсозберігаючі технології - технології, що забезпечують виробництво продукції з мінімально можливим споживанням палива та інших джерел енергії, а також сировини, матеріалів, повітря, води та інших ресурсів для технологічних цілей.

Управління впровадженням ресурсозберігаючих технологій – це процес планування та організації заходів із впровадження визначених технік та технологій, що забезпечують підвищення рівня ресурсозбереження на підприємстві.

Ресурсозберігаючі технології відіграють важливу роль не лише у ресурсозбереженні ресурсного потенціалу підприємств, але і при комплексному поєднанні відповідних заходів можуть суттєво знизити рівень навантаження на природні комплекси та запобігти значному антропогенному навантаженню [2, с. 117-118].

Першим кроком щодо впровадження ресурсозберігаючих технологій на підприємстві є прийняття управлінського рішення з впровадження ресурсозберігаючих технологій з оцінкою потенціалу ресурсозбереження.

Наступним етапом впровадження ресурсозберігаючих технологій є планування та організація процесу впровадження ресурсозберігаючих технологій на підприємства. Досить важливими етапами є проведення контролінгу впровадження ресурсозберігаючих технологій та моніторингу ресурсоспоживання. Останнім етапом є оцінка стратегії впровадження ресурсозберігаючих технологій за критеріями ефективності. На підставі оцінки ефективності ресурсозбереження знову планується процес ресурсозбереження з урахуванням позитивних та негативних результатів попереднього процесу [1, с. 147].

Вирішення проблеми ресурсозбереження та ефективне впровадження ресурсозберігаючих технологій означає [4, с.186]:

- збільшення випуску продукції при незмінній або меншій витраті матеріальних ресурсів;
- зниження собівартості виробленої продукції;
- зростання чистого прибутку;
- більш повне використання виробничих потужностей і підвищення продуктивності праці;
- зменшення капітальних вкладень у видобувній галузі;

- поліпшення екологічної ситуації навколишнього середовища.

Реалізація стратегії ресурсозбереження веде за собою впровадження стратегії ресурсозберігаючих технологій. Ці поняття є пов'язаними між собою та не можуть існувати окремо. Адже, без використання новітніх технологій ресурсозбереження неможливо досягти бажаного результату у сфері ресурсозбереження.

Однією з найважливіших проблем підприємств водопровідно-каналізаційного господарства є проблема ресурсозбереження, а саме високі енерговитрати, витрати та втрати водних ресурсів при наданні послуг підприємством.

Для прийняття рішень, щодо впровадження ресурсозберігаючих технологій необхідно забезпечити точний облік ресурсів, що витрачаються на підприємстві. Це можливо зробити при виконанні таких етапів:

- скорочення і поступову ліквідацію колективного обліку індивідуалізованих комунальних послуг;
- ступінчасту установку приладів обліку по всьому ланцюжку виробництва, транспортування і споживання послуг. Це надасть можливість чітко визначити, яка кількість ресурсів вироблена джерелом, скільки втрачається у магістральних і розподільних мережах і скільки витрачає кінцевий споживач;
- оптимальний вибір типу приладів обліку та їх сервісне обслуговування.

Серед пропозицій, які можна впроваджувати на водопровідно-каналізаційних господарствах можемо визначити такі:

1. впровадження обліку використання та споживання питної води на усіх етапах;
2. модернізація насосного обладнання;
3. реконструкція очисних споруд;
4. зонування водопровідних систем, впровадження регуляторів тиску;
5. встановлення обґрунтованих нормативів на виробничі потреби;
6. впровадження регулювання частоти обертання приводів насосних агрегатів;
7. удосконалення водозаборів з поверхневих та підземних джерел;
8. диспетчеризація та автоматизація технологічних процесів.

Одним із способів автоматизації діяльності водопровідно-каналізаційних господарств є візуалізація даних стосовно об'єктів наявних на підприємстві. Впровадження геоінформаційних систем (далі – ГІС) (йдеться про метод збору, зберігання й аналізу графічної візуалізації даних стосовно тих чи інших об'єктів) та диспетчеризації дозволить оптимізувати схеми водопостачання і скоротити втрати води. Геоінформаційні технології покликані полегшити процес прийняття управлінських рішень шляхом картографічної форми подачі інформації із застосуванням баз даних й електронних таблиць.

Реалізація таких заходів дозволить зменшити витрати та втрати водних ресурсів, підвищити рівень довіри споживачів та робітників підприємства,

оптимізувати час на виконання операцій у процесі діяльності підприємства за рахунок ГІС.

Отже, ресурсозбереження та впровадження ресурсозберігаючих технологій повинно стати стратегічним вектором розвитку підприємств водопровідно-каналізаційного господарства, що сприятиме нарощуванню прибутку за рахунок скорочення витрат підприємства, підвищенню якості послуг та забезпеченню екологічності виробництва.

### **Література:**

1. Вітка Н.Є. Процеси ресурсозбереження промислових підприємств в сучасних умовах / Н.Є. Вітка // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. - №2(12). – С. 144-149.
2. Воляк Л.Р. Ресурсозбереження як передумова підвищення конкурентоспроможності підприємства / Л.Р. Воляк // Сталій розвиток економіки. - №19. – 2013. – С. 115-119.
3. Макаренко М.І. Сучасна Україна в глобальному середовищі: стратегічні орієнтири економічного розвитку: монографія / М.І. Макаренко, О.К. Єлісеєва. – Дніпро. – 2015. – 396с.
4. Островський І.В. Ресурсозбереження як чинник підвищення ефективності суспільного виробництва в умовах забезпечення розвитку в Україні / І.В. Островський [Електронний ресурс]. – 2012. – Джерело доступу: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/7476/1/Ostrovsky.pdf>

**Белканія Л.Г.**, магістрант

*Науковий керівник: Приймак Н.С., к.е.н., доцент*  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
м. Кривий Ріг

## **СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНУ**

В останні роки в практиці сучасного менеджменту з'явилася велика кількість інструментів, які допомагають регіонам зробити максимальні зусилля по залученню інвестицій. Починається така тенденція до здійснення заходів в напрямі розвитку інвестиційної структури. Одним з найбільш цікавих і ефективних способів залучення інвестицій в регіони стало створення особливих економічних зон (ОЕЗ) або їх аналога. Ці інструменти не просто дозволяють отримати готову основну інфраструктуру за пільговими ставками, податкові, митні та амортизаційні пільги, а сприяють суттєвому зниженню адміністративних бар'єрів.

Велике значення для розвитку регіонів в Україні мають інститути інноваційного розвитку - інструмент формування економіки майбутнього,

реалізації довгострокових пріоритетів. Наприклад, формами підтримки суб'єктів інноваційної діяльності в регіоні є встановлення для них зниженою податкової ставки податку на прибуток, надання пільг по сплаті податку на майно організацій, по іншим податкам в частині коштів, що зараховуються до крайового бюджету, податкового кредиту та іншої фінансової підтримки в порядку, встановленому державним законодавством і законодавством регіону.

Також це субсидії, премії, надання інформаційної підтримки у ЗМІ, організація конференцій, круглих столів.

Проведене нами дослідження показало, що пріоритетним напрямком для інвестицій Дніпропетровського регіону є індустрія, агропромисловий бізнес, житлове будівництво, енергетика, логістика, авіаційна логістика, річкова логістика, індустрія відпочинку. Відповідні категорії вже мають проекти щодо їх реалізації [1].

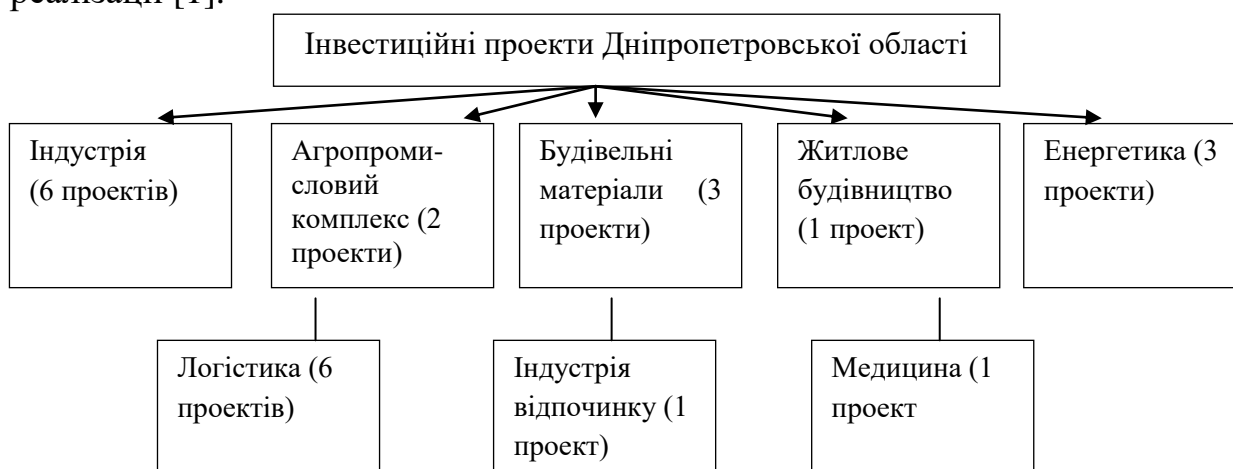


Рисунок 1. – Інвестиційні проекти Дніпропетровської області

Ступінь ризику інвестора при отриманні очікуваної прибутковості від проекту існує завжди, не тільки в нинішній економічній ситуації на сьогоднішній день. Тому основою інвестиційної політики є створення сприятливих умов всім суб'єктам економічної діяльності для посилення інвестиційної активності.

Одним з зарекомандуваних себе методів розвитку інвестиційної інфраструктури є індустриальні парки. Тим більш такий метод є одним з пріоритетних напрямків розвитку регіону згідно з Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2020 року (затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 № 385)[2].

Загальна кількість індустриальних парків, що включено до Реєстру індустриальних (промислових) парків – 31. В Дніпропетровській області функціонує 3 індустриальні парки, серед них «Кривбас» (м. Кривий Ріг), «InnovationForest (Дніпро)», «Павлоград».

Розвиток індустриальних парків сприятиме активізації інвестиційної та інноваційної діяльності, стимулюванню промислового виробництва, створенню нових високотехнологічних виробництв та десятків тисяч високопродуктивних робочих місць, збільшенню обсягів та асортименту випуску експортоорієнтованої

продукції та, як наслідок підвищенню конкурентоспроможності економіки та добробуту громадян України[2].

Основними інструментами інвестиційної політики регіону, що відповідає світовим стандартам є розвинута система державної підтримки інвестиційної діяльності, ефективні інститути розвитку, податкові пільги та індустріальні парки. В результаті даних агентства «Євро-Рейтинг» Дніпропетровський регіон очолив рейтинг інвестиційної ефективності областей за перший квартал 2018 року [4].

На формування інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності Дніпропетровської області вплинули ключові факторні величини: лідерство в модернізації та розвитку інфраструктури в Україні; вигідне географічне розташування; найбільший індустріальний та науковий центр розвинена мережа автомобільних залізниць, що забезпечує транспортну доступність населених пунктів; розвинена система підготовки кадрів та наявність інноваційних підходів до професійного навчання; 1,6 млн економічно активних людей з високим рівнем освіти; прозора адміністративне середовище; багаті природні ресурси

Однак в регіоні є слабкі сторони і тривожні фактори, які стримують інвестиційний та соціально-економічний розвиток, в тому числі: демографічна ситуація, що стримує зростання населення; дефіцит кадрів через їх відтоку за кордон; посилення конкуренції з іншими регіонами щодо ціни розміщення інвестиційних проектів; кадровий дефіцит; низька продуктивність праці; зношеність промислової інфраструктури та ін.

Управління інвестиційною привабливістю регіону це, перш за все, управління тенденціями функціонування та розвитку. Суб'єкт (регіон) стане привабливим для інвестора тільки тоді, коли змінить в позитивну сторону ключові властивості і основні результати роботи реального сектору економіки, підвищить надійність, відповідальність і рівень довіри системи управління.

Для покращення інвестиційного клімату Дніпропетровської області можна запропонувати різні способи підвищення інвестиційної привабливості (рис. 2)



Рисунок 2. - Способи підвищення інвестиційної привабливості регіону

В умовах ринкової економіки активна роль в регіональному розвитку належить інвестиційній політиці. Сукупність цілей регіональної інвестиційної політики можна представити наступним чином:

Ціль першого рівня – позиціонування території як інвестиційного продукту і формування привабливого інвестиційного іміджу;

Ціль другого рівня – забезпечення досягнень довгострокових цілей регіону з орієнтацією на постійне підвищення якості життя людей;

Цілі третього рівня – зростання обсягів інвестицій в абсолютному вираженні;

Цілі четвертого рівня - стабілізація припливу капіталу і поліпшення його структури;

Цілі п'ятого рівня - диверсифікація галузей-реципієнтів

### **Література:**

1. Офіційний сайт Дніпропетровське інвестиційне агентство/ [Електронний ресурс] -. Режим доступу: <http://dia.dp.gov.ua/investicijni-proekti/>
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року/ [Електронний ресурс] -. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п>
3. Міністерство економічного розвитку і торгівлі в Україні / Індустріальні парки в Україні.-[Електронний ресурс] -. Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>
4. Сайт рейтингового агентства ЄвроРейтинг.-[Електронний ресурс] -. Режим доступу: <http://euro-rating.com.ua>

## СЕКЦІЯ 6 ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Богомолець Є.В.**, магістрант

*Науковий керівник: Коровіна О.В., к.е.н., доцент*  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг

### СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Запорукою успішного функціонування системи будь-якої складності, в тому числі і сучасного підприємства, є її постійний розвиток. Під ним слід розуміти набуття таких характеристик, які сприятимуть посиленню стійкості організації та її зростання.

Якою б успішною не була компанія в минулому, якщо її керівництво не націлено на освоєння сучасних технологій, що дозволяють виробляти нові види продукції більш високої якості з найменшими витратами, вона через певний проміжок часу ризикує стати неконкурентоспроможним. Це означає ослаблення позицій на ринках збуту, втрату клієнтів і зниження розмірів прибутку. Все це сприяє виникненню кризової ситуації в організації. Значить, чим вище рівень інноваційного потенціалу підприємства, тим вона ефективніша.

Слід зазначити, що інноваційний потенціал - першооснова діяльності з генерування нововведень і являє собою систему взаємопов'язаних елементів [1].

Важливий фактор комерційного успіху - конкурентоспроможність. Це багатоаспектне поняття, що означає відповідність вироблених підприємством товарів і послуг умовами ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки по своїм якісним, технічним, економічним, естетичним характеристикам, але і за умовами їх реалізації (ціна, терміни поставки, канали збуту, сервіс, реклама) [2]. Найбільш ефективні ті організації, які пропонують сучасну продукцію, найбільш відповідну потребам покупців. Однак все частіше боротьба за спроможності компанії запропонувати запроваджену в товарі споживчу властивість.

Для формування і утримання конкурентних переваг будь-якій фірмі необхідно мати у своєму розпорядженні відповідну стратегію. Вона являє собою складний комплексний інструмент регулювання, який може класифікуватися з урахуванням ряду принципів, зокрема:

- корпоративні стратегії (стратегії розвитку компанії);
- бізнес стратегії (конкурентні стратегії бізнесу);
- оперативні стратегії (функціональні стратегії компанії як складові елементи корпоративної стратегії) [2].

Беручи до уваги те, що основною умовою виконання стратегії компанії є забезпечення і підтримка конкурентних переваг, необхідно вибрати такий варіант

їх створення, який дозволив би завоювати прихильність споживачів і забезпечити бажаний фінансовий результат.

Аналітична картина буде неповною, якщо ми лише дізнаємось, що компанія має сильну позицію завдяки наданню покупцям більш високої споживчої цінності або більш низьких витрат на її доставку. Для того щоб дана інформація мала практичне значення, необхідно уточнити джерела формування даних конкурентних переваг. Серед них виділяють базові та створені.

До перших відносяться дешева робоча сила або сировина, а також перевага, засноване виключно на факторі масштабу від використання технологій, обладнання або методів, імітованих у фірм-конкурентів. Друга група - навички та компетенції (більш кваліфікований персонал, високий науково - виробничий потенціал, репутації компанії). Вони завжди створюються штучно, їх складніше вибудовувати і підтримувати, але вони значно стійкіше і здатні дати набагато більший ефект [4].

Стратегічний фактор конкурентної переваги - конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким воно може перевершити інші суб'єкти господарювання після виконання в найближчій перспективі певних умов або дій[2]. Для цього необхідно аналізувати зовнішнє середовище, з яким організація взаємодіє. Аналіз конкурентів має важливе значення так, як дозволяє передбачати їх майбутні конкурентні стратегії, правильно оцінювати їх можливі дії.

Важливе місце також займають стратегії інформатизації і безпеки. Вони забезпечують запровадження новітніх ефективних способів менеджменту і захист різноманітних підрозділів від несанкціонованого доступу.

Головним завданням системи управління інноваціями в компанії має стати запровадження більш гнучкою і комплексної системи планування, координації стимулювання нововведень, а також прискорення розробки і застосування нової продукції за рахунок спеціалізації робіт [3].

Це слід реалізувати шляхом поділу відповідних служб і відділів за різними рівнями організаційної структури і застосовувати налагоджену методику їх взаємодії і контролю. Даний підхід передбачає окреме планування і фінансування нових видів створюваних виробів.

До складу інтегрованої системи управління інноваційним процесом на підприємстві повинно входити:

- формування спеціалізованих рад або комітетів по визначенню науково-технічних політик;
- створення центральних служб по введенню нових продуктів;
- виділення цільових проектних груп по розробці нової продукції;
- утворення фондів стимулювання інновацій.

На сьогоднішній день сформувалася концепція маркетингу інноваційних продуктів. Це означає, що змінилося місце взаємодії виробника і користувача. Тобто вони зустрічаються на початку ланцюжка, якщо новий продукт створюється відповідно до чітких запитів клієнта, а також на стадії розробки проводиться агресивна кампанія з формування потреби в новому товарі, і до того



моменту, коли він виходить на ринок, покупець вже чекає його.

У зв'язку з цим для збільшення ефективності нововведень в першому випадку необхідно виявити запити користувачів, а в другому - сформулювати і провести низку рекламних акцій з використання різних каналів комунікації.

Зазначені зміни в організаційній структурі великих фірм необхідно доповнити освітою інвестиційних фондів компаній, які будуть сприяти розвитку і ув'язці інноваційних проектів із загальною стратегією, спрямованою на забезпечення її довготривалого успіху.

Таким чином, реалізація розвитку інноваційного потенціалу сучасної компанії є складний структурований процес взаємодії вже існуючих елементів системи організаційної структури та створення нової. Він характеризується наявністю чітко визначених стадій і необхідністю суворої координації та контролю основних етапів і має суттєвий вплив на подальшу долю підприємства.

### **Література:**

1. Чумаков А.Г. Інноваційний потенціал підприємства та його роль в антикризовому управлінні // Сучасні наукові технології. – 2013. – № 10-1. – С. 121-123.
2. Гурков І.Б. Інноваційний розвиток і конкурентоспроможність / І.Б. Гурков. - М., 2006 – 235с.
3. Тріфілова А.А. Управління інноваційним розвитком підприємства / А.А. Тріфілова. - М., 2003. – 173 с.
4. Економіка підприємства Навч. посібник / Л.М. Нехорошева, Н.Б. Атонова, М.А.Зайцева і ін .; посібник ред. П.Н.Нехорошевой. - Мн., 2003. – 323 с.

**Гакова М.В.**, асистент  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг

## **ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Формування процесу управління поведінкою персоналу на підприємствах готельно-ресторанного господарства є для нашої країни дуже гострою проблемою, тому що цей фактор не тільки запорука ділового успіху і репутації підприємств, а й результат загального враження про культуру гостинності нашої країни.

Принципові зміни в соціально-економічній сфері життєдіяльності України настійно вимагають перш за все: вивчення сучасних методів та форм управління; постановки питань, пов'язаних з осмисленням ролі і місця людини в сучасних моделях; поведінкових орієнтацій та ціннісних уподобань сучасної людини в контексті розвитку стратегічного потенціалу підприємств готельно-ресторанного господарства.

Виникнення, становлення й розвиток нових механізмів регулювання правової, економічної, соціальної, культурної та інших сторін життя суспільства стає одним з необхідних елементів будь-якої перехідної епохи як на мікро, так і на макрорівні.

Старі механізми регулювання витісняються новими, відбувається розвиток нового устрою відповідно до вимог часу пануючого типу господарства.

Процес включення традиційно існуючої форми господарської діяльності в економіку в цілому і сфери послуг зокрема, відбувається за допомогою утворення відповідних інституціональних форм, які, з одного боку, вирішують протиріччя між політичними, юридичними та моральними детермінантами, що визначають зміст послуги, що відповідають даному історичному часу, з іншого - відображають відповідну форму організації економічного життя, яка притаманна даному етапу економічного розвитку [1, с. 52].

