

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА
ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ**

НААНУ ННЦ «ІНСТИТУТ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ»

ІНСТИТУТ ПРОДОВОЛЬЧИХ РЕСУРСІВ НААНУ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

ЩЕЦИНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА
ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**Матеріали
XV Міжнародної науково-практичної конференції**

23-24 квітня 2019 р.

Тези доповідей

Київ НУХТ 2019

Проблеми управління та економіки підприємств в сучасних умовах:
Матеріали XV Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 23-24 квітня 2019 р.: тези доп. – К.: НУХТ, 2019. – 140 с.

Видання містить тези доповідей учасників XV Міжнародної науково-практичної конференції.

Розглянуто актуальні питання управління та економіки підприємств в умовах забезпечення продовольчої безпеки і посилення глобалізації економіки, ознайомлено читачів з характером змін усіх складових управлінської діяльності суб'єктів господарювання в умовах інтенсифікації розвитку технологій управління, зростання інноваційної активності, підвищення ефективності мотиваційного механізму підтримки виробництва.

Розраховано на студентів, аспірантів, викладачів, наукових працівників, яких цікавлять питання, пов'язані з функціонуванням підприємств в сучасних ринкових умовах.

ISBN 978-966-612-223-3

Матеріали конференції видано в авторській редакції

Редакційна колегія: А.І. Українець, О.Ю. Шевченко, О.О. Шермет, Т.В. Березяно, О.І. Драган, В.І. Ємцев, О.М. Петухова, К. Гадомська-Ліла, Б. Черняхівіч, В. Леонські, А. Вічорек-Жиманська, О.О. Кутас (відповідальний секретар).

Рекомендовано Вченою радою НУХТ
Протокол № 8 від 28.03.2019 р.

ISBN 978-966-612-223-3

© НУХТ, 2019

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
MINISTRY OF AGRARIAN POLICY AND FOOD OF UKRAINE
NATIONAL SCIENTIFIC CENTRE
«INSTITUTE OF AGRARIAN ECONOMICS» OF UAAS
INSTITUTE OF FOOD RESOURCES OF UAAS
NATIONAL UNIVERSITY OF FOOD TECHNOLOGIES
MOGILEV STATE UNIVERSITY OF FOOD TECHNOLOGIES
UNIVERSITY OF SZCZECIN

**PROBLEMS OF MANAGEMENT AND
ECONOMICS OF ENTERPRISES IN
MODERN CONDITIONS**

XV International Scientific Conference

23-24 April 2019

BOOK OF ABSTRACTS

Kyiv NUFT 2019

XV International Scientific Conference «Problems of management and economics of enterprises in modern conditions»: Book of abstracts. – 23-24 April 2019. – K.: National University of Food Technologies, 2019. – 140 p.

Collection of abstracts by leading scientists, specialists and young researchers in the field of economics and management presented to the Conference.

Recommended for students, postgraduates, leading scientists, young researches, teaching staff, managers of food industry.

ISBN 978-966-612-223-3

Published in authors' edition

Scientific editors: Anatolii Ukrainets, Oleksandr Shevchenko, Oleh Sheremet, Tamara Berezianko, Olena Drahan, Viktor Yemtsev, Olha Pietukhova, Katarzyna Gadowska-Lila, Barbara Czerniachowicz, Wojciech Leoński, Anna Wieczorek-Szymańska, Olena Kutas (secretary-in-charge).

Recommended by the Academic Council of National University of Food Technologies
Minutes N° 8, 28.03.2019

ISBN 978-966-612-223-3

© NUFT, 2019

ЗМІСТ

Секція 1 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ	8
<i>Євсєєва І.В.</i> Фальсифікація продуктів харчування в Україні	9
<i>Ємцев В.І., Ємцева Г.Ф.</i> Проблеми розвитку вітчизняного АПК.....	10
<i>Kudrenko N.V., Remenyuk B.O.</i> Computerization of audit of liabilities	13
<i>Кутас О.О.</i> Інтегровані формування за участю м'ясопереробних підприємств	14
<i>Лисенко О.А.</i> Дослідження галузевих ринків України в розрізі ефективного функціонування вітчизняного ринку	16
<i>Майстренко В.М., Осадчук О.П.</i> Теоретичні основи впровадження системи управління якістю	18
<i>Макаревич О.В.</i> Інтелектуальний капітал підприємства в умовах продовольчої безпеки	21
<i>Рибачук-Ярова Т.В.</i> Продовольча безпека та якість харчової продукції	23
<i>Скопенко Н.С.</i> Забезпечення продовольчої безпеки країни з урахуванням екологічного та природно-кліматичного ризиків.....	25
<i>Тур О.В.</i> Прийняття управлінського рішення щодо підвищення ефективності управління обсягами виробництва та збуту на підприємствах харчової промисловості	27
Секція 2 УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	30
<i>Бергер А.Д.</i> Ринкова безпека підприємства в умовах глобалізації.....	31
<i>Burlutska S.V.</i> Resilience indicators for measuring sustainable development of enterprise	33
<i>Gadomska-Lila K.</i> Generational diversity as a challenge for contemporary organisations	35
<i>Ємцев В.І.</i> Реінжиніринг бізнес-процесів як напрям підвищення конкурентоспроможності підприємств.....	37
<i>Ємцева Г.Ф.</i> Основні тенденції експорту України.....	39
<i>Yeremenko O., Kunytsia L.</i> Strategy for the development of the food industry in Ukraine	41
<i>Закревська Л.М.</i> Фінансова діагностика підприємств в системі прийняття управлінських рішень	42
<i>Khumarova N.I., Kodzhebash A.P.</i> Strategically managing transport-logistic processes of responsible waste management	43
<i>Косар О.В.</i> Інноваційні інструменти стимулювання збуту підприємств ресторанного господарства.....	45
<i>Leoński W.</i> Small and medium enterprises in European Union	47