Важливими аспектами інституціоналізації є традиції і контроль. Загальні моделі поведінки поступово створюються і формуються, вони не можуть бути створені миттєво. Інститути завжди зв'язані і визначаються традиціями. Крім того, інститути вже завдяки самому факту їх існування контролюють людську поведінку, встановлюючи певну систему варіантів можливої поведінки індивіда, що є допустимою в даному суспільстві [2].

Важливо зазначити, що згідно з даними статистики, переважна більшість суб'єктів готельно-ресторанного господарства за розмірами належить до мікро та малого підприємства в Україні (табл.1).

Таблиця 1 - Кількість підприємств готельно-ресторанного господарства за їх розмірами у 2010–2017 роках [3]

Кількість підприємств з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2010–2017 роках										
Тимчасове розміщення й організація харчування	Роки	Усього, одиниць	У тому числі							
			великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства		з них мікро- підприємства	
			одиниць	у % до загальної кількості підприємств	одиниць	у % до загальної кількості підприємств	одиниць	у % до загальної кількості підприємств	одиниць	у % до загальної кількості підприємств
	2010	9777	3	0,0	421	4,3	9353	95,7	7440	76,1
	2011	9880	2	0,0	437	4,4	9441	95,6	7454	75,4
	2012	9495	2	0,0	451	4,8	9042	95,2	7176	75,6
	2013	10096	1	0,0	430	4,3	9665	95,7	7916	78,4
	2014	7885	1	0,0	291	3,7	7593	96,3	6342	80,4
	2015	7700	1	0,0	246	3,2	7453	96,8	6272	81,5
	2016	6544	1	0,0	243	3,7	6300	96,3	5116	78,2
	2017	7285	2	0,0	261	3,6	7022	96,4	5806	79,7

Це означає, що на даному етапі економічного розвитку, вартість ефективних навчальних програм, тренінгів для підтримки та розвитку персоналу, впровадження і обслуговування програм автоматизованого управлінського обліку

не завжди доступна за вартістю, але має величезне значення для конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства.

Однак, на жаль, сьогодні на інституціональному рівні, недостатньо уваги приділяється освітнім програмам навчання та розвитку персоналу, а сам процес реалізації стратегічного потенціалу управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства, в сучасних умовах стикається з низкою проблем і бар'єрів, що перешкоджають його ефективній діяльності.

На сьогодні, інституціонально, готельно-ресторанне господарство знаходиться в сфері впливу Департаменту туризму та курортів, яке підпорядковане Міністерству економічного розвитку і торгівлі України [4], що формує та реалізує державну політику в сфері економіки та торгівлі, на яке також покладені, в тому числі функції державної політики з питань розвитку підприємництва [4].

Згідно підпункту 222 Положення про Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, у відповідності до покладених на нього завдань, воно організовує та координує в межах своїх повноважень підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів у сфері економіки, підприємництва [4].

Згідно п.8, ст.4 Закону України: «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI, основні напрями державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні є організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для суб'єктів малого і середнього підприємництва.

Згідно діючого законодавства нашої країни державна підтримка суб'єктів малого і середнього підприємництва включає фінансову, інформаційну, консультаційну підтримку [5].

Також, в нашій державі підтримку підприємницьких структур здійснює Український фонд підтримки підприємництва та інші загальнодержавні фонди, які мають фінансування із державного та місцевого бюджетів на програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для суб'єктів малого і середнього підприємництва.

Аналізуючи програми підтримки вітчизняних інститутів підприємництва [6], треба зазначити, що вони мають узагальнюючий характер, де заходами з реалізації підтримки є проведення семінарів, «круглих столів», конференцій, надання кредитів та часткової компенсації відсоткових ставок за кредитами дуже обмеженому колу суб'єктів підприємництва для започаткування і ведення власної справи, також треба акцентувати увагу, що загалом відсутні комплексні довгострокові програми розвитку підприємництва на досягнення конкретного результату, у тому числі у сфері готельно-ресторанного господарства.

Підводячи підсумки, необхідно зазначити, що стратегічний потенціал підприємств готельно-ресторанного господарства значною мірою у сучасних умовах розвитку визначається та залежить від характеру підходів, інструментів та важелів інституціонального впливу на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства та неможливий без стимулювання розвитку освіти, налагодження інформаційної інфраструктури.

### Література:

1. Романович В.К. Институциональная структура сервиса в организационно-экономическом развитии сферы услуг : дис. д-ра экон. наук : 08.00.01 / В. К. Романович. – М., 2001. – 343 с.
2. Ковбасюк С. В. Сучасна інтерпретація поняття "інституціоналізація" / С. В. Ковбасюк // Актуальні проблеми держави і права. – 2009. – Вип. 50. – С. 177-182.
3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] // Веб-сайт. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Положення про Міністерство економічного розвитку і торгівлі України Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 20 серпня 2014 р. N 459 [Електронний ресурс] // Веб - сайт. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-p>
5. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні № 4618-17 від 22.03.2012 [Електронний ресурс] // Веб - сайт. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>
6. Український фонд підтримки підприємництва [Електронний ресурс] // Веб - сайт. – Режим доступу : <http://ufpp.gov.ua>

**Гліньова В.А.**, магістрант  
Криворізький економічний інститут  
ДВНЗ “Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана”,  
м. Кривий Ріг

### УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

На сьогоднішній день в контексті економічного розвитку все більшої актуальності набирає питання щодо ефективного управління персоналом, розробці ефективних концепцій, методик та практик в сфері управління персоналом в контексті стратегічного розвитку підприємства.

Управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя підприємства, здатної багаторазово підвищити її ефективність, а саме поняття «управління персоналом» розглядається в достатньо широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного.

Як відомо, стратегічний менеджмент - це процес стратегічного управління або процес реалізації певної стратегії в часі та корекції стратегії з урахуванням появи нових обставин, призначених забезпечити підприємству найвищу конкурентну ситуацію в зовнішньому середовищі та досягненні поставлених цілей.

В порівнянні з вітчизняними підприємствами, значення стратегічного

управління в діяльності зарубіжних підприємств для довгострокової перспективи різко зросла в останні десятиліття. Прискорення змін в навколишньому середовищі, поява нових запитів споживачів і зміна їх позицій, інтернаціоналізація бізнесу, докорінна зміна ролі людських ресурсів, розвиток інформаційних технологій, а також ряд інших факторів призводять до зростання значення стратегічного управління.

Питанням стратегічного управління присвячені дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема, таких як І. Ансофф, Р.З. Акбердін, В. Архипов, О.С. Виханський, А.Н. Ісаєнко, З.П. Румянцева, Ф.М. Русинів, Н.А. Саломатін, Р.А. Фатхутдінов та інших. Проблеми роботи з персоналом розглядаються в працях таких авторів, як І.Ю. Баландін, Н.А. Горелов, М.В. Грачов, Г.Г. Зайцев, В.С. Кабаков, М.І. Скаржинський, А.І. Тяжов, Е.А. Уткін, С.І. Файбушевіч, Г.В. Щокін та інших. Проте й досі дане питання є актуальним і потребує постійних нововведень і досліджень.

Мета стратегічного управління персоналом - забезпечити скоординоване і адекватне становище зовнішнього і внутрішнього середовища формування трудового потенціалу організації в розрахунку на майбутній тривалий період.

Виділяють такі стратегії управління персоналом підприємства:

- методи вирішення виробничих і соціальних конфліктів;
- розробка кодексу ділової етики;
- профорієнтація та адаптація персоналу;
- умови і охорона праці, техніка безпеки персоналу;
- форми і методи регулювання трудових відносин;
- вдосконалення методів прогнозування і планування потреби в персоналі на основі вивчення нових вимог до працівників і робочих місць та ін.

Стратегія управління персоналом може охоплювати не всі, а тільки окремі її складові, причому набір цих складових буде різним у залежності від цілей і стратегії організації, цілей і стратегії управління персоналом.

Недостатня увага і неефективне застосування управління персоналом в контексті стратегічного розвитку підприємств, що функціонують в конкурентному середовищі, пояснюється рядом факторів, до яких можна віднести:

- нерозуміння важливості та ролі стратегічного управління в системі прийняття управлінських рішень з боку перших керівників промислових підприємств;
- відсутність практики в застосуванні наукових прогнозів, цільових програм, методів оптимізації рішень і сучасних методів аналізу і оцінки стратегічного управління при визначенні цілей промислових підприємств;
- недостатнє опрацювання методологічних і методичних основ вибору одного з варіантів стратегічного розвитку діяльності промислових підприємств.

Система управління персоналом, як відомо, включає кадрове забезпечення, розвиток персоналу, комунікації між працівниками і трудові відносини, мотивацію праці, забезпечення безпеки праці і здоров'я.

Основними принципами стратегічного управління, як виду управлінської

діяльності є:

- 1) довгостроковість оцінюваних перспектив і прийнятих рішень;
- 2) спрямованість управлінських впливів на зміну потенціалу об'єкта управління (виробництва продукції, послуг, технології, персоналу та ін.);
- 3) першочерговим облік при прийнятті управлінських рішень;
- 4) здійснення постійного контролю за станом та динамікою зовнішнього середовища і своєчасного внесення змін в управлінські рішення.

Процес стратегічного управління включає п'ять взаємопов'язаних етапів. Вони логічно впливають один з іншого.

1 етап. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища є вихідним, так як він служить базою як для визначення місії і цілей організації, так і для вироблення стратегії поведінки в навколишньому конкурентному середовищі, що дозволяє здійснити місію і досягти цілей.

2 етап. Визначення місії організації і стратегічних цілей.

3 етап. Формулювання і вибір стратегії

При розробці системи управління персоналом, включаючи завдання розвитку персоналу, на нашу думку, необхідно дотримуватися так званої «моделі відповідності», розробленої Мічиганської школою ще в 1984 р. В основі цієї моделі лежить постулат, що система розвитку персоналу та структура організації повинні відповідати організаційній стратегії підприємства [1].

З урахуванням розробленої стратегії розвитку підприємства визначаються стратегічні цілі та стратегія розвитку персоналу.

Реалізація стратегії розвитку персоналу включає:

- визначення потреби в персоналі за кількістю і за професіями на перспективу, яка буде необхідна для досягнення поставлених стратегічних цілей;
- розробку моделей робочих місць;
- оцінку персоналу, фактичного його стану за кількістю і якістю;
- планування кар'єри співробітників;
- навчання та підвищення кваліфікації; - оцінка результативності навчання [2].

На нашу думку, необхідно щоб персонал брав участь в пошуку рішень та вибору стратегій, це стане важливою передумовою успіху для реалізації поставлених стратегій, неважливо чи використовувалася раніше на підприємстві практика залучення службовців в процес вирішення проблем. Зрозуміло, в цьому випадку доведеться серйозно підійти до навчання персоналу, і його вищих органів, новому для них підходу роботи над рішеннями.

Перш за все необхідно зародити інтерес службовців в обговоренні і вирішенні проблем, які будуть виходити за їх звичайний ареал робіт. Це так само буде сприяти підвищенню відповідальності. У своїх роботах П. Друкер говорить: «Перш за все, вони повинні побачити завдання, проблеми, які потребують вирішення. Вони повинні дізнатися місію організації, і вірити в неї, а так повинно бути присутнім постійне навчання, вони повинні розрізняти не тільки дані їм ресурси, але й результат» [3].

Отже, з вище сказаного можна зробити висновок, що управління

персоналом організації є одним із головних елементів стратегії підприємства, а її складові залежать від цілей стратегічного менеджменту, що лежить в основі управління підприємствами. Також слід зазначити, що стратегічне управління персоналом в Україні та в багатьох інших країнах, найчастіше недооцінюється вищим керівництвом підприємства, з-за чого не збільшується ефективність управління як службовцями, так і фірмою в цілому. Необхідно здійснювати комплексний підхід щодо вибору стратегії персоналу, задля досягнення стратегічних цілей та конкурентоспроможності на ринку.

### **Література:**

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Пер. з англ. / Армстронг М. – Спб. – 2005. – 635 с.
2. Дафт Р. Менеджмент: пер. з англ. / Дафт Р. – Спб. – 2013. – 570 с.
3. Друкер, Пітер, Ф. Завдання менеджменту в ХХІ столітті .: Пер. з англ. / Друкер, Пітер, Ф. - М.: Видавничий будинок «Вільямс», 2004. – 272 с.

**Гуляєва О.А.,** магістрант

*Науковий керівник: Іванова Н.С., к.е.н., доцент*  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних умовах процес успішного функціонування та економічного розвитку вітчизняних підприємств багато в чому залежить від рівня забезпечення їхньої економічної безпеки. Останнє залежить від того, наскільки ефективно його менеджери будуть здатні уникнути можливих загроз і ліквідовувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища [1].

Теоретичним і прикладним питанням економічної безпеки підприємств присвячували свої роботи такі вітчизняні фахівці О. Барановський, О. Власюк, З. Варналій, В. Геець, В. Мунтіян, Г. Козаченко, Ю. Погорелов, О. Ляшенко, О. Ілляшенко, П. Пригунов, Т. Васильців. Проте недостатніми є дослідження питань стратегічного управління економічною безпекою підприємства.

Стратегічне управління економічною безпекою – це процес управління стратегічним плануванням та розробленою стратегією забезпечення економічної безпеки з урахуванням взаємозв'язку внутрішнього середовища підприємства із зовнішнім та адаптації до їхніх змін для досягнення мети підприємства та захисту його від впливу загроз, ризиків і досягнення безпечного функціонування [2].

В результаті проведеного обчислення за даними Підприємства визначено наступні показники рівня економічної безпеки за період від 2013 року до 2017 року (рис. 1).

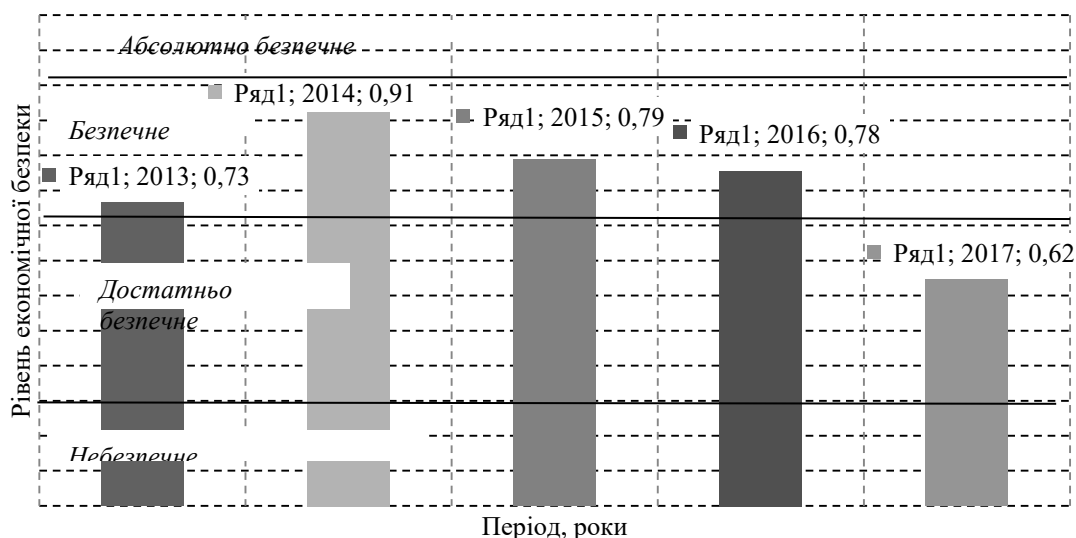


Рисунок 1 – Динаміка показника економічної безпеки Підприємства, 2013 – 2017 рр.

Дані рис. 1 дозволяють стверджувати про погіршення стану економічної безпеки Підприємства за результатами 2017 року, протягом якого показник рівня економічної безпеки зменшився до рівня 0,62, що менше попереднього значення (2016 р.) на 0,15 пунктів (або на 20%). Така тенденція зберігається із 2014 року, коли рівень економічної безпеки складав 0,91, що відповідає абсолютно безпечному стану функціонування підприємства. З 2015 року до 2016 року значення показника коливається від 0,79 пунктів до 0,78 пунктів, що відповідає безпечній зоні функціонування підприємства. В 2017 році значення показника рівня економічної безпеки Підприємства відповідає зоні достатньо безпечного підприємства.

На етапі формування стратегічних напрямів забезпечення економічної безпеки, тактики та логіки процесу прийняття рішень О. Гавриш та Г. Черняк пропонують зони економічної безпеки підприємств та відповідні їм стратегії забезпечення економічної безпеки з присвоєнням кожній стратегії ідентифікатора (S) на основі попередньо проведеного на підприємстві аналізу рівня економічної безпеки [3].

За результатами оцінки та аналізу рівня економічної безпеки досліджуваного підприємства та даних [3] можна зробити висновок про доцільність застосування пристосувальної стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств. Зазначена стратегія свідчить про передкризовий рівень економічної безпеки Підприємства за результатами 2017 року ( $0,5 \geq 0,62 < 0,75$ ).

Передкризовим є такий рівень економічної безпеки, при якому фінансово-господарська діяльність Підприємства неспроможна забезпечити належні обсяги доходу. Пристосувальна стратегія передбачає проведення заходів пристосування виду діяльності Підприємства до змін зовнішнього середовища та навпаки, а також пристосування складових економічної безпеки.

### Література:



1. Іванова Н.С. Оцінка ефективності системи економічної безпеки агропромислових підприємств / НС Іванова // Дисертаційна робота. – Запоріжжя. – 2011. – 20 с.

2. Сак Т.В. Стратегічні підходи в управлінні економічною безпекою підприємства / Т.В. Сак // Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. – 2013. – № 5. – С. 276–285.

3. Гавриш О. А. Розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств енергетичної галузі / О. А. Гавриш, Г. М. Черняк // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2016. - № 13. - С. 143-149. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2016\\_13\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_23).

**Земцова В.С.**, магістрант

*Науковий керівник: Коровіна О.В., к.е.н., доцент*  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг

### **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЯК ОДИН З ФАКТОРІВ ЕФЕКТИВНОГО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

У літературі існують три підходи до визначення конкуренції (етимологічно слово «конкуренція» походить від латинського «concurrentia», що означає «зіткнення», «конкуренція»). Перший визначає конкуренцію як конкурентоспроможність на ринку. Такого роду підхід характерний для національної літератури. Другий підхід розглядає конкуренцію як елемент ринкового механізму, що дозволяє збалансувати попит і пропозицію. Ця точка зору притаманна класичній економічній теорії. Третій підхід визначає конкуренцію як критерій, за яким визначається тип промислового ринку, і базується на сучасній теорії ринкової морфології [2].

Конкуренція, хоча і має різні інтерпретації, визначається як суперництво економічних суб'єктів, це боротьба за найбільш сприятливі ринкові структури для пошуку покупця, а також за можливість продавати свої товари на найбільш вигідних умовах і, отже, максимізувати прибутки.

Присутність конкурента на ринку створює елемент конкуренції: продавці борються за право краще задовольнити потреби покупця, зробити його своїм постійним клієнтом [1].

Саме конкуренція:

- відроджує ринок;
- змушує підприємство та постачальників ресурсів належним чином задовольняти бажання споживачів;
- змушує фірму перейти на найбільш ефективні методи виробництва;
- забезпечує середовище, що сприяє технологічному та соціальному

прогресу [4].

Сучасна теорія конкуренції має цілий ряд понять, методів, моделей та інструментів для оцінки підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Однак у практиці промислових підприємств України лише невелика частина теоретичних розробок знаходить своє використання. Це пов'язано з їх невідповідністю зі специфікою конкурентного середовища та відсутністю навичок окремих керівників.

Конкурентний потенціал сучасного підприємства відображає наявність його здатності формувати довгострокові конкурентні переваги. Конкурентний потенціал, з одного боку, забезпечує ефективну реалізацію конкурентної стратегії, сприяє збереженню або збільшенню частки ринку і, таким чином, забезпечує конкурентоспроможність компанії, а з іншого - створює умови для розвитку і поліпшення конкурентних позицій підприємства і впливає на стійку конкурентну перевагу.

Стійка конкурентна перевага підприємства передбачає її присутність у стратегічній перспективі. Ресурсні конкурентні переваги базуються на особливостях і можливостях компанії залучати ресурси на більш вигідних умовах; встановлювати стійкі та стабільні довгострокові відносини з постачальниками ресурсів. Продуктові конкурентні переваги оцінюються при виході на ринок продукту. Наявність стабільних, унікальних характеристик продукту дозволяє компанії оптимізувати співвідношення: ціна / якість - витрати.

Управління конкурентною перевагою, що виражається при наявності унікальних характеристик керівництва підприємства, визначає ефективність системи управління і домінує в забезпеченні загальної конкурентоспроможності підприємства.

Існує кілька способів підвищення конкурентоспроможності підприємства:

1. Відповідне використання інновацій.
2. Пошук нових, більш розвинених форм промислових товарів.
3. Виготовлення якісних товарів, які відповідають державним і міжнародним стандартам.
4. Продаж товарів у тих сегментах ринку, де найвищі вимоги до якості та сервісу.
5. Використання тільки високоякісної сировини.
6. Безперервна підготовка та перепідготовка кадрів.
7. Підвищення матеріального інтересу працівників і поліпшення умов праці.
8. Проведення маркетингових досліджень з метою встановлення потреб клієнтів.
9. Аналіз конкурентів, виявлення їх сильних і слабких сторін.
10. Співпраця з науковими організаціями та інвестування в наукові дослідження, спрямовані на підвищення якості продукції.
11. Використання найбільш ефективних рекламних заходів.
12. Реєстрація власної торгівельної марки та використання власних фірмових товарів.

Використовуючи наведені вище способи, компанія зможе підвищити свою

конкурентоспроможність і зміцнити свою фінансову стабільність.

Дослідження показали, що фінансове здоров'я підприємства найчастіше досягається з більш високим конкурентним потенціалом. Під конкурентоспроможністю підприємства розуміється як реальна так і потенційна здатність компанії розвивати, виробляти, продавати і підтримувати конкурентоспроможну продукцію в конкретних ринкових сегментах, перевершуючи за якісно-ціновими параметрами і користуючись більш високим пріоритетом у споживачів.

Висока конкурентоспроможність підприємств обумовлена наявністю трьох критеріїв:

1. Споживачі задоволені і готові знову купувати продукцію компанії;
2. Компанія, акціонери, партнери не мають претензій до компанії;
3. Працівники пишаються своєю участю в діяльності фірми, а аутсайдери вважають за честь працювати в цій компанії.

Для того щоб стати конкурентоспроможною компанією, необхідно:

- Забезпечити конкурентоспроможність продукції в цільових сегментах ринку. Під конкурентоспроможністю товару розуміють здатність продукції бути привабливішою для покупця в порівнянні з іншими виробами аналогічного виду й призначення, завдяки кращій відповідності її якісних і вартісних характеристик вимогам ринку й споживчим оцінкам.

- Підняти потенціал конкурентоспроможності компанії, а, отже, її підрозділів, до рівня світових виробників у цій галузі [3].

У стрімкому конкурентному середовищі необхідно проаналізувати конкурентоспроможність підприємства на фоні інших учасників цього ринкового сектора. Це дасть інформацію про те, що приваблює споживачів у продуктах або послугах цієї компанії, і які переваги її конкурентів. Аналіз необхідний саме для тих моментів, які сприяють зниженню конкурентоспроможності. Відповідно, проведення цього аналізу є життєво важливою частиною кожного бізнесу, оскільки, не знаючи, які потреби клієнта і які конкурентні переваги мають суперники, підприємство може прийти до банкрутства.

### Література:

1. Біляївський І.К. Маркетингове дослідження: інформація, аналіз, прогноз : навч. посіб. / І. К. Біляївський. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 392 с.
2. Богомолова І.П. Аналіз формування категорії конкурентоспроможності як фактор ринкової переваги економічних об'єктів / І. П. Богомолова, Є. В. Хохлов // Маркетинг. – 2012. – № 1 (45). – С. 113–119.
3. Фасх'єв Х. А. Як виміряти конкурентоспроможність підприємства / Х. А. Фасх'єв, Е. В. Попова. – 2009. – № 4. – С. 75–82.
4. Уткін Е. А. Управління компанією. / Е. А. Уткін. – М. – 1997. – 137 с.

**Кисельова О.,** магістр,  
*Науковий керівник: Карабаза І. А., к.е.н, доцент*  
 Донецький національний університет економіки і торгівлі  
 імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг

### **СТРАТЕГІЧНІ ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА «ROYALART»**

Створення та реалізація стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності на «Royalart» (schoolandstudioPMUbyIrynaKorabelnykova) є найголовнішим інструментом комплексного вдосконалення діяльності підприємства. Виходячи з того, наскільки досконало розроблено ці стратегічні заходи та послідовно вони реалізовані, можна дійти висновку щодо шансів підприємства в досягненні високих результатів у коротко- та довгостроковому періодах на ринку косметичних та перукарських послуг.

До основних стратегічних засобів підвищення конкурентоспроможності «Royalart» (schoolandstudioPMUbyIrynaKorabelnykova) можна віднести: ґрунтовне вивчення запитів споживачів послуг з татуажу і аналіз конкурентів на ринку збуту, та покращення професіоналізму майстрів; обґрунтована рекламна політика; модернізація обладнання та за рахунок цього покращення якісних характеристик послуг; всебічне зниження витрат та вплив на цінові параметри конкурентоспроможності «Royalart» (schoolandstudioPMUbyIrynaKorabelnykova), розширення лінійки косметичних послуг, яких вимагає сучасний ринок, зокрема втілення послуги солярію тощо.

Таблиця 1. - Пропозиції щодо зміни конкурентної стратегії ПП  
 Корабельникова І.Н. «Royalart» (schoolandstudioPMUbyIrynaKorabelnykova)

№	Заходи, щодо зміни конкурентної стратегії ПП Корабельникова І.Н. «Royalart» (schoolandstudioPMUbyIrynaKorabelnykova)	Очікуваний ефект від впровадження
1	вивчення запитів споживачів послуг з татуажу шляхом проведення опитування	Визначення напрямів удосконалення послуги та підвищення її якості
2	покращення професіоналізму майстрів з татуажу шляхом проходження ними курсів та семінарів з підвищення кваліфікації	Прогноз зростання попиту на послуги з перманентного татуажу на 10%
3	зниження витрат на фарби шляхом пошуку нових постачальників	Зниження собівартості виконання послуг з татуажу на 0,5%, зростання цінової конкурентоспроможності
4	розширення лінійки косметичних послуг, яких вимагає сучасний ринок, зокрема втілення послуги солярію	Зростання доходу та чистого прибутку підприємства на 50%.

Джерело: складено автором

Добре продумані та правильно обрані стратегічні засоби підвищення конкурентоспроможності забезпечують «Royalart» (schoolandstudioPMUbyIrynaKorabelnykova) вибір перспективних сегментів ринку

збуту, високий попит на послуги та вигідну позицію на цільових сегментах косметичних та перукарських послуг ринку.

### **Література:**

1. Салига С.Я. Фінансовий менеджмент: Навч. Посібник/ Салига С.Я., Даций Н.В., Корецький С.О.– К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 274 с.
2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / Томпсон А. А., Стрикленд А. Аж. (III). – М. : ИНФРА-М: Н.Ф.П.К., 2009. – 411 с.
3. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2009. – 541 с.

**Коровіна О. В.**, к.е.н., доцент  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг

## **КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ В КОНТЕКСТІ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ**

Одним з основних пріоритетних векторів української економіки є успішний розвиток вітчизняних підприємств. Досягнення цієї мети в умовах стрімкого розвитку ринкової економіки, можливе лише за рахунок підвищення конкурентоспроможності. Тільки маючи конкурентні переваги підприємство зможе активно взаємодіяти з зовнішнім середовищем та мати змогу постійно розвиватися. Зважаючи на це, без реальної оцінки конкурентних переваг підприємства неможливо не тільки розробити стратегію подальшого розвитку підприємства, а й приймати оперативні управлінські рішення.

Конкурентні переваги нерозривно пов'язані з конкуренцією. Вони виникають там і тоді, де виникає і розвивається конкуренція. Чим більше всеосяжний характер набуває конкуренція на ринку, тим більш значущою для комерційного успіху є конкурентні переваги.

Основою успіху є досягнення кращого розуміння споживачем властивостей і загалом цінності цього товару по відношенню до пропозицій конкурентів. Так, на думку науковців Г.Л. Азоева та А.П. Челенкова проявом переваги над конкурентами в будь якій сфері діяльності (економічній, технічній та організаційній), які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, вища рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу) є конкурентні переваги [1]. Результати низької собівартості продукції, висока міра диференціації товарів, розумне сегментування ринку, впровадження інновацій, швидке реагування на потреби ринку визначають конкурентні переваги. До цих критеріїв доцільно віднести вищий рівень продуктивності праці і кваліфікації персоналу; якість і технічний рівень виробленої продукції; управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відчутне в економічному зростанні [2]. Конкурентна перевага – це особливості чи властивості (атрибути)

товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами, відзначає Жан-Жак Ламбен[5]. Узагальнюючи аналізовані визначення, можна визначити конкурентні переваги як: унікальні властивості або набір таких характеристик, які змогли б найкращим чином задовольнити запити покупців і дозволили мати перевагу над конкурентами. А. Вовчак, Р. Камиштков відображають як характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами[4]. А. Шегда стверджує, що конкурентна перевага - висока компетентність підприємства в будь-якій області, що надає підприємству найкращі можливості залучати й зберігати клієнтів [6]. Таким чином, узагальнюючи аналізовані визначення, можна розглядати конкурентні переваги як унікальні властивості або набір таких характеристик, які змогли б найкращим чином задовольнити запити покупців.

У літературі, як правило, наводять три вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб вважатись стратегічними факторами успіху:

- базуватись на можливостях і ресурсах підприємства, які повинні бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами і які важко чи неможливо імітувати;

- забезпечувати протягом тривалого часу унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами;

- задовольняти специфічні потреби клієнтів, тобто давати релевантну вигоду для даної цільової групи споживачів.

До критеріїв, які забезпечують стійкі конкурентні переваги підприємства відносять [3]:

- вигода для споживачів;
- рентабельність підприємства;
- унікальність продукції;
- стійкість (не можливість повторення конкурентами);
- професіоналізм працівників.

При аналізі взаємозв'язку конкурентних переваг і конкурентної стратегії підприємства науковці рекомендують розглядати конкурентні переваги під кутом зору базових стратегій, запропонованих М. Портером.

Для визначення відповідності конкурентної переваги обраній стратегії пропонується розглядати групи факторів, на яких базується конкурентна перевага. Так, техніко-технологічні фактори включають: устаткування, що вимагає мінімальних витрат на переналагодження для виробництва нової продукції; доступ до дешевого й легкого в обробці матеріалу прийнятної якості; використання машинної праці з максимальним ступенем автоматизації технологічних процесів; використання передових технологій. Економічні фактори включають мінімальну собівартість виробництва; мінімально припустимі витрати на маркетинг, доступність позикового капіталу при низьких процентних ставках, пільгові умови кредитування, використання дешевої робочої сили достатньої кваліфікації, ефект досвіду. До управлінських факторів відносять: жорстке нормування всіх операцій

й елементів виробничого процесу; чітке формулювання певних завдань перед кожним співробітником; чисельність керівників визначається необхідністю постійного контролю на кожному етапі виробництва тощо.

Якщо конкурентна перевага відповідає можливостям підприємства, то необхідно перевірити за критерієм ефективності і стійкості. Бажано кожну перевагу оцінити за сценарієм песимізму, оптимізму та оптимальності, тобто спрогнозувати різні варіанти і ранжувати за критерієм досягнення найкращого результату.

Таким чином, формування конкурентних переваг дозволить підприємству обрати ефективну стратегію, утримати позиції на ринку і розширювати нові ринки збуту.

### **Література:**

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. – 256 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. / І. Ансофф – С-Пб. : Питер, 2000. – 420 с.
4. Вовчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / Вовчак А.В., Камиштков Р.В. // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50-53.
5. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2007. – 800с.
6. Шегда А.В. Основы менеджмента : учебн. пособ. / А.В. Шегда. – К. : Тов. "Знання КОО", 1998. – 512 с.

**Лісовська Л.С.,** к.е.н, доцент

**Кардаш В.І.,** магістрант

Кафедра економіки та менеджменту

Відокремлений структурний підрозділ

«Інститут інноваційної освіти

Київського національного університету будівництва і архітектури»,

м. Львів

## **ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ІННОВАЦІЙНУ АКТИВНІСТЬ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Інноваційна діяльність характеризується специфікою, пов'язаною зі значним впливом суб'єктивного фактору внаслідок творчого характеру праці, необхідністю прогнозування особливостей функціонування майбутнього продукту та його використання споживачами, що вимагає її врахування в процесі мотивування працівників з метою підвищення продуктивності їх праці. Це вимагає обґрунтування відповідних наукових підходів та розробки інструментарію мотивації працівників з урахуванням визначених особливостей.

Поняття «стимулювання працівників до інновацій» визначається як процес активізації індивідуальної та групової інноваційної активності працівників

завдяки створенню умов та використанню методів, які комплексно враховують раціональні та емоційні переваги та потреби працівників в процесі досягнення цілей підприємства в сфері інновацій.

Творчість та інновації є важливими рушійними силами особистого розвитку, економічного зростання та суспільного розвитку. На глобальному рівні наше сучасне суспільство розвивається від "інформаційного віку" до "епохи творчості". Однією з характерних особливостей віку творчості є те, що економіка та суспільство переорієнтовуються зі "знання" на "творчість" як ключову характеристику, і що економічна діяльність зосереджена на виробленні ідей, а не на виробництві речей. У більшості випадків непрофесіонали та вчені, як правило, використовують слова "творчість", "інновація", "творча" або "інноваційна" взаємозамінно. У таблиці 1 подано обґрунтування відмінностей між значеннями терміну «творчості» та «інновації». Проте, існує суперечка, щодо того творчість або інновація є основними поняттям у цій системі понять.

Таблиця 1 – Відмінності визначення творчості та інновації\*

Критерії оцінки	Творчість	Інновації
Індивідуальні	Створення ідеї	Впровадження та реалізація ідеї
Соціальні	Не обов'язково розглядає вигоду Внутрішній, індивідуальний	Обов'язкове врахування переваг Інтерактивний
Мотиваційні	Внутрішня	Зовнішня
Критерії оцінки	Абсолютна новизна Більше уваги оригінальності	Відносна новизна Вагоміша ефективність

Деякі вчені вважають креативність фундаментальним, а інші пов'язаними поняттями як окремі форми або прояви творчості. Інші ж, навпаки, вважають, що інновація є основним поняттям, а творчість - це одне з підмножини понять інноваційної системи.

Зокрема, основна технологічна модель інновацій, яка складається з трьох основних етапів процесу, визначає креативність на першому етапі у цьому процесі, а саме: формування та вибір ідеї. Обидва підходи здаються правдоподібними.

Перше з них - це психологічна перспектива, яка зосереджена насамперед на людині та її активах (наприклад, креативності чи творчому потенціалі), а потім розглядаються наслідки цього активу (наприклад, інновації).

Другий - розглядає процеси з точки зору управління, встановлюючи інновації в середині як основну мету. Не можна вказати на правильність однієї або іншої концепції, все залежить від перспективи дослідження.

Тому в даний час, більшість досліджень пов'язані з питаннями організаційної творчості, намагаються вивчити, як ефективно застосовувати і керувати творчістю, а також застосовувати творчість для створення нових можливостей на ринку. Хоча креативність така важлива проблема для компаній, в реальному суспільстві завжди існує розрив між ідеальними та реалістичними ситуаціями. Спосіб здійснення інновацій може бути різним через різницю



корпоративного або галузевого середовища. Щоб дослідити взаємозв'язок між організацією та творчістю, необхідно не лише вивчити чинники творчості в організації, але також розглянути демографічну та професійну приналежність респондентів, щоб знайти правильні методи підвищення організаційної творчості.

Розвиток та підвищення організаційної творчості персоналу – це процес підготовки працівника до виконання нових функцій операційної діяльності, займання нових посад, вирішення нових завдань. Розвиток інноваційних здібностей персоналу може здійснюватися через використання таких систем управління професійним розвитком: управління професійним навчанням, підготовкою резерву керівників, розвитком кар'єри.

Окрім безпосереднього впливу на фінансові результати діяльності інвестування в професійний розвиток сприяє створенню позитивного клімату в організації, підвищує мотивацію працівників та їх відданість організації. Програма розвитку інноваційних здібностей повинна вирішувати конкретні завдання інноваційного розвитку організації.

**Лісовська Л.С.**, к.е.н, доцент

**Васурчак В.Я.**, магістрант

Кафедра економіки та менеджменту

Відокремлений структурний підрозділ

«Інститут інноваційної освіти

Київського національного університету будівництва і архітектури»,

м. Львів

## **АНАЛІЗ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ УКРАЇНИ**

Аналіз ринку будівельних матеріалів України є надзвичайно важливим, адже дає можливість проаналізувати його зміни протягом останніх років, визначити певні тенденції та споживчі настрої. Галуzeвий аналіз є одним з найважливіших етапів при визначенні та формування напрямів з покращення конкурентної позиції.

Оцінимо зміни та динаміку кількості підприємств на ринку будівельних матеріалів України у період 2015-2017 років (рис.1).

Кількість великих підприємств у 2015 році становила 5 одиниць, у 2016 – 2, а 2017 – 4. Кількість середніх підприємств у 2015 році – 789, 2016- 766 та 791 у 2017 році. Кількість малих та мікро підприємств становила 28371 та 24487 у 2015 році, 23565 та 19633 у 2016, а у 2017 році 26673 та 22458.

Проаналізувавши обсяг реалізованої продукції на ринку будівельних матеріалів 2015-2017рр, можна робити висновок, що у 2016 році відбувся певний спад, який відчули, як великі, так і середні, малі та мікро підприємства. Кількість середніх підприємств, які діють на даному ринку скоротилась на 3%, на 17% кількість малих підприємств та 20% мікро підприємств у 2016 році. Проте у 2017 році спостерігається підйом на даному році, адже зросла загальна кількість підприємств, що стимулює підприємства до розвитку та здорової конкурентної

боротьби.

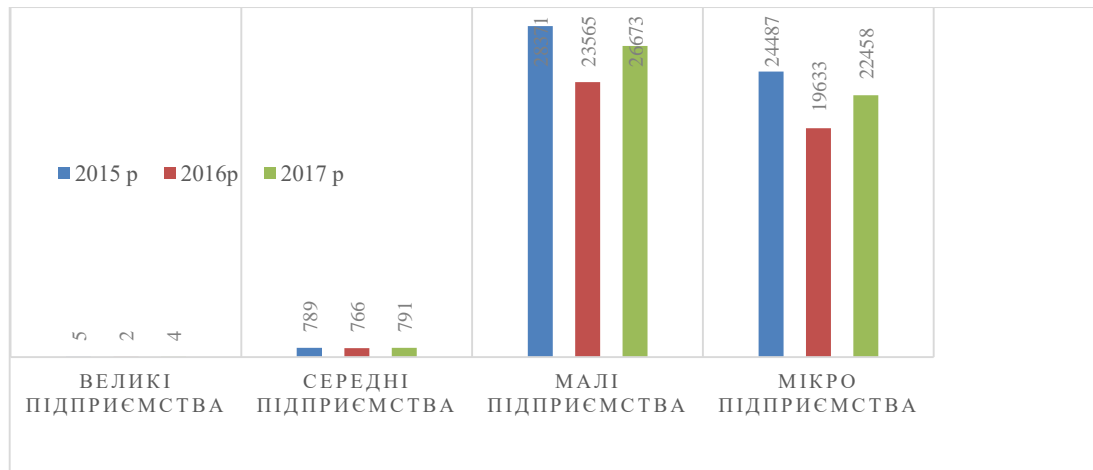


Рисунок 1 – Кількість підприємств ринку будівельних матеріалів України у 2015-2017рр.

Щодо обсягу реалізації продукції на будівельному ринку, то великі підприємства реалізували продукції на 19169,2 млн. грн. у 2015р, та 11083,6 млн. грн. у 2017рр. Середні підприємства реалізували на 60375,2 млн. грн. у 2015р, а у 2017р – 100034,8млн. грн. Малі та мікропідприємства реалізували продукції на 63300,5млн. грн. та 23146,4млн. грн. у 2015р та 110286,5млн. грн. і 39338,9млн. грн. у 2017р. Обсяг реалізованої продукції на ринку будівельних матеріалів протягом 2015-2017 років зріс на 94752,5 млн. грн., або на 57%, що є дуже хорошим результатом. Найбільший приріст обсягу реалізованої продукції припав на малі підприємства, адже зріс на 74,22% (46989 млн. грн.), проте середні підприємства в порівнянні з малими реалізували на 8,53% продукції меншим, тобто розрив не є суттєвим. Що стосується великих підприємств, то їх обсяг скоротився на 8085,6 млн. грн., а мікропідприємствам вдалось реалізувати 69,96% більше продукції у 2017 році в порівнянні з 2015 р. Чистий збиток підприємств будівельного ринку України у 2015р становив 263602,2 млн. грн. , 17902,7 млн. грн. – 2016р та 13940,2 млн. грн. у 2017 р.

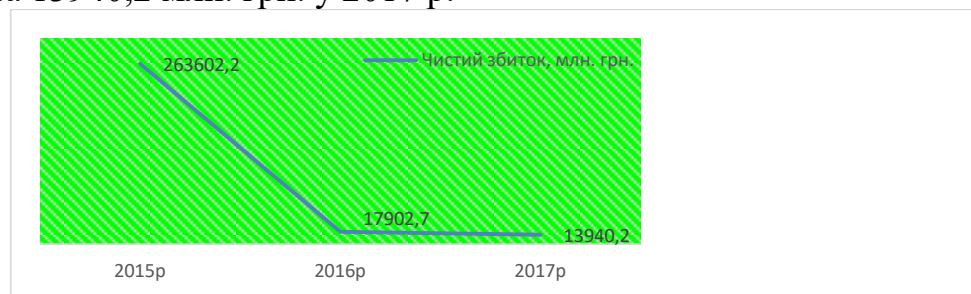


Рисунок 2 – Чистий збиток підприємств будівельного ринку України 2015-2017 рр.

Чистий збиток у період з 2015-2017рр. зменшився на 249662 млн. грн., що є надзвичайно позитивним для даного ринку, адже відбулось колосальне зменшення в 1790,95%. У 2017 році чистий збиток зменшився на 21,45% у порівнянні з попереднім роком.

Підсумовуючи результати даного дослідження, можна зробити висновок, що

ринок будівельних матеріалів України протягом аналізованих років постійно розвивається і демонструє високі економічні результати. Не зважаючи на різке зменшення кількості підприємств у 2016 році, ринок вистояв та отримав хороший поштовх у 2017 році, яке було спричинене створенням нових, молодих підприємств. У 2017 році було зафіксовано найбільший чистий дохід та найменший чистий збиток, який у 2015 році був надзвичайного великим.

**Михалковська Ю.М.**, магістрант  
*Науковий керівник: Карабаза І.А., к.е.н., доцент*  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг

### **СТРАТЕГІЯ Й ТАКТИКА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Проблема мотивації особистості набула важливого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Мотивація персоналу на сьогодні характеризується відсутністю налагодженої системи організаційних, соціально-економічних моделей і механізмів регулювання та розвитку, оскільки учасники трудових відносин не є рівноправними партнерами. У зв'язку з цим процес мотивації персоналу потребує удосконалення з урахуванням існуючих на підприємстві соціальних ресурсів і сформованих у працівника соціально-економічних потреб.

Грунтуючись на сучасній парадигмі розвитку національної економіки, зорієнтованої на підвищення рівня та якості життя населення з метою зменшення непрогнозованих втрат для виробничих систем, виникає об'єктивна необхідність у своєчасній оцінці процесу мотивації персоналу, розробці та застосуванні оптимальних моделей розвитку й регулювання механізму соціально-економічної мотивації працівника. Основні методи, які використовувались при розгляді наведеної теми це: діалектичний метод (обґрунтування категорії і підходів до мотивації), метод логічного та історичного аналізу (розвиток теорій мотивації), метод аналізу та синтезу (аналіз системи мотивації на підприємстві) та інші методи статистично-економічного аналізу.

Як результат досліджень підприємству було запропоновано впровадження відділу мотивації працівників, який дозволить підприємству краще вивчити потреби працівників, що допоможе дослідити мотивуючі фактори персоналу, спланувати заходи щодо покращення мотивації та уникнути проблем пов'язаних з низькою працездатністю на ТОВ «Кривбасімпекс». На основі відділу мотивації будуть реалізовані наступні заходи: удосконалення систем матеріального та нематеріального стимулювання, планування кар'єри працівників, виявлення факторів демотивації працівників, та запропонована програма мотивації працівників, яка буде включати програму пільг для працівників.

Вищенаведені заходи потребують витрат в розмірі 224,376 тис. грн., але в довгостроковій перспективі, натомість виконання цих заходів призведе до одержання економічних вигод та отримання додаткового доходу в сумі 1887, 45 тис. грн.

Отже, реалізація всіх запропонованих заходів допоможе підвищити ефективність використання складових мотиваційного механізму у системі управління персоналом ТОВ «Кривбасімпекс» в довгостроковій перспективі.

### **Література:**

1. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент / Уткин Э.А. // Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство Экмос, 2000 — 352 с.

2. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці / О. Єськов // Економіка України. – 2001. – №2. – С. 82 – 83.

**Мокряк Е.В.**, к.е.н., доцент

**Мариненко Т.А.**, магістрант

Криворізький економічний інститут  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана,  
м. Кривий Ріг

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛADOVA СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Актуальність дослідження мотиваційної сфери обумовлена першу чергу тим, що в даний час людські ресурси є визначальним фактором конкурентоспроможності і стратегічного потенціалу в умовах сьогодення. Орієнтація економіки на ринкові відносини докорінно змінює підходи до вирішення багатьох економічних проблем і насамперед тих, що пов'язані з людиною. Процес управління персоналом, як і будь-який інший управлінський процес, включає такі складові як: планування, організацію, мотивацію та контроль. Менеджмент персоналу – система в якій важко визначити важливість однієї чи іншої його складової, проте з посиленням ринкової конкуренції більшого значення набуває саме функція мотивації персоналу.

Теоретичні, методологічні та загально методичні питання мотивації в системі управління персоналом знайшли відображення в працях зарубіжних і вітчизняних учених. Зокрема у визначенні проблематики мотивації величезний внесок зробили І. Ансофф, М.-Х. Мескон, О. Єгоршин, В. Врум, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Ф.Герцберг, Д. Макгрегор, І. Туган-Барановский та ін.

Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, зумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [1].

Мотивація персоналу як правило залежить від 3 складових: інстинкт, потреби та інтереси. Саме від них залежить вид мотивації для кожного працівника.

Ефективно можна управляти лише за таких умов, коли є чіткі уявлення про

потреби, мотиви діяльності виконання, про його позицію, ціннісну орієнтацію тощо. Але слід мати на увазі; що людина не завжди усвідомлює свої спонукання (цілі, потреби, ідеали, направленість своєї особистості і т.п.). Людина не завжди добре знає себе і не в змозі давати собі точну самооцінку. Тому сократівська вимога: „Пізнай самого себе” і понині залишається актуальною. Мотивація виникає із незадоволених потреб і дій, що дають їй поштовхи, якщо вони успішні і задовольняють ці потреби. Деякі потреби, такі як їжа, задовольняються лише на деякий час. Інші потреби, такі як потреба в дружбі, можуть задовольнятися на тривалий час, але можуть залишатися незадоволеними інші потреби. Тому важливо з'ясувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у даної людини у даний час.

В залежності від потреб людини мотивація буває двох типів – матеріальна та нематеріальна. Висока роль індивідуальних заходів матеріального та морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних та відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства та ін.

Мотивуюча сила на підприємствах зростає за умов оптимізації зусиль з боку керівників. До найсприятливіших заходів та дій необхідно віднести [3]:

а) покращення трудової дисципліни та організації праці, нормування праці через своєчасність та виваженість перегляду виробничих норм та нормативів;

б) зміну структури коштів і витрат виробництва через запровадження режиму підвищеної економії та ресурсозберігаючих технологій на користь оплати живої праці;

в) підвищення трудової кваліфікації працівників, обґрунтоване зменшення їх надлишкової чисельності;

г) гнучке використання: надбавок за складність і напруженість праці; премій за економію ресурсів, інновації та раціоналізаторство; винагород за підсумками кварталу, півріччя і року;

д) введення показників залежності розмірів заробітної плати від оцінки особистого внеску та ділових якостей конкретного працівника (коефіцієнтів трудової участі) тощо.

Існує багато способів оцінки мотивації персоналу. Проте основним показником ефективного використання робочої сили на підприємстві є продуктивність праці – співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці.

Кожне підприємство характеризується певним рівнем продуктивності праці, який може зростати або знижуватися під дією різноманітних чинників. Підвищення продуктивності праці є безперечною умовою прогресу і розвитку самого підприємства.

Стимулом підвищення продуктивності праці також є удосконалення форм систем оплати праці, відтворення робочої сили та розв'язання соціальних проблем персоналу. Підвищення продуктивності праці створює умови для зростання заробітної плати, і навпаки, збільшення заробітної плати стимулює її

продуктивність [2].

Також, на основі аналізу та узагальнення різних якісних методів оцінки мотивації персоналу, що містяться в науковій літературі, пропонується узагальнюючий показник для оцінки рівня мотивації персоналу підприємства, розрахунок якого здійснюється за формулою:

$$K_m = \frac{K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6}{6} \quad (1)$$

де:  $K_m$  – коефіцієнт мотивації персоналу підприємства

$K_1$  – коефіцієнт задоволеності умовами праці

$K_2$  – коефіцієнт задоволеності керівництвом

$K_3$  – коефіцієнт оцінки психологічного клімату в колективі

$K_4$  – коефіцієнт задоволеності змістом праці

$K_5$  – коефіцієнт задоволеності матеріальною мотивацією

$K_6$  – коефіцієнт задоволеності нематеріальною мотивацією.

Усі часткові показники, що містяться у формулі (1.1) формуються на основі відповідей, отриманих в ході анкетного опитування працівників підприємства.

На основі розрахунку значення коефіцієнту мотивації персоналу пропонується визначити наступні її рівні:

- значення показника до 0,5 бали - низький рівень мотивації персоналу;
- значення показника від 0,51 до 0,60 бали - рівень оцінки мотивації нижче середнього;
- значення показника від 0,61 до 0,8 бали - середній рівень оцінки мотивації;
- значення показника від 0,81 до 0,90 бали - рівень оцінки мотивації вище середнього;
- значення показника від 0,91 до 1 бали - високий рівень оцінки мотивації персоналу підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що розвинені інноваційні технології, максимально сприятливі умови не дадуть високоефективну працю без достатньо підготовленого та вмотивованого персоналу. Саме інвестиції в людські ресурси являються в сучасному світі довгостроковим чинником конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Для того щоб забезпечити максимально успішну роботу підприємства, сучасний керівник повинен враховувати всі фактори, а саме фактор мотивації персоналу.

### Література:

1. Данюк В.М. Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
2. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник. Ч. 1 / М. В. Загірняк [та ін.] ; ред. М. В. Загірняк, П. Г. Перерва, О. І. Маслак. – Кременчук : ТОВ "Кременчуцька міська друкарня", 2015. – 736 с.
3. Кибанов А.Я., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я.

Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева – М.: ИНФРА-М, – 2009, 524 с.

**Мелешко А. В.**, студент  
Миколаївський міжрегіональний інститут  
розвитку людини «Україна», м. Миколаїв  
*Науковий керівник: Гоманюк О.К., к.е.н, доцент*  
Луцький інститут розвитку людини «Україна», м. Луцьк

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Головною характеристикою успішності суб'єктів господарювання є досягнення й утримання ефективної фінансової діяльності протягом тривалого періоду. Складання стратегічного фінансового плану є важливим для суб'єктів господарювання, оскільки дає змогу перевірити, чи дохід від діяльності буде достатнім для покриття витрат на здійснення запланованих заходів.

Дослідженню окремих теоретичних, методичних та практичних аспектів вдосконалення фінансового планування присвячені праці як зарубіжних вчених, так вітчизняних вчених. Однак, незважаючи на значну кількість наукових пошуків з цієї проблематики до останнього часу недостатньо дослідженою залишається низка аспектів щодо вдосконалення організації фінансового планування.

Стратегічний фінансовий план дозволяє керівництву суб'єктів господарювання сформулювати чітке уявлення про те, як стратегічні фінансові цілі узгоджуються з наявним ресурсним потенціалом. Розглянувши та проаналізувавши чинники, що впливають на ефективність стратегічного фінансового планування, можемо запропонувати наступні рекомендації щодо удосконалення процесу стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України:

- враховувати при розробці стратегічних фінансових планів зовнішні чинники впливу, оскільки жоден суб'єкт господарювання не існує в статичному середовищі. Соціальні, політичні та економічні тенденції постійно впливають на попит і пропозицію товарів і послуг. Досягнення в сфері технологій відкривають нові можливості, а також створюють нові очікування. Потреби і демографія спільнот можуть змінюватися, як і методи розробки та реалізації товарів і послуг. Тому дуже важливо забезпечити врахування у стратегічних планах, зокрема фінансових, відображення умов зовнішнього середовища;

- забезпечити реалістичну і комплексну оцінку сильних сторін і обмежень суб'єктів господарювання України (SWOT-аналіз), оскільки основою будь-якого успішного стратегічного плану є аналіз загроз, можливостей і обмежень та сильних і слабких сторін;

- дотримуватися всеохоплюючого підходу, що передбачає наступне: в той чи інший момент всі залучені у процес стратегічного фінансового планування (персонал, керівники суб'єктів господарювання, клієнти і організації-партнери)

повинні мати право голосу;

- обов’язково долучати вище керівництво до процесу стратегічного фінансового планування;

- застосовувати розподіл відповідальності між керівництвом суб’єктів господарювання і працівниками. Ефективний процес стратегічного фінансового планування обов’язково повинен враховувати такі чинники як фінансовий клімат, очікування клієнтів і інших зацікавлених сторін, конкурентне середовище суб’єктів господарювання і потребу у вдосконаленні діяльності;

- вивчати передовий досвід реалізації стратегічного фінансового планування. Кожен суб’єкт господарювання має свою індивідуальну місію, клієнтську базу і внутрішню культуру, тому повинен розробляти власну фінансову стратегію, відображену в цілях та практичних кроках реалізації і пристосовувати їх до власних унікальних потреб;

- чітко розставляти пріоритети і розробляти реалістичні напрями розвитку;

- забезпечити високий рівень складання стратегічного фінансового плану та забезпечувати якісні характеристики стратегічного фінансового плану його варіативністю (наявністю “оптимістичного”, “песимістичного” та “реалістичного” варіантів), оскільки стратегічні фінансові плани завжди передбачають наявність альтернативних припущень.

Альтернативні варіанти дадуть змогу суб’єктам господарювання краще оцінити умови господарювання та розробити план дій у випадку сприятливого, нейтрального чи негативного розвитку ситуації; удосконалити систему інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування, що дасть змогу підвищити ефективність цього процесу. Розглянемо наступні шляхи досягнення цієї мети:

1) вдосконалити форми і методи збирання первинної інформації. Якість і своєчасність управління виробничими процесами та фінансово–економічною діяльністю суб’єктів господарювання в цілому залежить від своєчасного збору достовірної інформації, за допомогою якої можна всебічно дослідити всі процеси і явища, які відбуваються в суб’єктах господарювання [2];

2) вдосконалити процеси обробки і доставки користувачам інформації, необхідної для коректного функціонування системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування та, як наслідок, забезпечення підвищення ефективності цього процесу [2];

3) удосконалити форми і методи обліку. В умовах ринкової економіки значення обліку для суб’єктів господарювання важко переоцінити. Тут неабияке значення має оперативне збирання та обробка показників, їх простота й доступність усім користувачам у часовому та пооб’єктному аспектах [2].

Вагомим чинником підвищення ефективності стратегічного фінансового планування вважаємо розроблення оптимальної конфігурації організаційної форми суб’єктів господарювання. Керівництву варто обрати один із запропонованих варіантів:

1) сильна централізація служби стратегічного планування, що розробляє довгострокові стратегії. В умовах централізованого управління планування



виконується вищим керівництвом суб'єкта господарювання;

2) центральна служба стратегічного планування забезпечує довготермінове планування шляхом надання допомоги підрозділам, що беруть участь у плануванні;

3) комбінація попередніх двох варіантів (у процесі стратегічного планування лінійні керівники перебувають у безперервному діалозі, до якого також залучені функціональні керівники);

4) командна робота (формується колектив розробників стратегічного плану) [3].

Фінансові цілі повинні не лише дозволити суб'єктам господарювання планувати досягнення на найближчі роки, але й забезпечити можливість моніторингу прогресу та оцінки результатів. Кожна ціль повинна мати мінімум один об'єкт (деякі цілі можуть мати більше). Визначення пріоритетних завдань і заходів забезпечує високий ступінь гнучкості у рамках стратегічного фінансового плану, даючи змогу для включення заходів, які можуть ще не мати фінансування, одночасно визначаючи кроки, необхідні для досягнення цілей суб'єктів господарювання.

Суб'єкти господарювання повинні щорічно переглядати та оновлювати стратегічні фінансові плани для моніторингу та оцінки своєї діяльності й адаптації планів до змін у поточній ситуації. Якщо плани не включають заходи, необхідні для досягнення поставлених цілей, то рекомендовано переглянути плани і включити заходи. Деякі суб'єкти господарювання вважають, що з завершенням розробки стратегічних фінансових планів їхнє завдання виконано. Однак для максимальної ефективності вкладених у процес стратегічного фінансового планування часу й зусиль необхідно періодично переглядати вже затверджені плани. Це дозволяє суб'єктам господарювання контролювати та оцінювати прогрес та відображати внутрішні й зовнішні зміни, які можуть вплинути на здатність реалізувати план або потребу в його коригуванні. Стратегічні фінансові плани повинні враховувати та відображати зміни в середовищі діяльності суб'єктів господарювання. Будь який хороший стратегічний фінансовий план повинен включати щорічні огляди, перегляд періодів, глибокий аналіз та ретельну остаточну оцінку.

Отже, результати проведеного дослідження сприятимуть підвищенню ефективності стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України шляхом оптимізації порядку його проведення з врахуванням розроблених пріоритетних напрямів.

### Література:

1. Костирко Л.А. Фінансовий механізм сталого розвитку підприємств: стратегічні орієнтири, системи забезпечення, адаптація : Монографія / Л.А. Костирко. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2012. – 474 с.

2. Мартюшев О.О. Організаційно-методологічне забезпечення стратегічного планування комерційного банку // О.О. Мартюшев // Фінанси України. – 2005. – №10. – С. 60–67.

3. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту. Вид. 2-ге, доп. та перероб./ М.Г. Твердохліб. – К.: КНЕУ. 2002. – 224 с.

**Остапенко А.С.**, к.т.н., доцент

**Повод Т.М.**, к.е.н, доцент

**Іванець О.О.**, асистент

Херсонський національний технічний університет,  
м. Херсон

## **ІМПЕРАТИВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

На сьогоднішній час проблематика формування та розвитку експортного потенціалу в науковій літературі розглядається переважно як експортний потенціал країни, регіону або території. При цьому недостатньо уваги приділяється дослідженню концептуальних засад формування та розвитку експортного потенціалу підприємства в сучасних економічних умовах.

Згідно з законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-ХІІ від 16.04.1991 року «експорт (експорт товарів) – продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів»[1].

У випадку, коли експорт розглядається не лише як процес, а як явище та реальна сила, яка спроможна впливати на стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства, він набуває ознак потенціалу, тобто прихованої здібності забезпечувати досягнення поставленої мети та розв'язання певної проблеми розвитку підприємства [2, с. 227].

Експортний потенціал підприємства розглядають у розрізі таких підходів:

– системно-структурний: структурна складова економічного потенціалу, який перебуває у взаємодії та взаємозалежності з усіма іншими видами потенціалу, якими володіє підприємство(переважно такими як виробничий, ресурсний, внутрішньофірмовий, ринковий);

– ресурсний: сукупність ресурсів, які використовуються для виробництва продукції на експорт[3]. При цьому внутрішня організація всіх видів ресурсів, які мають реальну можливість брати у цьому участь (актуалізовані і не актуалізовані), є основою експортного потенціалу підприємства[4, с. 39];

– функціональний: можливість підприємства виконувати функцію задоволення потреб зовнішніх ринків;

– компаративний: сукупність можливостей підприємства виробляти та реалізовувати продукцію, яка має порівняльні переваги стосовно аналогічної продукції на зовнішніх ринках[3].

Узагальнюючи підходи до трактування сутності експортного потенціалу, можна визначити наступні класифікаційні ознаки експортного потенціалу

підприємства: наявні ресурси, тобто експортний потенціал – це сукупність усіх ресурсів, які задіяні в процесі експортоорієнтованої діяльності підприємства; потенційна можливість – це здатність виробництва конкурентоспроможної продукції, що може бути реалізована на зовнішньому ринку; результат зовнішньоекономічної діяльності; елемент системи: одні науковці вважають експортний потенціал частиною економічного потенціалу, інші ж, що це частина виробничого потенціалу [5, с. 131].

Функціональна роль експортного потенціалу полягає у реалізації цільових настанов зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Ціна становить здебільшого формується за принципом забезпечення порівняльних переваг продуктів і послуг для потреб зовнішніх ринків [6, с. 16].

На формування та розвиток експортного потенціалу підприємства впливають як зовнішні (екзогенні), так і внутрішні (ендогенні) фактори.

Зовнішні фактори впливу на експортний потенціал підприємства не залежать від його діяльності, але підприємству необхідно враховувати їх в процесі формування стратегії бізнесу та виходу на зовнішні ринки, ці фактори можна згрупувати наступним чином:

- характеристика галузі та внутрішнього ринку: особливості ринкової системи, місткість та кон'юнктура ринку, законодавча та нормативна база, наявність конкурентів, інтенсивність цінової конкуренції, втручання держави, інтенсивність технологічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг;

- характеристика зовнішнього ринку: потенціал попиту, державне регулювання експортної діяльності, рівень інформованості споживачів про продукцію та послуги підприємства, кон'юнктура товарних ринків;

- нормативно-правова база та державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства: особливості правових та регулятивних норм, митно-тарифне та нетарифне регулювання, надання податкових преференцій, виконання прийнятих урядових програм розвитку, створення сприятливого інвестиційного клімату, укладання міжнародних угод про співпрацю, нестабільність податкового та митного законодавства, необхідність ліцензування експорту окремих видів товарів;

- політично-економічні фактори: політичний та економічний стан в країні, воєнні конфлікти, економічні блокади, монополізм в галузі, значна конкуренція в галузі, валютні коливання, рівень інфляції, бюрократизм, криміналізм, корупційність, рівень купівельної спроможності населення, система кредитування та страхування.

Внутрішні фактори впливу на експортний потенціал підприємства залежать від його діяльності, є керованими та можуть бути згруповані наступним чином:

- характеристики підприємства: масштаби діяльності, інноваційно-ділова активність підприємства, використання ресурсозберігаючих та екологічних технологій, організаційна структура, ефективний менеджмент та кадровий потенціал, стан технічного забезпечення, інвестиційні та фінансові можливості, дотримання домовленостей, імідж та ділова репутація підприємства;

– характеристики продукції та послуг: ціна, собівартість, унікальність й інноваційність, патенти та ноу-хау, вимоги до обслуговування, взаємозамінність комплектуючих, рівень якості, відповідність вітчизняним і міжнародним стандартам;

– стратегія експорту: моніторинг економіко-політичної ситуації, соціально-культурних та географічних особливостей ринків збуту продукції, діагностика галузевих характеристик на попередніх та можливих ринках, виключення неадекватних ринків, оцінка адекватності цільових ринків конкурентними перевагами та потенціалу підприємства, визначення списку пріоритетності країн (цільових ринків);

– результати експорту: досягнення цілей експорту, зростання обсягів та прибутковості експорту.

З огляду на вищенаведене, враховуючи підходи до трактування та імперативи впливу на експортний потенціал підприємства сформуємо власне визначення даної дефініції: це складова економічного потенціалу, здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію відповідно до стандартів якості, яка призначена для реалізації на умовах грошової та/або негрошової оплати, а також ресурсні можливості щодо нарощування та активізації потенціалу в турбулентних умовах пріоритетних (цільових) зовнішніх ринків.

Основними напрямками розвитку експортного потенціалу підприємств України в умовах євроінтеграції мають стати: розробка заходів зростання активності (особливо інноваційно-ділової) регіональних підприємств, перебудова товарної структури експорту, переорієнтація підприємств на виробництво високоліквідної конкурентної продукції, підвищення конкурентоспроможності продукції експортних галузей, освоєння нових ринків збуту та надання пріоритетності країнам Європейського Союзу.

### Література:

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-ХІІ від 16.04.1991 року [Електронний ресурс] / Законодавство України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#o2>.

2. Мельник О.Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу / О.Г. Мельник // Проблеми економіки. – 2017. – № 1. – С. 226-231.

3. Князь С.В. Експортний потенціал підприємства в системі системи менеджменту природоохоронної діяльності [Електронний ресурс] / С.В. Князь, Н.М. Байдала, Р.Б. Вільгуцька // Ефективна економіка. – 2013. – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2222>.

4. Піддубна Л.І. Фактори формування експортного потенціалу промислових підприємств / Л.І. Піддубна, К.В. Іванієнко // Управління розвитком. – 2015. – № 1 (179). – С. 37-43.

5. Лаврів І.М. Теоретичні аспекти формування експортного потенціалу / І.М. Лаврів // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 8. – Ч. 1. – С. 129-131.

6. Бугас Н.В. Экспортний потенціал у системі зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства / Н.В. Бугас, Ю.А. Пилипенко // Вісник КНУТД. – 2015. – №6 (93). – С. 14-21.

**Штик Ю. В.**, к.е.н., доцент

**Решетняк М. Б.**, студент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ**

**Актуальність.** З переходом України до ринкової економіки усі суб'єкти господарювання зіткнулися з проблемою створення комплексного стратегічного підходу до управління людськими ресурсами. Стратегічне управління людським капіталом допомагає вирішити проблеми кадрового управління підприємстві на довгостроковий період, а також забезпечує дотримання підприємством вимог конкурентного середовища.

Дослідженням та створенням методичних підходів до стратегічного управління людським капіталом займалися такі світові науковці, як К. Скулер, М. Армстронг, П. Друкер, П. Райт, Д. Уолкер, Б. Беккер, М. Деванн, Ч. Фомбрун, П. Боксал, Н. Тічі, Дж. Перел, А. Кібанов, Н. Кльоміна, А. Власова, В. Безсмертна, О. Грішнова та інші.

Метою дослідження є аналіз теоретичної сутності та специфічних особливостей стратегічного управління людським капіталом.

В ході аналізу наукової літератури та інтернет-джерел зв'язувалося, що існують різні підходи щодо тлумачення поняття «стратегічне управління людськими ресурсами». Нижче наведено декілька з них:

1. На думку К. Скулера, стратегічне управління людським капіталом – це усі дії, що впливають на поведінку індивідуальних працівників у процесі формування і задоволення ними стратегічних потреб компанії [1];

2. Згідно з думкою П. Райта та Дж. Мак Махана, стратегічне управління людськими ресурсами – це схема запланованого використання людських ресурсів і дій, що застосовуються для забезпечення досягнення підприємством поставлених цілей [2].

3. Дж. Пірс та Р. Робінсон в своїй науковій роботі охарактеризував стратегічне управління людським капіталом, як сукупність рішень та дій, що призводять до формування та реалізації стратегій, направлених на досягнення мети підприємства [3].

Отже, стратегічне управління людським капіталом – це комплекс заходів, що регламентують стратегію і практику прийому на роботу, відбору персоналу на вакантні посади, навчання, розвиток та мотивацію персоналу.

Головною метою стратегічного управління людським капіталом є забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою пошуку

кваліфікованих працівників, здатних забезпечити конкурентну перевагу компанії [4]. Конкурентною перевагою у даній ситуації є всі ті здібності, навички та вміння, які дозволяють компанії вигідно використати свої переваги та уникнути загроз в жорстких конкурентних умовах.

Стратегічне управління людським капіталом допомагає підприємству вирішувати такі проблеми:

- ✓ складнощі у доборі кадрів;
- ✓ формування корпоративної культури підприємства з подальшим мотивуванням персоналу;
- ✓ забезпечення гнучкості та розвитку структурних підрозділів;
- ✓ створення гострих кутів у питаннях децентралізації та централізації управління людським капіталом підприємства.

Головними характеристиками стратегічного управління людським капіталом є:

1. цілеспрямованість – орієнтація стратегії на цілі підприємства;
2. комплексність – всебічність охоплення та моделювання подій, які можуть відбуватися у зовнішньому середовищі підприємства;
3. організаційна структура – оскільки створення та контроль над виконанням стратегії проводиться керівними посадами;
4. розподіл ролей – оскільки відповідальність за створення стратегій лежить на керівному персоналі, а працівники є лише помічниками.

Існують наступні стратегії управління персоналом:

1. стратегія найму та навчання;
2. стратегія винагороди і мотивації;
3. стратегія формування трудових відносин;
4. стратегія управління персоналом.

В рамках стратегічного управління людськими ресурсами потенціал компанії вимірюється кваліфікацією, навичками працівників та мотивацією працівників, адже мотивація збільшить продуктивність праці працівника, а отже, приведе компанію до поставленої мети.

Створення та реалізація стратегії управління людським капіталом повинні враховувати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства та втілюватися з застосуваннями нових управлінських технологій.

До створення та реалізації стратегії управління висуваються наступні вимоги:

1. виявлення важливих внутрішніх процесів забезпечення вдалої реалізації стратегії;
2. зрозуміле та вчасне інформування працівників;
3. чітке нормування у відповідності зі створеною стратегією ресурсів компанії з метою отримання більшої віддачі;
4. контроль та вирішення проблем реалізації стратегії.

В даний час застосування вітчизняними суб'єктами господарювання стратегічного управління персоналом у практиці стикається з такими проблемами, як: низько кваліфікований персонал в галузі стратегічного управління, опір

персоналу до змін, брак грошових коштів, недосконала система мотивації персоналу, пониження ролі персоналу в компаніях, недосконала законодавча база в сфері стратегічного управління [5].

Для того, щоб знизити ймовірність поразки під час реалізації стратегічного підходу до управління персоналом в компаніях необхідно постійно досліджувати та аналізувати системи стратегічного управління персоналом, створювати та реалізовувати в практичній діяльності відповідні оптимізаційні заходи, спрямовані на підвищення стабільності конкурентної позиції підприємства.

Отже, стратегічне управління людським капіталом – це комплекс заходів, що регламентують стратегію і практику прийому на роботу, відбору персоналу на вакантні посади, навчання, розвиток та мотивацію персоналу. Стратегічне управління людським капіталом на підприємстві відбувається з урахуванням як інтересів керівництва, так і інтересів персоналу. Оскільки, людський капітал підприємства вимірюється за допомогою кваліфікації, навичок та мотивації персоналу, потрібно пам'ятати, що стратегія управління персоналом ефективна в такій мірі, в якій співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей і наскільки ці цілі є досягнутими.

### **Література:**

1. Никифорова В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами. Навч. посіб. – Одеса: Атлант, 2014. – 209 с.
2. П. Райт, Дж. Мак Махан. Теоретические перспективы стратегического управления людскими ресурсами // Журнал менеджмента. - № 18. – С. 295-320.
3. Дж. Пирс, Р. Робинсон. Стратегический менеджмент. Учеб.пособ. – Петербург: Питер, 2013. – 560 с.
4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] : [монография] / М. Армстронг ; [пер. с англ. Н. В. Гринберг]. – М. : ИНФРА, 2002. – 328 с.
5. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные ресурсы / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.

**Шеховцова В.В.**, к.е.н., доцент кафедри  
цивільно-правових дисциплін факультету №3  
Донецького юридичного інституту МВС України,  
м. Кривий Ріг

## **ОСНОВНІ МОМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Успішна діяльність кожного підприємства значною мірою залежить від стратегічного потенціалу. Ця категорія визначає стратегічні можливості підприємства на різних етапах розвитку.

Процес формування стратегічного потенціалу підприємства знайшов відображення в наукових роботах багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме В.В. Микитенко, Д.О. Горелов, В.О. Василенко, Н.С. Краснокутська, В.В. Тарасенко, М. Портер, І. Ансофф та ін. Автори пропонують різні методики оцінки стратегічного потенціалу підприємства та досліджують процес його формування.

Перш ніж розглядати питання формування стратегічного потенціалу підприємства необхідно показати розуміння змісту категорій «потенціал» та «стратегічний потенціал підприємства». Так, в Економічній енциклопедії України під потенціалом розуміють «наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети» [1]. Це узагальнений підхід щодо трактування потенціалу, але існують інші. Наприклад, Добикіна О.К. в своїх наукових роботах показує потенціал як систему взаємодії інтересів сторін та їх зобов'язань. Створення такої системи дає можливість створити умови для визначення можливостей подальшого розвитку підприємства [2].

Можемо стверджувати, що під поняттям «потенціал» криються: цілісно спрямовані можливості всього колективу підприємства виконувати поставлені завдання; трудові та матеріальні фактори, які повинні забезпечити виконання завдань; різнопланові ресурси, що пов'язані з функціонуванням та подальшим розвитком підприємства.

Стратегічний потенціал підприємства вважають повною характеристикою його розвитку. Науковці по-різному трактують поняття «стратегічний потенціал підприємства». Суценко О.А. вбачає в стратегічному потенціалі «певним чином упорядковану відповідно до стратегічних напрямів розвитку сукупність ресурсів і резервів, які дозволяють при їх комплексному використанні забезпечити реалізації потенційних можливостей» [3]. Відносно зовнішнього середовища визначає стратегічний потенціал підприємства Фещур Р.В. За його баченням стратегічний потенціал – це потенціал, що сформований згідно з поставленими цілями підприємства, який висвітлює його можливості передбачити зміни зовнішнього середовища та готовність своєчасно зреагувати на ці зміни [4].

Стратегічний потенціал підприємства структурована система, що складається з локалізованих потенціалів (ресурсного, фінансового, трудового, управлінського, виробничого, маркетингового та ін). Локалізовані потенціали підприємства поєднуються між собою відносно вибраної стратегії підприємства. Формуються та поєднуються локальні потенціали підприємства в залежності від цілей, які ставить перед собою керівництво підприємства. Наприклад, підприємству необхідно зменшити витрати виробництва або збільшити прибуток від реалізації готової продукції.

Що означає сформувати стратегічний потенціал підприємства? Необхідно визначити найефективніші шляхи використання всіх можливостей підприємства на всіх етапах розвитку, його резервів та ресурсів, з метою максимально ефективної реалізації стратегії [5].

Формування стратегічного потенціалу – це достатньо складний процес



створення переліку підприємницьких можливостей, їх узагальнення та систематизації. Потрібно побудувати організаційні форми для подальшого стабільного розвитку. Формування стратегічного потенціалу прив'язане до тривалого часового проміжку – враховується минуле, теперішнє та майбутнє становище підприємства.

Безпосередньо процес формування стратегії складається з декількох етапів:

- збирається, обробляється, систематизується та оцінюється інформація;
- аналізується діяльність підприємства;
- визначаються позиції підприємства на ринку конкурентів, та можливі напрямки розвитку;
- формується стратегія, з урахуванням дослідження економічних можливостей підприємства, щодо реалізації даної стратегії;
- визначаються та вивчаються локальні потенціали, оцінюється їх зв'язок;
- безпосередньо формується стратегічний потенціал підприємства.

Сформувані стратегічний потенціал підприємства означає проаналізувати перспективні можливості підприємства відносно зростання його ефективності функціонування та встановлення належної конкурентоспроможності.

При аналізі стратегічного потенціалу підприємства можуть застосовувати наступні підходи : аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; аналіз конкурентних переваг, конкурентоспроможності, концепція життєвого циклу.

Особливу увагу необхідно приділити оцінці формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах внутрішнього та зовнішнього середовища. При формуванні потенціалу в різних середовищах зазвичай задіяні різні фактори. Наприклад, для ефективного формування стратегічного потенціалу в умовах нестабільного зовнішнього середовища приділяється увага таким факторам як політичний та державний. Аналіз факторів, що впливають на формування стратегічного потенціалу підприємства безперечно необхідний тому що, дозволяє визначити можливі майбутні загрози, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

В основу мети формування стратегічного потенціалу підприємства покладено вирішення низки завдань:

- намагання одержати максимальні прибутки;
- мінімізувати витрати ресурсів;
- мінімізувати економічні ризики;
- забезпечити стабільний економічний розвиток та фінансову стійкість підприємства.

Правильно сформований стратегічний потенціал підприємства допомагає з визначенням можливих загроз та впливає на стратегічне управління на підприємстві.

### **Література:**

1. Економічна енциклопедія України (у 3-х томах)/ за ред. – Київ: Видавничий центр «Академія», 2001. – Т.2. – 861 с.
2. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / Добикіна

О.К. та ін. – К.: Центр навч. літ., 2007. – 208 с.

3. Сущенко О.А. Формування стратегічного потенціалу підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»/ О.А. Сущенко. – Луганськ, 2002. – 20 с.

4. Фещур Р.В. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних підприємств/ Р.В. Фещур, Бортновська О.Б. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2007. - № 606. – С. 113-118.

5. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Д.В. Арутюнова – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.

## СЕКЦІЯ 7

### АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

**Бабич А.Д.**, магістрант  
**Скляр Н.М.**, к.е.н., доц.  
ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського  
м. Кривий Ріг

#### **КОНТРАБАНДА ТЮТЮНОВИХ ВИРОБІВ: ПРОБЛЕМИ ЯКОСТІ, РЕГУЛЮВАННЯ ПРАВИЛ ПОВЕДІНКИ НА РИНКУ ВИРОБНИКІВ ТА ПРОДАВЦІВ ЧИ МІЖНАРОДНИХ ТЕХНІЧНИХ ВИМОГ ЄС**

Український тютюновий ринок є одним з найбільш конкурентних та динамічних серед національних ринків тютюнової продукції. На ньому представлено близько 100 бренд-сімей і понад 350 найменувань сигарет, що свідчить про широкий вибір пропозицій і високий рівень конкуренції.

Динамічність ринку визначається наявністю великої різноманітності сигаретних форматів, частина з яких активно ростуть. Все більшу популярність набирають сучасні формати сигарет - Super Slims, King Size Super Slims, а також Slims і зовсім нові формати Queen Size та Ultra Slims. За останній рік їхня сукупна частка збільшилася на чверть і сьогодні становить 20% [1].

У розрізі сегментації ринку за міцністю сигарет також спостерігається тенденція до зростаючого попиту на сигарети з порівняно меншим вмістом смол і нікотину. Україна відрізняється від багатьох інших європейських ринків тим, що вподобання українських курців в основному пов'язані з сигаретами невисокою міцності, вміст смол в яких становить 2-8 мг. На частку таких сигарет припадає 66,5% ринку. При цьому сегмент сигарет легких з вмістом смол 1мг займає 5% ринку і їх частка продовжує скорочуватись.

Головна тенденція тютюнового ринку в Україні останніх років - падіння обсягів легального ринку. Ситуація, коли споживання залишається стабільним, а обсяги легального виробництва скорочуються, свідчить про заміщення легального продукту нелегальним. Зростання пропозицій дешевої неврахованої продукції на ринку є результатом неодноразового непрогнозованого підвищення ставок акцизного збору на сигарети. Українські курці, не витримуючи систематичного підвищення цін на легальні сигарети, переходять на більш дешеву контрабандну та контрафактну тютюнову продукцію[2]. Тому питання якості тютюнової продукції на ринку України є досить актуальним в умовах сьогодення.

Серед основних тенденцій на тютюновому ринку відзначаємо down trading - люди менше купують дорогих сигарет і переключаються на дешевші, що пов'язано зі зниженням купівельної спроможності населення. Сегмент дорогих сигарет скоротився приблизно на 30% і на стільки ж виріс дешевий. Середній сегмент залишився в своєму стабільному стані. Потужна девальвація гривні за останні роки зробила контрабанду до України економічно недоцільною: гривня

знецінилася в 3 рази, що обумовлює більш дорожчу контрабанду ніж ціна тютюнової продукції українського виробника.

Але на сьогоднішній день популярним стає ще один тренд - зростає вивезення контрабанди з України, особливо мешканцями прикордонних територій, де високий рівень безробіття. На жаль, наша держава з цим ніяк не бореться; робить одиничні шуми на кордоні, але вони неефективні.

Проблема ще й у тому, що в Європу йдуть не тільки українські сигарети, а й досить багато контрабанди завозять транзитом через Україну. Наприклад, в Одесу завозять багато продукції з Еміратів, Китаю. В силу корумпованості чиновників, які все це прикривають, така продукція в порту розвантажується, потім вивозиться; товар ніде не декларується, в структурі експорту ніяк не відображається. На жаль, Україна стає не тільки джерелом надходження нелегальних сигарет в Європу, але і транзитним таким собі "шовковим шляхом" для нелегальної продукції [2]. З України контрабандна тютюнова продукція йде в Європу і доходить до Великобританії, де реалізується а в фунтах, тому Великобританія - самий привабливий ринок збуту. В Україну контрабандна тютюнова продукція надходить по стандартній структурі: близько третини йде з Молдови, з Придністров'я, 22-23% - з Білорусі та Росії.

В Україні питання якості тютюнової продукції регулюється низкою нормативних актів, основним з яких є Закон України від 19 грудня 1995 року N 481/95-ВР «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів» (зі змінами), яким встановлено, що імпорт тютюнової сировини може здійснюватися лише суб'єктами господарювання, які мають ліцензію на право виробництва тютюнових виробів та тютюново-ферментаційними заводами, які здійснюють реалізацію (передачу) ферментованої тютюнової сировини виробникам тютюнових виробів або на експорт. Згідно пп. 26 п. 4 Положення про Державну фіскальну службу України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21 травня 2014 року N 236, ДФС, відповідно до покладених на неї завдань, провадить дослідження і експертну діяльність у податковій та митній сферах, та в тому числі і при обігу тютюнової продукції. Порядок взаємодії структурних підрозділів та територіальних органів Державної фіскальної служби України із Спеціалізованою лабораторією з питань експертизи та досліджень ДФС під час проведення досліджень (аналізів, експертиз), нормативів взяття проб (зразків) товарів для проведення дослідження (експертизи), форм акта про взяття проб (зразків) товарів та висновку, затверджено наказом Міністерства фінансів України від 02.12.2016 р. N 1058.

В країнах ЄС правила поведінки на ринку виробників та продавців тютюнових виробів регламентуються такими нормативними актами, як Директивою №2001/37/ЄС «Про наближення законодавчих, нормативних та адміністративних актів держав-членів щодо виробництва, презентації та реалізації тютюнових виробів», Директивою №2003/33/ЄС Європейського Парламенту та Ради «Про наближення законодавчих, нормативних та адміністративних актів держав-членів про рекламу та спонсорство тютюнових виробів», а також

Рекомендація Ради Європи щодо запобігання куріння та щодо ініціатив покращення контролю за тютюном від 2 грудня 2002 р.

На сьогодні у ЄС ще залишаються неврегульованими вимоги щодо подачі важливої для здоров'я інформації на упаковках тютюнових виробів на законодавчому, адміністративному та економічному рівнях. Ці бар'єри мають бути подолані для того, щоб імпортувати сигарети з однією країною-членом ЄС до іншої, з метою охорони здоров'я громадян, було дотримано вимоги національного законодавства. Йдеться також про важливість нормування поданої інформації, як-то необхідність заборони таких описів як «м'який» або «легкий», але з чітким вказуванням кількості смол, нікотину і чадного газу. Це дає право споживачу особисто оцінити ступінь впливу товару на його організм.

Європейський Союз забороняє рекламу тютюнових виробів в друкованих ЗМІ, радіомовленні і під час надання інформаційних послуг. Важливим уточненням є те, що документ не стосується непрямого рекламування товару, моніторингу витрат тютюнових компаній на рекламу чи автоматичний продаж тютюнопродуктів. Запропонована Директива ЄС також не стосується реклами на телебаченні [1].

У деяких країнах ЄС заборонено також спонсорство подій та проектів тютюновими компаніями, особливо на міжнародному рівні. На думку Європейської Комісії подібне поширення тютюнової продукції повинне бути заборонене повністю. Але усі досить жорсткі норми регулювання обігу тютюновими виробами у країнах ЄС та підвищення жорсткості контролю до вимог якості продукції наразі не є впливовими важелями для запобігання контрабанди тютюнових виробів як з України, так і з України до країн ЄС.

Таким чином, контрабанда тютюновими виробами до України та країн ЄС є однією з комплексних проблем сучасності, складовими якої є скорочення обсягів легального виробництва, корумпованість чиновників, неврегульованість правил поведінки на ринку виробників та продавців тютюнових виробів, неактуальність діючих норм щодо якості тютюнової сировини.

### Література:

1. Тютюновий ринок в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://imperial-tobacco.com.ua/tobacco/market/>
2. Інтерв'ю директора з корпоративних та юридичних питань Олега Стрекаля про тенденції тютюнового ринку України// портал "Українські новини" від 05.02.2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://imperial-tobacco.com.ua/press/news/interv-yu\\_direktora\\_z\\_korporativnikh\\_ta\\_yuridichnikh\\_pitan\\_olega\\_strekalya\\_pro\\_tendentsii\\_tyutyunovogo\\_rinku\\_ukraini/](http://imperial-tobacco.com.ua/press/news/interv-yu_direktora_z_korporativnikh_ta_yuridichnikh_pitan_olega_strekalya_pro_tendentsii_tyutyunovogo_rinku_ukraini/)
3. Як Угода про Асоціацію з ЄС може вплинути на тривалість життя в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/uk/ugoda-pro-asotsiatsiyu-trivalist-zhittya-ua/>

**Булгакова О.В.**, к.е.н., доцент  
ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського  
м. Кривий Ріг

## **ЯКІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ СПОЖИВАЧІВ В МОДЕЛІ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ**

Якість будь-якого продукту складно уявити без відповідного маркування, упакування, способу продажу та моделі комунікації із виробником та продавцем. Це ті необхідні атрибути, які дозволяють споживачеві не тільки прийняти рішення про купівлю, але й сформувані певний масив знань, емоцій та досвіду у користуванні певним товаром, які в подальшому сформують модель якості товару. Мультиатрибутивна модель будь-якого товару передбачає наявність обов'язкових або ідентифікуючих атрибутів та додаткових або емоційно-когнитивних. [2]

Споживча цінність продукції складається з багатьох компонентів, які споживач комбінує в своїй уяві та формує досконалу модель якості кожного з продуктів, які він намагається отримати на ринку. До одного з важливих факторів, які дозволяють споживачу не тільки знайти товар на ринку в сукупності всієї товарної пропозиції, а й слугує індикатором відповідного рівня якості, належить саме інформація для споживачів. [1]:

Відповідно до Закону України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-ХІІ кожен споживач має право на одержання необхідної, доступної, достовірної та своєчасної інформації про продукцію, що забезпечує можливість її свідомого і компетентного вибору. Інформація повинна бути надана споживачеві до придбання ним товару чи замовлення роботи (послуги). Інформація про продукцію не вважається рекламою.

Інформація про продукцію повинна містити [3]:

1) назву товару, найменування або відтворення знака для товарів і послуг, за якими вони реалізуються;

3) дані про основні властивості продукції, номінальну кількість (масу, об'єм тощо), умови використання;

4) відомості про вміст шкідливих для здоров'я речовин, які встановлені нормативно-правовими актами, та застереження щодо застосування окремої продукції, якщо такі застереження встановлені нормативно-правовими актами;

5) позначку про наявність у складі продукції генетично модифікованих організмів;

6) дані про ціну (тариф), умови та правила придбання продукції;

6 - 1 ) виробник (продавець) у разі виявлення недостовірної інформації про продукцію (якщо вона не шкодить життю, здоров'ю або майну споживача) протягом тижня вилучає цю продукцію з продажу та приводить інформацію про неї до відповідності;

7) дату виготовлення;

8) відомості про умови зберігання;

9) гарантійні зобов'язання виробника (виконавця);

10) правила та умови ефективного і безпечного використання продукції;

11) строк придатності (строк служби) товару (наслідків роботи), відомості про необхідні дії споживача після їх закінчення, а також про можливі наслідки в разі невиконання цих дій;

12) найменування та місцезнаходження виробника (виконавця, продавця) і підприємства, яке здійснює його функції щодо прийняття претензій від споживача, а також проводить ремонт і технічне обслуговування.

Такий широкий перелік необхідної інформації покликаний не тільки надати якомога більше ідентифікаційних даних та дозволити знизити споживчий ризик, скільки створює загальну описову модель якості продукту до моменту його споживання. Управління якістю продукції розглядається в загальній концепції менеджменту якості та є невід'ємною складовою та результатом функціонування системи менеджменту якості на будь-якому підприємстві. Важливо не тільки надати на ринок товар з високим рівнем технічної або виробничої якості, скільки створити таку модель споживчої цінності і якості, яка відповідає запитам та вимогам споживача, створює комфортне середовище для доступу до товару та використання його. Але першим кроком в цьому процесі є надання якісної інформації споживачу та забезпечення відповідного каналу отримання такої інформації.

Отже питання щодо якості інформації для споживачів доцільно розглядати з позиції відповідності інформаційній кількості необхідної або регламентованої інформації стосовно якісних, кількісних та виробничих ознак продукту. Однак простої відповідності кількості інформації виявляється замало для визнання інформації для споживачів достатнім атрибутом якості товару. Тому в грудні 2018 року було прийнято Закон України « Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів», який для харчових продуктів регламентує не тільки кількість необхідної інформації, а й встановлює критерії якості надання такої інформації. На виробника покладається обов'язок надавати інформацію в одному полі зору, друкувати інформацію за певним розміром літер та розбірливо, що забезпечить споживачеві отримувати більш якісне обслуговування та комунікацію. Ця вимога дійсно є нагальною, оскільки специфікою саме харчових товарів є невеликі розміри упакування та відсутність обов'язкової супровідної документації у вигляді ярликів, інструкції тощо. Це створює ситуацію зниження рівня якості товару тільки через неможливість отримання достатньої кількості інформації, що деформує віртуальну модель товару в свідомості споживача.

Отже, якість інформації для споживача стосовно характеристик продукту є важливим атрибутом якості загальної моделі якості товару. Особливої важливості цей атрибут набуває в моделі якості та споживчої цінності харчових товарів. Дотримання кількісних та якісних вимог до якості інформації для споживачів дозволить знизити не тільки споживчий ризик, а й підвищить ефективність системи менеджменту якості і виробника і ринкових операторів.

### **Література:**

1. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг/ О. Давидова, І. Писаревський, Р. Ладиженська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. - № 1. – С. 174 – 240.
2. Булгакова О.В. Ідентифікація споживчих ризиків в системі маркетингу взаємовідносин/ О.В. Булгакова // Науковий журнал, випуск ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій» - 2017. – вип. 17 – С. 95-100
3. Закон України «Про захист прав споживачів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>

**Василенко З. В.**, д.э.н., профессор  
Могилевский государственный университет продовольствия,  
г. Могилев, Республика Беларусь

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В КОНТЕКСТЕ ГЛОБАЛИЗАЦИИ РЫНКА БЕЛАРУСИ**

Потребительский рынок выступает индикатором социально-экономического развития любой территории и страны в целом. Здесь реализуются повседневные потребности населения, уровень удовлетворения которых определяет эффективность функционирования всей экономики, ее конкурентоспособность. В связи с этим приоритетным направлением для республики Беларусь в современных условиях является решение проблем стабилизации и развития потребительского рынка страны. Также значимость потребительского рынка определяется его ролью в системе воспроизводства, в обеспечении связи производства и потребления, сбалансированности предложения и спроса. [1]

В «Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016-2020 годы» Беларусь позиционируется как страна с открытой экономикой.. В условиях растущей конкуренции в мире развитие Беларуси будет определяться способностью эффективно встроиться в новую систему глобального разделения труда, цепочки создания добавленной стоимости, активизировать факторы интенсивного роста, основанные на инициативе и предприимчивости бизнеса, инновационности базовых отраслей и новых производств, современных системах управления. Только те страны, которые быстрее других освоят лучшие достижения всего человечества и будут способны быстро меняться по требованию времени, имеют шанс на процветание. Открытость глобальному миру и построение экономики знаний являются залогом повышения конкурентоспособности страны, укрепления позиции Республики Беларусь в современной цивилизации. Соответственно эта программа декларирует, что главной целью развития страны на 2016-2020 годы является повышение качества жизни населения на основе роста конкурентоспособности экономики. [2]

Качество жизни потребителя напрямую зависит от совокупного качества функционирования предприятий и от уровня качества товаров и услуг,



находящихся на потребительском рынке. Следовательно, предприятия направляют свои усилия на внедрение принципов управления качеством в деятельность предприятия на всех уровнях. Большая часть подходов к улучшению системы управления организации и повышению ее конкурентоспособности основаны на принципах TQM. Часть современных подходов уже используется и в белорусском бизнесе. Это ИСО 9000, премии в области качества, бенчмаркинг, самооценка. [3]

Подходы совершенствования возникают эволюционно и имеют методологическую и практическую базу. Менеджеры западных компаний воспринимают ориентацию на потребителя, непрерывное совершенствование, процессный подход, вовлечение и заинтересованность работников, социальную ответственность бизнеса, как неотъемлемые принципы ведения бизнеса. В белорусский же бизнес эти принципы вводятся искусственно, поэтому проблема адаптации западных подходов выходит на первый план. Руководители, с одной стороны, понимают, что менять философию необходимо, с другой стороны, существует масса барьеров: незнание как и что менять, сопротивление работников, непонимание коллег и партнеров по бизнесу.

Эффективной стратегией внедрения TQM в организации стало применение моделей премий качества. В Европе это модель совершенствования EFQM. Критерии модели EFQM определяют и описывают принципы TQM в форме наиболее понятной руководителям. Модель EFQM легла в основу Белорусской премии качества, которая вручается с 1997 года. По итогам конкурсов 1997-2003 годов премии присуждены 65 организациям. Внешне показатели, приведенные выше, выглядят более чем достойно на фоне конкурсов качества других стран. Однако российская премия качества является для организаций-участников лишь конкурсом среди ряда других, со всеми плюсами и минусами, присущими подобным мероприятиям в Беларуси. Модель и критерии премии стали инструментом совершенствования лишь для небольшого числа белорусских компаний, не получает широкого распространения практика эталонного сопоставления с лучшими в своей области компаниями, компаниями-лауреатами премии, конкурентами, потенциал самооценки на базе критериев модели практически не реализуется [3, 55].

Самооценка организации - это эффективный инструмент, прочно занимающий свое место среди современных подходов к управлению. Однако в Беларуси самооценка не реализовала и малой части своего потенциала. Кроме финансовых показателей, белорусские руководители мало, что оценивают в организации. Причин тому несколько. Во-первых, отсутствие критериев для оценки или незнание методик самооценки. Во-вторых, происходит серьезное искажение данных при вовлечении в процесс самооценки менеджеров среднего звена и работников. - Желание приукрасить существующее положение дел, чтобы угодить руководителю, боязнь указать на ошибки и просчеты, а также русская народная мудрость "инициатива наказуема" - все это мешает объективной оценке организации. В-третьих, руководители компаний крупного бизнеса перекладывают всю деятельность по оценке качества на соответствующие

подразделения компании, в малом же бизнесе руководители знают области для первоочередных улучшений и не видят смысла в "бесполезной, на их взгляд, трате времени и сил". [3 ]

Бенчмаркинг или эталонное сопоставление за последние десять лет стало одним из эффективных и признанных инструментов совершенствования организации в современном бизнесе и на протяжении последних лет входит в тройку самых популярных среди топ-менеджеров крупных компаний инструментов управления (по данным BAIN & Co). В Беларуси появляются фирмы, использующие бенчмаркинг, но пока таких компаний единицы, и в основном это представители крупного бизнеса, имеющие деловые контакты с зарубежными партнерами. Для большинства руководителей малых и средних предприятий Беларуси "бенчмаркинг" - это незнакомое слово, а эталонное сопоставление воспринимается не как метод управления, а как обычный анализ конкурентов или маркетинговое исследование. Кроме того, развитию бенчмаркинга в Беларуси мешает "комплекс засекреченности" отечественного бизнеса.

Анализируя любой из инструментов совершенствования, мы приходим к одному выводу, что отсутствие базовой культуры TQM мешает эффективному внедрению и применению этих инструментов в российском бизнесе. Ожидать вовлечения компании в процесс совершенствования, когда культура и философия качества на этом предприятии отсутствует или создана только на бумаге - это означает "ставить телегу впереди лошади". Нельзя совершенствовать то, чего еще нет. Сначала формирование культуры качества - и только затем ее совершенствование. Первый шаг здесь - повернуться лицом к потребителю, не декларативно, а реально.

Таким образом, направления совершенствования управления качеством на предприятиях Беларуси призваны решать не только внутренние проблемы развития отдельных предприятий и создания современной нормативно-технической базы, сколько сформировать условия интеграции Беларуси в процессы глобализации.

### **Литература:**

1. . Ильина, З. М. Глобальные проблемы и устойчивость национальной продовольственной безопасности. В 2 кн. Кн. 1 / З. М. Ильина. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2012. – 211 с.

2. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016-2020 годы – Электронный ресурс – режим доступа: [http://www.government.by/upload/docs/program\\_ek2016-2020.pdf](http://www.government.by/upload/docs/program_ek2016-2020.pdf)

3. Басовский Л.Е. Управление качеством: учебник. М.: ИНФРА — М, 2012.

**Єременко К.В.**, магістрант  
*Науковий керівник – Булгакова О.В., к.е.н., доцент*  
ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського  
м. Кривий Ріг

## **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ І СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Ризики – це невід’ємний елемент підприємницької діяльності. Враховуючи політичну та економічну нестабільність в Україні більш важливим стає питання розвитку підприємств агропромислового сектору, які функціонують в умовах невизначеності, що, в свою чергу, призводить до виникнення різних ризиків.

Пошук найбільш ефективних підходів до діагностики, аналізу та оцінки ризиків має бути одним з найголовніших шляхів розвитку сільськогосподарських підприємств.

Керівники підприємств мають знаходити основні чинники виникнення ризиків, виявляти особливості їх впливу на роботу організації та розробляти методи їх нейтралізації.

Уникнути ризиків повністю - неможливо, але потрібно враховувати те, що всі ризики пов’язані між собою і їх рівень періодично змінюється під впливом динамічного оточення. Тому для ефективного функціонування підприємства в умовах невизначеності у ринковій економіці потрібно правильно оцінювати ризики та підтримувати їх на необхідному рівні.

Розробка та впровадження системи управління якістю в діяльність агропромислового підприємства дозволить знижувати ризики та надасть можливість уникнути значних втрат, максимально зменшити негативний вплив ризиків на ефективність діяльності організації.

Перед кожним суб’єктом господарювання постає проблема вибору між високим прибутком від ризикових операцій (з небезпекою втратити не тільки прибуток, а й вкладений капітал) та низьким прибутком від безризикових проектів[1].

В системі стандартів серії IES/ISO 31010:2009 «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику» розглядає ризик як невід’ємну складову діяльності підприємства та стандартизує концепції загального оцінювання ризику, процес оцінювання ризику. Для забезпечення ефективності діяльності в аграрному секторі підприємство стикається з низкою специфічних питань щодо якості системи управління та якості продукції. Тому необхідно розуміти, що якісно спроектована та сформована системи менеджменту агропідприємства дозволяє знижувати ризик отримання агропродукції неналежної або зниженої якості, або недоотримання продукції взагалі через фактори, на які підприємство не має впливу.

В системі управління ризиками підприємства об’єктом управління є ризик, ризикові вкладення капіталу, економічні відносини між господарюючими

підрозділами у процесі реалізації ризику.

Суб'єктом виступає спеціальна група людей (керівник, фінансовий менеджер, менеджер по ризику та ін.), що за допомогою різних прийомів і способів управління здійснюють цілеспрямований вплив на об'єкт управління [2].

Оскільки управління ризиками в діяльності підприємства включає в себе багато різних аспектів господарської діяльності та інтегрує велику кількість різновидів ризиків, неможливо у повному обсязі здійснювати дану діяльність самотужки. У більшості випадків доцільно використовувати командний підхід, який передбачає залучення співробітників підприємства на різних рівнях, які володіють різними навичками з традиційного управління ризиками, управління фінансовими ризиками, управління інформаційними системами, аудиту та планування [2]. Така команда експертів здатна виконувати такі етапи управління ризиками підприємства:

1. визначення ризиків на підприємстві;
2. вимірювання ризиків;
3. формулювання стратегії, що дозволить обмежити ризики;
4. впровадження даної стратегії;
5. моніторинг результатів [2].

Ризики у сучасному аграрному бізнесі динамічно і постійно розвиваються та модифікуються. В той же час досягає найвищих результатів лише таке підприємство, яке вміє ефективно контролювати і управляти якістю власної продукції, якістю системи внутрішнього менеджменту та відносинами зі споживачами в умовах конкурентного ділового середовища. З іншої сторони, зростання глобальної конкуренції, збільшення рівня свободи торгівлі та інвестицій у світовому масштабі ставлять перед керівництвом будь-якої агрокомпанії питання про покращення інформованості з точки зору ризикової позиції, а також виробничої, фінансової та адміністративно-господарської діяльності підприємства [3].

Змінюються і ускладнюються фактори ризику, відкриваються їх нові досі невідомі характеристики. Ризики набувають багатофакторний характер, вони стають міжпредметними, володіють складними внутрішніми залежностями. Нові комп'ютерні технології та Інтернет, складні фінансові інструменти, зміни та зрушення в економічних процесах регіону також спонукають все більше підприємств до створення спеціалізованих служб управління ризиками в своїх організаційних структурах» [4].

Ризик виражається ймовірністю одержання таких небажаних результатів, як зниження прибутку і втрати внаслідок різних причин, а низький рівень ризику зменшує можливість отримання високих прибутків. Тому, з одного боку, виробник намагається звести до мінімуму ступінь ризику і з кількох альтернативних рішень завжди обирає ті, за яких рівень ризику мінімальний, з іншого – дуже важливо обирати оптимальне співвідношення рівня ризику і ступеня ділової активності, що зможе забезпечити дохідність [4].

Невизначеність ризику є фундаментальною характеристикою недостатньої забезпеченості процесу прийняття рішень знаннями стосовно певної проблемної

ситуації. Ризик можна вважати одним із способів зняття невизначеності, що виникає внаслідок недостовірності інформації або відсутності однозначності. Знайти засоби, що дають змогу повністю позбутись впливу фактора невизначеності, практично неможливо.

Отже, управління ризиками підприємства – це управління ризиками, що стосуються всього підприємства в цілому. Базові підходи та цілі управління ризиками підприємства аналогічні до тих, що використовуються традиційними ризик-менеджерами ще з тієї пори, коли дана галузь була вперше досліджена. Впровадження системи управління ризиками в агропромисловому підприємстві набуває ролі не тільки запобіжника критичним ситуаціями, а й здатна формувати такі індикатори, які дозволять вдосконалювати планування виробництва агропродукції та значно підвищать стійкість агропідприємства в умовах невизначеності середовища.

### **Література:**

1. Балджи М.Д.. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посібник / В.А. Карпов, А.І. Ковальов та ін. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – 650-670 с.
2. Лук'янова В.В. Економічний ризик : навч. посіб. для самост. вивч. дисц. / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – К. : Акадємвидав, 2007 – 464 с.
3. Булгакова О.В. Якість в системі соціально відповідального маркетингу на споживчому ринку/ О.В. Булгакова // Матеріали III Міжнародної науково-практичної інт-конф «Маркетинг і менеджмент в системі національний і світових економ інтересів», 19 січ 2018р. - С. 274-277
4. Литвиненко Т.М. Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К. : ВПЦ „Київський університет”, 2009. – №19. – С. 46-55.

**Єріс Ю.В.**, асистент,  
**Хорольський В.П.**, докт. техн. наук, професор,  
**Коренець Ю.М.**, ст. викладач  
 ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського,  
 м. Кривий Ріг

### **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МАКАРОННИХ ВИРОБІВ ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ІНГРЕДІЄНТІВ**

Забезпечення населення повноцінним та раціональним харчуванням є однією з нагальних проблем, що постали перед людством. З роками спостерігається тенденція до утворення дефіциту харчової продукції, яка є джерелом повноцінних білків для організму людини. Нестача білків в раціоні людини є небезпечною з огляду на можливість виникнення у людини різноманітних відхилень та патологій. Можливими способами вирішення цієї

проблеми є пошук нових джерел повноцінного білку та розробка продуктів харчування на їх основі або підвищення харчової та біологічної цінності традиційних продуктів шляхом їх збагачення необхідними для життєдіяльності людини речовинами.

Макаронні вироби займають важливе місце у харчуванні людей нашої країни та входять до щоденного раціону, але в оригінальній рецептурі вони є недостатньо збалансованими з точки зору принципів раціонального харчування. З одного боку це спричинене звичками, традиціями харчування, з іншого – складною економічною ситуацією в країні.

Відомо, що макаронна галузь вітчизняної харчової промисловості переробляє виключно хлібопекарське борошно, яке має знижені технологічні властивості у порівнянні з борошном із твердих сортів пшениці. Нестача макаронного борошна в Україні та його висока вартість є наслідками того, що сорти твердої пшениці не розповсюджені у вітчизняному сільському господарстві та серед фермерів.

Іншою причиною є велика кількість застарілих або малих харчових виробництв, які оснащені недосконалою технікою та технологією виробництва.

Підвищення якості та покращення споживчих властивостей макаронних виробів можливе за рахунок використання функціональних добавок. Це також сприятиме розширенню асортименту макаронних виробів, який на сьогодні є обмеженим.

Пріоритетними напрямками поліпшення якості макаронних виробів ми вважаємо створення виробів з підвищеною харчовою цінністю та функціональними властивостями, оскільки в Україні спостерігається несприятлива екологічна ситуація, пов'язана з техногенними забрудненнями навколишнього середовища.

Сьогодні на ринку з'являються нові рослинні добавки, які характеризуються унікальними властивостями та складом. Вони добре підходять для збагачення традиційних продуктів харчування, підвищення їх харчової та біологічної цінності.

До таких добавок відноситься борошно, виготовлене з білкових продуктів переробки кіноа та хрінниці.

В результаті технологічного експерименту було виявлено, що додавання хрінниці посівної до базової сировини при виробництві макаронних виробів сприяє підвищенню показників якості готового продукту: збільшує харчову цінність макаронних виробів та покращує їх органолептичні властивості.

На підставі проведених досліджень властивостей борошна з кіноа (досліджували такі властивості, як гранулометричний склад, здатність поглинати та утримувати вологу, вміст пігментів каротиноїдів, протеолітичну активність) були визначені основні технологічні властивості борошна з кіноа, як сировини макаронного виробництва.

Були вивчені реологічні характеристики колоїдних розчинів структуроутворювачів за різного дозування і температури набухання та залежність між реологічними характеристиками колоїдних розчинів

структурутворювачів.

Досліджено властивості сорбції розроблених макаронних виробів і встановлено їх взаємозв'язок з мікроструктурою виробів. Доведено, що вищу здатність сорбції та більшу кількість міцно зв'язаної вологи мономолекулярного шару мають вироби з тонкопористою структурою, а саме з додаванням борошна кіноа.

Серія експериментальних досліджень показала, що в традиційній технології макаронних виробів доцільно використовувати борошно з кіноа тонкого помелу.

Промислове виробництво макаронних виробів функціонального призначення за удосконаленою технологією вимагає контролю якості та чіткого дотримання технологічного процесу на всіх етапах. Досягти такої мети можливо за рахунок використання безлюдних технологій, а саме застосування багаторівневої інтелектуальної системи автоматизованого управління технологічним процесом виробництва макаронних виробів. Основу архітектури такої системи складатиме робототехнологічний комплекс багатоцільового призначення. До його функцій увійдуть попередня підготовка базових компонентів (контроль якості, очищення та підготовка води, аерація борошна, диспергування інгредієнтів); інтенсифікація технологічного процесу виробництва макаронних виробів за рахунок використання ультразвукових технологій (УЗТ); контроль якості та коригувальні дії на всіх етапах технологічного процесу.

Таким чином, використання суміші борошна кіноа та концентрату хрінниці посівної у традиційній технології макаронних виробів є доцільним, що підтверджується комплексом експериментальних досліджень. Зробити технологічний процес більш досконалим можна за рахунок використання інтелектуальної системи управління з робототехнологічним комплексом в її основі. Економічні розрахунки підтверджують, що запропонована технологія при впровадженні її у виробництво дозволить отримати економічний ефект.

**Kravchenko S.A.**, d.e.n., profesor  
The Kiev Cooperative institute of business and the right  
Kiev

## **MANAGEMENTS OF RISKS IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEM**

The risk estimation can be executed with various degree of depth and detailed elaboration with use of one or several methods of different level of complexity. The chosen method should be applicable for the organisation introducing risk management, and to allow to represent visually results of an estimation of risks for an organisation management, to provide the forecast of results of estimations. Basis of classification of the basic methods of an estimation it is brave it is possible to present, having divided them on two groups: qualitative - those methods which can be realised on the basis of expert estimations and be applied without special preliminary preparation; quantitative for which realisation performance of labour-consuming calculations is required. Quality

standard of the importance of risk is constructed on two characteristics of the importance of risk: probabilities of occurrence of risk and its consequences that can be presented in the form of a matrix of quality standard of risks or it is simple «Matrixes of risks». Perfection of elements risk of management in quality management system reduces undesirable risks of development of the organisations and raises productivity and system effectiveness of quality management with a view of achievement of high satisfaction of all interested parties [2].

The system risk of management reflects the general administrative function and has the area of responsibility and extends on all functional areas (connected with quality, as functional direction of complex character). The Control system of risks is interconnected with quality management system, however not completely with it coincides. As a whole management of risks concerns establishments of the general strategic targets of the organisation, the analysis of the external and internal environment, an establishment «risk of appetite» and similar strategic installations on acceptance of strategy and the purposes, including, for example, the extremely risky, uncertain innovative purposes, not studied ways of achievement of the purposes, acceptance of the risky purposes, allowing to get the big profit. The purposes which are established in the strategic relation, should be corrected requirements of system of quality management and other functional systems which will act as restriction for an establishment of the purposes. The part of the general management will be co-ordinated by risks through processes of system of quality management.

The problem of system of quality management consists in maintenance of a sustainable development and success of the organisation on achievement of the purposes in the field of quality. Management of risks in quality management system is a part of sphere of the general risk of management. The purpose of management of risks in quality management system will be decrease in probability of a deviation from the planned purpose in the field of quality and decrease in probability of the losses connected with these deviations, for maintenance of stability of the organisation. Feature of management of risks in system of quality management of the organisation consists in structure of the purposes and methods management rice in a control system of risks. Also in quality management system the problem connected with mission on balanced satisfaction of all interested parties of the organisation is put.

Risk management on an establishment of the purposes in general and the purposes of management risks in quality management system will are interconnected in such a manner that the quality management system should provide the maximum achievement put, even the most risky purposes of the organisation. That is not to admit occurrence of the events conducting to an adverse deviation from the purposes, the interested parties connected with satisfaction. For achievement of the purposes in the field of quality (stability of development and satisfaction of consumers) as main reference points of activity of system of quality management, risk the focused management in quality management system is reduced to the prevention of occurrence of undesirable event (decrease in probability of its occurrence) and minimisation of deviations from the purposes with minimisation of losses.

Deviation from the purpose in the field of quality and decrease in losses



measurements and managements of risks in a control system of risks will act as a key basis for identification. So if the purpose connected with the big possible success, but having high degree of probability of a deviation, the leader to considerable possible losses a problem of system of quality management to lower probability of a deviation from the purpose and volume of possible losses is established. Therefore all risk factors in quality management system will be defined by probability of a fulfilment of the events conducting to a deviation from the planned purpose and degree of consequences for stability of the organisation.

At management of risks in quality management systems it is important to establish a population mean and a deviation dispersion (size of probability of undesirable deviations) purposes in the field of quality in a range of the sizes which are meeting the requirements of interested parties; to operate size of this dispersion (probability) depending on risks of the factors forming this dispersion in system of processes of system of quality management, on the basis of application of methods of quality management. Proceeding from accepted base assumptions, the model of perfection of system of quality management on the basis of management of risks and development risk of the focused likelihood and economic models will be formed [1].

For an estimation of the importance of risk and the question decision: whether the risk is comprehensible or inadmissible, for the purpose of allocation of risks which have the greatest influence on organisation activity, in the organisation should be established (or criteria of risk are accepted on the basis of corresponding standards or standard requirements). The criterion size can be established from the point of view of comprehensible risks for the organisation and then risks which lie in inadmissible area of the raised risks, select for management, control and monitoring. It is necessary to consider in a complex expenses, losses, effects, the optimum socially-industrial decisions connected with risks and formation economic risk of focused optimising models in economic industrial systems, including in quality management systems.

Now one of modern concepts of management of risk is the concept of optimisation of expenses for management of risk by comparison of limiting costs and profit (the prevented losses), received as a result risk of management that allows to form the optimum decisions constructed on tendencies of optimisation of profit and probability of its deviations. Now special cases of the given representation are already developed. There is theory Value at Risk (VaR) as cost measure of the risks, reflecting losses with the set probability. Models of Markovitsa, Sharpa and other scientists are formulated. Cost forms of risk reflect its maintenance as economic category. Thereupon it is possible to formulate position that «cost forms of risk become a subject of the economic analysis when they change social relations of production or influence them, altering them» [3].

Risks of the purpose in quality management system reflect probability of occurrence of a deviation from the purposes in the field of quality. If probably to construct a certain cumulative purpose in the field of quality then overall risk of the purposes in the field of quality shows probability of a deviation of the purpose in the set limits reflecting the requirements of interested parties for achievement of their satisfaction. If the probability of achievement of the purposes of system of quality

management in admissible limits is high, the quality management system is productive.

The risk as an economic category is the characteristic which reflects influence of the factor of uncertainty (unpredictability, an illegibility, an ambiguity) on economic relations of subjects in the course of public reproduction or its separate parts, as a result of uncertainty reflecting influence on social economic development of subjects and social communities. The risk influences social relations of production between manufacturers of production and its consumers, defines degree of achievement of the social industrial purposes. As a result of uncertainty the risk shows fluctuation degree in achievement of the purposes of development of economic systems and by that defines development directions. The risk acts as one of factors and regulators of public economic relations.

As a result of the spent complex analysis of the financial statistical reporting of the credit organisations a substantiated conclusion about presence of close interrelation and interdependence of the importance of those or other kinds of bank risks from such indicators as: strategic targets of development of the credit organisations, scale of activity of the credit organisations, a level of development of information systems and degree of their security, structure of the generated actives and the passives planned and actual financial results.

#### **Literature:**

1. Демиденко Д.С., Леонова Т.И. и др. Экономическая модель управления риском на предприятии // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 2(30). – С. 25-30.
2. Методы менеджмента качества. Методология управления риском стандартизации / П.С. Серенков и др. – М.: НИЦ Инфра-М, 2016. – 256 с.
3. Орлова О.Ю., Магер В.Е., Леонова Т.И. Подход к расчету вероятностной оценки рисков систем менеджмента качества на основе управляемых марковских цепей // Информационные технологии моделирования и управления. – 2017. – Т. 106. - № 4. – С. 256-265.

**Никифоров Р.П.**, к.т.н., доцент  
ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг

### **ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЯКОСТІ В СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

У виробництві та споживанні послуг, що надаються підприємствами громадського харчування, в даний час все більш важливу роль займають питання якості. Це можна пояснити тим, що якість обслуговування в даний час стає важливою конкурентною перевагою. Дослідження демонструють тенденцію, яка свідчить що підвищення якості обслуговування для багатьох підприємств є найбільш ефективним інструментом збільшення обсягу продажів і прибутку, ніж

маркетинг, просування або реклама.

Сучасна практика демонструє ефективну модель залучення нових клієнтів через застосування маркетингових заходів, але формування лояльності споживача формується тільки завдяки професійній роботі персоналу і високій якості обслуговування, перевіреного раніше. Тож можна стверджувати, що саме якість послуг підприємства здатна сформувати лояльного покупця, що є вирішальним фактором для розвитку будь-якого підприємства в сфері послуг за умов сучасного рівня ринкової конкуренції.[1]

Сучасний рівень громадського харчування характеризується не тільки прагненням підвищити ефективність, але і якість послуг, що надаються. Тому науковий інтерес полягає в співвідношенні їх економічних категорій і взаємодій. Це пов'язано з тим, що зміни в запитах споживачів спонукають підприємство громадського харчування виробляти продукцію постійно і покращувати її якість. [2]

Процес управління якістю в сфері обслуговування розглядається як невід'ємна складова частина діяльності з надання послуги, надійно гарантує постійну відповідність послуги вимогам специфікацій і повне задоволення запитів користувача, що досягається шляхом контролю за показниками процесу надання послуги та необхідного коригуванням діяльності, що дозволяє підтримувати їх в межах встановлених допусків. [2]

Досвід формування та функціонування якості послуг свідчать про те, що необхідно визначати в першу чергу стратегію, пріоритетні цілі і зобов'язання перед споживачами і суспільством в забезпеченні якості послуг, що надаються в ресторанному бізнесі. Критерії якості повинні характеризувати ефективність підприємств громадського харчування, особливо в сфері гостинності та туризму.

За загально прийнятою практикою до основних методів забезпечення якості послуг зазвичай відносять [2]:

- використання інноваційних технологій маркетингу, менеджменту продажів, навчання та підвищення кваліфікації кадрового персоналу;
- формування цілей і завдань в системі забезпечення якості для кожного структурного підрозділу;
- вдосконалення попереджувальних дій і управління ними з метою ідентифікації незадоволеності споживача і незадоволеного попиту;
- постійне підвищення професійного рівня кадрового персоналу;
- роз'яснення персоналу завдань в сфері забезпечення якості послуг і створення з боку керівництва умов для їх реалізації;
- організація постійної роботи зі споживачем (облік і аналіз претензій і побажань, вивчення попиту на послуги, що надаються);
- робота з постачальниками по розширенню асортименту і якості продукції, що поставляється (закуповується) продукції;
- регулярне проведення внутрішніх перевірок ефективності функціонування системи якості послуг;
- вдосконалення форм і методів організації та підвищення культури виробництва та обслуговування;

- розвиток форм самодіяльності персоналу в області якості в наданні якісних послуг за допомогою створення спеціалізованих груп якості;
- інформативність системи якості серед персоналу в структурних підрозділах;
- перевірка знань кадрового персоналу при підтвердженні відповідності займаних посад;
- перевірки розуміння працівником власної ролі в забезпеченні якості та системи якості послуг в процесі функціонування підприємства;
- ознайомлення знову прийнятого на роботу персоналу з положеннями системи якості послуг.

Найважливішим в системі підвищення якості підприємств сфери гостинності є визначення саме тих факторів, які мають найважливіше значення для покупців в процесі вибору підприємства сфери послуг. Варто зауважити, що якісна і кількісна оцінка факторів, які формують віртуальну модель підприємства сфери гостинності в уяві споживача, є підґрунтям формування та впровадження системи управління якістю. [2]

Комплексна система моніторингу вартості підприємства громадського харчування ресторанного типу включає якісні і кількісні фактори, які формують вартість об'єкта. Організація робіт з управління якістю послуг на підприємствах сфери гостинності передбачає створення систем якості, відповідних рекомендацій стандартів ISO 9000, і прийняття необхідних заходів щодо забезпечення їх ефективного функціонування. Під створенням систем якості розуміється їх розробка і впровадження в діяльність підприємства. [3]

В цілому система якості підприємств сфери гостинності повинна складатись із таких важливих елементів [3]:

- ефективне управління підприємством на основі маркетингу;
- впровадження галузевого стандарту якості;
- розробка технології (нормативне опис) виробничих процесів;
- наявність корпоративної культури;
- застосування кваліфікаційних вимог до працівників (кваліфікаційний стандарт);
- введення нормування праці (нормативи виробітку);
- справедливу оцінку і мотивацію праці.

Найбільш ефективними інструментами забезпечення якості продукції, робіт і послуг підприємств сфери гостинності є стандартизація, метрологія та сертифікація.

Сучасний споживач стикається з багатьма моделями якості різних підприємств сфери гостинності. Відкриття доступу на український ринок закордонним підприємствам, а також збільшення можливості вітчизняних споживачів досліджувати та вивчати існуючу практику обслуговування в країнах Європи та світу створює більш вимогливого та досвідченого споживача. Тому, сучасні підприємства сфери гостинності стикаються з необхідністю розуміти та вимірювати модель якості послуги, яку обирає споживач та за яку готовий сплачувати відповідні кошти. Використання інструментів технічного регулювання здатне забезпечити взаєморозуміння між виробниками послуги та споживачами.

Але саме комплексна система управління якістю в підприємстві сфери гостинності здатна створювати сталу та очікувану модель якості послуги, що, в свою чергу, дозволить підприємству утримувати лояльних клієнтів та забезпечувати ефективну діяльність в умовах глобалізації.

### **Література:**

1. Деминг Э., Фейгенбаум А. Теория управления качеством / Под ред. О.П. Глудкина. – М.: Радио и связь, 2006. – 600 с.
2. Айситуліна К. Якісне обслуговування – філософія ресторану [Текст] / К. Айситуліна – М.: Гостиничный бизнес – 2010. – №6. – С. 23-28.
3. Данилюк Л. П. Сутність управління якості готельних послуг / Л. П. Данилюк // Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ – 2013. – №12 – С. 78-83

**Остренська К.І.**, студентка  
**Коренець Ю.М.**, ст. викладач  
 ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського,  
 м. Кривий Ріг

## **МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДАЖІВ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

В сучасних умовах ресторанного бізнесу стає важче здивувати споживачів вишуканою продукцією. Пропозиції постачальників харчової сировини сьогодні практично не мають обмежень, а сучасні підходи до організації технологічного процесу виробництва дозволяють отримувати кулінарну продукцію стабільно високої якості.

Тому в боротьбі за споживача особливого значення набувають методи обслуговування, які стають чи не найважливішим фактором, який обумовлює конкурентоспроможність закладів ресторанного господарства. Саме за рахунок обслуговування можна збільшити обсяг продажів, вартість середнього чеку та сформуванати загальне враження від закладу ресторанного господарства.

Пошук рестораторами нових форм та методів обслуговування обумовлений посиленням конкуренції між закладами ресторанного господарства, яке змушує відмовитися від практики пасивного очікування, коли споживач сам зробить вибір.

Для того щоб ефективно управляти продажами та мати додатковий прибуток, необхідно стимулювати покупця прийняти рішення на користь конкретного підприємства та певних позицій меню.

Існують техніки продажів, які вимагають мінімального навчання персоналу, проте мають значну ефективність.

Вже традиційною складовою вітчизняного маркетингу став мерчандайзинг, якому можна надати такий комплекс визначень:

- маркетинг у роздрібному торговельному підприємстві;
- комплекс заходів, спрямованих на підвищення обсягу продажів;

- набір технологій для побудови ефективних комунікацій між споживачем і товаром та місцем продажу;
- інструмент просування товару шляхом створення в підприємстві атмосфери, сприятливої для здійснення та споживання продукції;
- комплекс заходів по досягненню максимальної дії на споживача за допомогою обслуговуючого персоналу.

З цих визначень зрозуміло, що спеціалісти з продажів за допомогою психометричних методів прагнуть примусити покупця звернути увагу на конкретні продукцію та послуги та сприйняти їх у вигідному світлі. Це не означає, що метою мерчандайзингу є нав'язування споживачеві продукції або послуг проти його волі. Навпаки, мерчандайзинг повинен встановити такий баланс між природним психофізичним станом людини (рефлексами, увагою, сприйняттям) і комплексом зовнішніх подразників, щоб в результаті покупки споживач отримав раціональне задоволення власних потреб.

До методів мерчандайзингу в ресторанному господарстві відноситься метод «До речі...». Споживачі, як правило, не люблять, коли ними маніпулюють або підштовхують до прийняття певного рішення. Проте, якщо використовувати метод «До речі...», то офіціант сприймається споживачем не як нав'язливий продавець, а як друг, який пропонує професійну допомогу. Ця техніка відрізняється простотою та дружелюбністю, офіціант пропонує споживачу допомогу і як друг, і як професіонал. Ненав'язливий коментар з початковою фразою «До речі...» є секретною зброєю, яка гарантує, що персонал виявиться в числі переможців завдяки успішному підходу, який передбачає спритність, ввічливість і увагу до клієнта.

Другий метод отримав назву «ялинка». Це інструмент, який вирішує два завдання. По-перше, це спосіб допомогти клієнту визначитися з вибором. І це головна мета – задоволений клієнт з великою ймовірністю повернеться в заклад ресторанного господарства та з високою часткою вірогідності порекомендує його своїм друзям та знайомим. По-друге, метод «ялинка» дозволить говорити про пункти меню без нав'язування, у клієнта створюється враження, що його замовлення це його власний вибір. А значить просування певних страв буде більш простим і ефективним.

Сутність методу полягає у застосуванні альтернативних питань – клієнтові задаються ряд питань типу «або – або». Питання починаються від загального до більш конкретного.

Якщо існує мета підвищити продажі певної страви або напою, то можна застосовувати третій метод. Суть його полягає в тому, що люди з перерахованого краще запам'ятовують перший та останній пункти.

Четвертий метод «Кивок Саллівана» – це психологічний прийом і полягає він у таких діях: під час рекомендації продукції потрібно кивати головою. Коли офіціант киває, тим самим він впливає на підсвідомому рівні на споживача, наводить його на думку про бажання спробувати саме цю страву.

П'ятий метод також пов'язаний з зоровим сприйняттям. Відомо, що теплі відтінки посилюють відчуття голоду. Тому яскравий інтер'єр, строкатий посуд та

серветки – все це збуджує апетит і сприяє проведенню більшого часу в закладі.

Професійними дизайнерами рекомендується використовувати більше помаранчевих, жовтих, червоних і салаткових відтінків.

Навпаки, не рекомендується застосовувати холодні сині, глибокі зелені та фіолетові відтінки. Вітаються візерунки, орнаменти, етнічні малюнки.

Підводячи підсумки можна зробити висновок, що методи підвищення продажів з часом удосконалюються, стають більш ефективними і приносять очікуваний результат. В сукупності з якісним обслуговуванням та маркетингом, успіх закладу буде позитивним і прибутковим.

**Саблук О.О.**, здобувач,  
Уманський державний педагогічний  
університет імені Павла Тичини  
м. Умань

## **МОТИВАЦІЙНО-ЦІННІСНЕ СТАВЛЕННЯ СТУДЕНТІВ- ЕКОНОМІСТІВ ДО КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Формування ціннісного ставлення до професійної діяльності є складним багатограним процесом, який включає певні етапи – вибір професії; отримання професійних знань і поява на цій основі інтересу до обраної спеціальності. Педагогічно грамотна організація процесу формування ціннісного ставлення до професійної діяльності передбачає наявність повної інформації про рівень сформованості такого ставлення у студентів, проведення систематичних діагностичних зрізів, всебічного аналізу та інтерпретації зібраних з їх допомогою емпіричних матеріалів.

Як відзначають В. Сластьонін, Г. Чижакова, слід розділяти поняття цінності, ціннісна свідомість, ціннісне ставлення, ціннісна поведінка, ціннісна установка, ціннісна орієнтація. «Цінності є орієнтиром діяльності та поведінки людини тільки за умови сформованості у неї ціннісної свідомості, відносин і установок. Ціннісні орієнтації в цілому відображають спрямованість особистості на певні цінності в діяльності і поведінці, а в кожній конкретній ситуації особистість керується ціннісною свідомістю і ставленням» [1, с. 119]. На думку авторів, ціннісне ставлення є внутрішньою позицією особистості, що відображає взаємозв'язок особистісних і суспільних значень, «суб'єктивне відображення об'єктивної дійсності», воно відображає різноманітні зв'язки людини зі світом.

Ціннісна орієнтація особистості проявляється через її спрямованість по відношенню до моральних і етичних норм життя суспільства, праці – як основи життєдіяльності людини, суспільно-предметної діяльності особистості [2, с.33].

Аналіз досліджень показує, що у психолого-педагогічній думці склалося певне розуміння структури діяльності: потреба – спрямованість – предмет – мотив – мета – результат – оцінка. Така структура використовується багатьма дослідниками при вивченні потреб людини, визначенні провідних мотивів

поведінки і спрямованості розвитку особистості. Найбільш універсальним, на наш погляд, є розуміння діяльності як специфічної людської форми ставлення до навколишнього світу, зміст якої складає його доцільна зміна і перетворення в інтересах людей; умова існування суспільства.

Одним з основних видів людської діяльності є професійна діяльність. Саме в професійній діяльності людина творчо реалізує себе як особистість, розвиває свої здібності, вдосконалює отримані вміння та навички.

Ціннісне ставлення до професійної діяльності формується в процесі соціалізації особистості і залежить від багатьох факторів, як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру [2, с.36].

До об'єктивних чинників формування ціннісного ставлення до професійної діяльності відносимо рівень престижності, ставлення до професії в суспільстві, можливість професійної мобільності, рівень матеріальної винагороди за професійну працю тощо. Суб'єктивними факторами є: інтерес до обраної професії, психологічні особливості характеру і темпераменту особистості, можливість людини зв'язати своє життя з тим або іншим видом професійної діяльності. Особливе місце в ієрархії суб'єктивних факторів займає професійна компетентність, оскільки саме вона є регульованим цілеспрямованим процесом формування професійних інтересів.

Для актуалізації мотивів і стимулювання ціннісного ставлення майбутніх фахівців до розвитку професійної компетентності використовувалися ситуації незадоволеності студента власним рівнем професіоналізму, своїми досягненнями, статусом, способом життя, моделлю поведінки, яка, за нашим припущенням, призводить його до усвідомлення мотивів-прагнень своїми силами просуватися до мети самовдосконалення, а також використання ситуації пошуку нових життєвих смислів, стратегій поведінки – «робота» зі своїми переживаннями, спроба зрозуміти їх витoki, знайти спосіб подолання, при «ревізії смислів»: або збереження їх, або відмова від них і прийняття нової цінності, установки. Процедура створення ситуації розвитку студентів включала спецсеминар «Професійна діяльність комерсанта», метою якого було створення умов, що дозволяють пізнавати, удосконалювати свої знання, вміння і реалізовувати різноманітні сторони свого Я, переживати стан цілісності на інтелектуальному, емоційному, фізичному і духовному рівнях, формувати навички самопізнання, розуміння себе, рефлексії на основі самоаналізу, готовності до здійснення вибору, внутрішньої свободи тощо. У першій частині спецсеминару під назвою «Знайомство з самим собою» студенти мали відповісти на питання: «Хто я такий? Який я є?». Більшість відповіли: «студент», «симпатична дівчина», «спортсмен», назвали своє ім'я без характеристики особистісних якостей. Тому запропоновано перехресні питання чи фрази, які треба продовжити: «Я – студентка першого курсу, яка ...», «мої найкращі якості – це ...» тощо.

Студенти, які потребують зовнішньої підтримки, на питання відповідали: іноді шаблонно, іноді відкрито, питання задавали неохоче, стереотипні, які стосувалися, в основному, сфери розваг і дозвілля. Характеризувати для себе



особистісні якості студенти продовжили в такому напрямі «А чи є альтернатива?». Спочатку ці якості були прописані кожним студентом в двох колонках, потім списки зачитувалися та обговорювалися. Далі методом загальної дискусії вироблені професійно-особистісні якості основи Я – особистість, Я – професіонал: знання, вміння, навички, творчі здатності, працьовитість, активність, підприємливість, доброзичливість, відповідальність, чесність, самостійність, оптимізм, цілеспрямованість, товариськість. Студентам запропоновано вибрати з цього списку п'ять якостей, якими вони володіють – група студентів, яким потрібна зовнішня підтримка, виділяли оптимізм, товариськість, активність, підприємливість (по три – чотири якості), студенти, які вважають, що можуть самостійно організовувати професійно-особистісний розвиток, виділили творчі здібності, знання, вміння, працьовитість, відповідальність, цілеспрямованість (по п'ять – шість якостей), студенти з дефіцитом професійної компетентності виділили по два – три різних якості (наприклад, навички і доброзичливість, знання і працьовитість). Таким чином, в організованій ситуації студентами розширено власне бачення особистісних якостей, наповнення змістом професійно-особистісних якостей основи Я – особистість, Я – професіонал. Виконання завдань дозволило студентам по-новому поглянути на свій життєвий шлях, особисті цілі і цінності, поміркувати, яка роль відводиться майбутній професії у власному житті.

Отже, створені умови, вибрані засоби, спрямовані на осмислення потреби професійного розвитку та становлення студентів, формування мотивів значущості професійної компетентності свідчать про зміни в ціннісній сфері, пов'язані з появою мотивів і сенсу в діяльності з самовдосконалення. В результаті актуалізувалося внутрішнє протиріччя особистості в необхідності самоорганізації своєї діяльності, спрямованої на перетворення себе, свій розвиток, професійне і особистісне становлення і відсутністю необхідних для цього знань і умінь.

### **Література:**

1. Сластенин В. А., Чижакіова Г. І. Введение в педагогическую аксиологию. Москва: Академия, 2003. 192 с.
2. Сучкина Н. Н. Педагогические условия формирования ценностного отношения студентов аграрного колледжа к профессиональной деятельности: дис. канд. пед. наук. Курск, 2003. 226 с.

**Тріфонова Д.О.**, студентка  
*Науковий керівник – Булгакова О.В., к.е.н., доцент*  
 ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського  
 м. Кривий Ріг

### **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЯКОСТІ ОТОЧУЮЧОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЯКОСТІ**

## ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Діяльність людини невід’ємно пов’язана із станом оточуючого середовища. Безпечна людська діяльність можлива лише там, де існують безпечні екологічні умови для праці, але, у той самий час, існує фактор впливу людської діяльності на оточуюче середовище, який при недотриманні правил може призвести до погіршення екологічних умов.

Сучасність вимагає продукцію підприємства з підвищеними якісними характеристиками та усвідомлює необхідність розвитку громадянського суспільства відповідального за розвиток людей та збереження і відновлення ресурсів оточуючого середовища.[1]

Особливістю організації бізнес-процесів в Україні є те, що виробничі потужності розташовуються в межах міст та населених пунктів і використовують інфраструктурні об’єкти разом з населенням. З одного боку це дозволяє вирішувати проблеми розвитку територій, зниження рівня безробіття та наповнення бюджету місцевих громад. З іншого боку, виробниче підприємство створює додаткове навантаження на оточуюче середовище та створює специфічні викиди та відходи, які потребують спеціальних методів переробки. Слід зауважити, що стічні води виробничого підприємства через існуючу систему відводу води, яка функціонує в місті Дубно обумовлюють потребу в модернізації системи водовідведення та очищення.

Партнерські відносини між виробниками та громадою міста повинні стати запорукою в реалізації політики розвитку громади та місцевості з унікальними характеристиками та сформувати середовище сталого розвитку.

Поняття якості оточуючого середовища та якості роботи підприємства безпосередньо пов’язані між собою. Підприємства, під час своєї діяльності, повинні зберігати екологічну рівновагу: рівень забруднення атмосферного повітря, води, раціональне використання природних ресурсів тощо. Важно розуміти, що діяльність підприємств тісно пов’язана з оточуючим середовищем, й порушення норм при виконанні тих чи інших робіт безпосередньо відображається на стану оточуючого середовища. [1]

Важливим процесом в діяльності підприємства є утилізація відходів, якими є складні стічні води. У цьому випадку утилізація має соціально важливе значення, адже у випадку недоочищення води забруднюють цілі екосистеми.

Щорічно в Україні споживається значна кількість води, яка забирається з природних джерел. В той же час не весь обсяг води, яка забирається з природних об’єктів споживається. Обсяг втрат води складає близько 25%, тобто відбувається значна втрата води вже на етапі транспортування ресурсу до споживача.

Потреба у воді в Україні має тенденцію до збільшення, але тільки близько 75% використаної води відводиться цілеспрямовано, що забезпечує контроль ступеню та характеру забруднення і дозволяє очищати воду до повернення її в природні джерела. Тож 25% спожитої води становить серйозну екологічно загрозу та забруднює не тільки природні джерела, а й гранти.

Загалом близько 35% води, яка забирається з природних джерел потенційно

небезпечна для оточуючого середовища. Побудова належної інфраструктури водовідведення та сучасних очисних споруд є в край нагальною проблемою в Україні, та потребує уваги державної влади, органів місцевого самоврядування та суспільства у цілому в особі виробників, громадської організації та кожного громадянина України.

В Україні існують підприємства, які мають сертифіковані системи управління якістю. Одним з таких підприємств є ПАТ «ДУБНОМОЛОКО», яке має сертифіковану систему управління якістю за ISO 22000:2007, що дозволяє підприємству утримувати позицію лідера з експорту молочної продукції на ринок ЄС, Середньої Азії та інше. Але підприємство, яке стратегічно спрямовано на виготовлення продукції високої якості, стикається з ризикованою ситуацією неможливості контролю негативного впливу на оточуюче середовище через складності в утилізації стічних вод через існуючі мережі. Наразі така ситуація в Україні не є поодиноким. З такою проблемою стикаються майже всі виробничі підприємства, які не мають власних комунікацій.

Модель управління якістю ISO 22000 в області безпечності харчової продукції передбачає попередження, усунення потенційної небезпеки, яка може виникнути в будь-який момент ланцюгу руху товару від місця виробництва до місця споживання продукції. Більше двохсот захворювань можуть розповсюджуватись через сировину, устаткування, транспорт, тому стале виробництво продуктів харчування є однією з найголовніших проблем. Глобалізація торгівлі харчовими продуктами значною мірою ускладнює збереження та дотримання стану безпеки харчових продуктів, тому стандарт ISO 22000 на системи управління безпечністю харчових продуктів дає інструменти у вирішенні цих проблем. [2]

Міжнародний документ ISO 22000: 2018 «Системи менеджменту в області безпеки харчової продукції» це вимоги для будь-якої організації в ланцюгу просування харчового продукту, підходить для організацій всіх типів. Основним завданням стандарту є трансформація управління безпечністю харчових продуктів в безперервно вдосконалюваний процес. В основі даного стандарту міститься підхід, який застосовується до безпеки харчових продуктів, який допомагає виявляти, запобігати і зменшувати небезпеку протягом всього ланцюжка харчування.

Оскільки загрози безпечності харчових продуктів можуть бути введені на будь-якому етапі процесу, кожна компанія в ланцюзі постачань харчових продуктів повинна здійснювати належний контроль виникнення ризиків. Фактично загальну продовольчу безпеку можна підтримувати тільки спільними скоординованими зусиллями всіх сторін-учасниць: урядів, виробників, роздрібних торговців і кінцевих споживачів. [3]

У виробництві молочної продукції, а особливо сирів, використовується багато води. Вода надходить із природних джерел, тому важливо контролювати її якість та безпечність. Вода може стати чинником, який не тільки знизить якість готового продукту, а й здатна зробити продукт небезпечним. Це означає цілковита непридатність продукту до споживання та утилізація вже виробленого товару, що

призводить до зниження економічної ефективності роботи підприємства.

Для харчових виробничих підприємств якість оточуючого середовища є фактором, який забезпечує безпечність продукції. Отже взаємозалежність якості оточуючого середовища та якості роботи підприємства є безпосередньою. Впровадження в роботу підприємства системи управління якістю суттєво підвищує якість продукції та дозволяє підприємству мати високі показники якості роботи.

### **Література:**

1. Аскарів Е. С. Міжнародні стандарти системи якості серії ISO [Електронний ресурс] / Е. С. Аскарів. – 2011. – Режим доступу : <http://www.bizeducation.ru/library/management/qm/9/askarov4.htm>
2. Регламент ЄС Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» / zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр
3. Калита П. Я. Системы качества и международные стандарты ИСО серии 9000 / П. Я. Калита. – К. : Украинская ассоциация качества, 2006. – 181 с.

**Шаповалова І.В.**, асистент  
ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського  
м. Кривий Ріг

## **РОЗВИТОК СЕРТИФІКАЦІЇ ЯКОСТІ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ**

Процеси глобалізації поставили перед Україною гострі питання визнання сертифікації як інструменту публічного контролю якості діяльності підприємства та захисту прав споживачів. Довгий час в Україні основною системою сертифікації була державна сертифікація. Ця система сприяла утворенню правових основ, форм і методів робіт із сертифікації, спрямованих на забезпечення безпеки продукції для життя і здоров'я людей, охорону навколишнього середовища, безпеки об'єктів народного господарства з розрахунком ризику виникнення природних і техногенних катастроф та інших надзвичайних ситуацій, економії трудових, матеріальних і енергетичних ресурсів. Сертифікація є інструментом забезпечення якості продукції, робіт і послуг. А отже, проблема якості актуальна для всіх країн незалежно від рівня розвитку їх ринкової економіки. [1]

Сертифікація продукції є різнобічним та багатограним поняттям, яке потребує загального обґрунтування щодо сфери якості продукції. Різні автори та вчені по різному трактують дане поняття формуючи різні твердження, які дозволяють простежити основні особливості та закономірності, за допомогою яких і можна виокремити загальну тенденцію та сформулювати важелі впливу на управління якістю продукції підприємства. Тому, для того, щоб зрозуміти головну роль сертифікації в управлінні якістю продукції, необхідно для початку

розглянути поняття стандартизації продукції. [2]

Сертифікація — визнаний у світі спосіб незалежної оцінки відповідності продукції, процесів і послуг встановленим вимогам.

Інтеграція України до Світової організації торгівлі розширила межі доступу українських товарів на міжнародних ринки. При тому, що більша частина товарів в Україні підлягала обов'язковій сертифікації в державній системі УкрСЕПРО, вихід таких товарів на міжнародні ринки був суттєво обмежений. Така ситуація продемонструвала, що сертифікація як процедура державного контролю якості товарів не достатньо ефективним інструмент в умовах глобалізації. [3]

В різних країнах світу до якості товарів висуваються достатньо різні вимоги, але одна вимога є основною — товар повинен бути безпечним. При цьому поняття безпечності товару також розглядалось значно глибше, ніж прийнята в Україні модель. До складу безпечності товару включався вплив товару на оточуюче середовище підчас виробництва, транспортування, зберігання, реалізації, експлуатації та утилізації, розглядається вплив товару на здоров'я споживача не тільки в момент використання, але й нормувались прогнозовані ризики в майбутньому. Державна система сертифікації, де переважною була обов'язкова або примусова сертифікація не виявилась настільки ефективною через низку причин: відсутність системи сучасної нормативної документації з регулювання якості та безпеки товарів, відсутність достатньої кількості акредитованих фахівців та лабораторій, низький ступінь довіри з боку виробників та міжнародних партнерів.

Однак сертифікація не втрачає своєї актуальності, оскільки саме незалежне підтвердження якості та відповідності товарів забезпечує конкурентоздатність товарів на різних рівнях ринку, надає перевагу при укладанні контрактів підчас тендерів або торгів на біржі, відкриває доступ товарів на закордонні ринки, формує імідж відповідального виробника, підтверджує статус самого продукту відносно категорії його якості або походження.

Процеси, які відбуваються на ринку, вимагають від виробників не тільки підтвердження гарантованої якості та безпеки, а й спрямовані на отримання гарантій відповідності збільшеної або додаткової споживчої цінності. Так поява на ринку продуктів з підвищеною споживчою цінністю в якісній категорії «Еко», «Біо» та «Органік», від яких споживачі очікують відповідність найвищим стандартам натуральності, екологічності або органічності тобто продуктів, які вироблені з мінімальним застосуванням сучасних агротехнологій, ставить перед сертифікацією складну задачу не тільки проведення процедури підтвердження відповідності, а й наявності документації щодо розмежування таких понять.

Отже, сертифікація, як процедура підтвердження відповідності якості, набуває нових рис та спрямована на вирішення нових та складних завдань щодо захисту споживачів від шкідливої або небезпечної продукції. В умовах глобалізації сертифікація в Україні успішно розвивається на засадах добровільності підтвердження відповідності якості, оскільки встановлює взаємозв'язок між виробником та споживачем та стимулює розвиток ринку з високою конкуренцією.

**Література:**

1. Бурбела О.В., Шалагай Ю.О. Розвиток систем управління якістю продукції в Україні/ О.В. Бурбела, Шалагай Ю.О.//Економічний простір. -№49. -2011. -с.55-60
2. Топольник В.Г., Котляр М.А. Метрологія, стандартизація, сертифікація і управління якістю: навчальний посібник / В.Г. Топольник, М.А. Котляр. - Львів: «Магнолія -2006», 2009.-212 с
3. Орехов С.М. Стандартизація: поняття, принципи, адміністративно-правове регулювання/ С М. Орехов// Митна справа. - №5 (77). -2011,- с.334-338

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**МАТЕРІАЛИ**

**IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції**  
**«Маркетинг і менеджмент в системі національних**  
**і світових економічних інтересів»**  
*21 січня 2019 року*

*Друкується в авторській редакції*