<i>Лозова Г.М., Лозовий Д.О.</i> Організація внутрішнього контролю на підприємстві в умовах цифровізації економіки	49
<i>Мазник Л.В., Купрісць Н.О.</i> Аналітичні підходи до оцінки зв'язку між рівнем інтересу до компанії та результатами її діяльності.....	52
<i>Минко Л.М.</i> Управління фінансовими ризиками підприємства	54
<i>Moskalenko V.</i> Cross-cultural management – some theoretical aproaches.....	56
<i>Нілова Є.М., Макаревич О.В.</i> Коучинг як інструмент стратегічного розвитку підприємства	58
<i>Новойтенко І.В.</i> Превентивні заходи захисту від кібератак	59
<i>Олійник О.М., Головань О.О.</i> Особливості управління краудсорсинговими проектами ТНК на локальних ринках.....	61
<i>Олійник О.В.</i> Послідовність впровадження панелей індикаторів для управління витратами на підприємствах	63
<i>Осадча Г.Г.</i> Бюджетування грошових коштів – реалізація стратегії ефективного управління підприємством	65
<i>Осадчук О.П., Кемська В.В.</i> Організація охорони праці на підприємстві та її ефективність	67
<i>Петухова О.М.</i> Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства	69
<i>Полуда Т.А., Стеценко В.А.</i> Перспективи розвитку ринку поліграфії та паперових пакувальних засобів в Україні	71
<i>Репіч Т.А.</i> Особливості логістичного підходу у кризових економічних системах.....	73
<i>Ришканич Р.О., Шереметинський М.А.</i> Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.....	75
<i>Стахурська С.А.</i> Формування компетенцій як технологія розвитку організації.....	78
<i>Стахурський В.О.</i> Використання управлінських технологій розвитку в підприємстві.....	80
<i>Стеценко В.А., Некрасова А.В.</i> Задоволення потреб споживачів як фактор конкурентоспроможності в готельному бізнесі	82
<i>Страшинська Л.В.</i> Основні види соціальних ініціатив ведення бізнесу.....	84
<i>Терещенко Т.В.</i> Найбільші фінансові порушення в Україні у 2016-2017 роках	86
<i>Тертична Л.І., Черевко М.І.</i> Проблеми та перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні	88
<i>Ткаченко О.М.</i> Кадрова складова конкурентоспроможності підприємства	90
<i>Ткачук С.В.</i> Внутрішній маркетинг як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг.....	92
<i>Tylżanowski R.</i> Intuition as a skill of a good manage.....	94
<i>Тюха І.В.</i> Стратегічне управління в зовнішньоекономічній діяльності підприємства	96
<i>Чеснік Н.М.</i> Значення корпоративної соціальної відповідальності для сучасних підприємств.....	98

<i>Шереметинська О.В., Аумпа Д.В.</i> Інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	100
<i>Шереметинський М.А., Кохан Б.А.</i> Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства	102

Секція 3 НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

<i>Базуниця М.С., Макаревич О.В.</i> Труднощі в управлінні персоналом за сучасних умов в Україні	106
<i>Безпалько О.В., Клочко В.С.</i> Безробіття в Україні: стан, тенденції та шляхи подолання	108
<i>Burlutska S.V., Didashko J.I.</i> The evolution of management theory – the evolution of labor organization and payment: the critical review	110
<i>Гринюк Ю.М.</i> Сучасні технології адаптації персоналу	112
<i>Драган О.І.</i> Досвід забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства у зарубіжних країнах	114
<i>Кабаков Ю.Б.</i> Важливість навчання та акредитованої сертифікації персоналу у сфері систем менеджменту	116
<i>Мазник Л.В., Коваль А.Ю.</i> Сучасні інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства	118
<i>Мазник Л.В., Ятченко П.Є.</i> Впровадження сgm системи як фактор підвищення ефективності комунікацій в управлінні персоналом на підприємстві	120
<i>Муравська І.В., Межинська-Бруй О.Ю.</i> Методика тайм-менеджменту в управлінні організацією	122
<i>Ніщик І.В., Осадчук О.П.</i> Особливості підбору персоналу суб'єктами охоронної діяльності	124
<i>Олійниченко О.М., Бибка Н.Я.</i> Особливості використання «теорії поколінь» В. Штрауса та Н. Хоува в управлінні персоналом	125
<i>Олійниченко О.М., Островська В.О.</i> Основні елементи механізму мотивування персоналу	128
<i>Пенчук Г.С.</i> Метопроекти – сучасні інструменти управління персоналом підприємств	130
<i>Рижкова О.Л., Межинська-Бруй О.Ю.</i> Коучинг як новітній метод управління персоналом підприємства	131
<i>Савотченко О.С., Гринюк Ю.М.</i> Персонал-технологія «таємний покупець» в системі управління персоналом підприємства	133
<i>Тертична Л.І., Рогач А.Р.</i> Хедхантинг як перспективна технологія пошуку висококваліфікованого персоналу	135
<i>Тертична Л.І., Спека Т.А.</i> Освітні стартапи як новітні технології в управлінні персоналом підприємств	136
<i>Чигринець О.А., Науменко О.В.</i> Сучасні методи професійного підбору та відбору кадрів	138

Секція 1

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

Голова секції – **В.І. Ємцев**, д-р екон. наук
Секретар секції – **О.О. Кутас**

ФАЛЬСИФІКАЦІЯ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ В УКРАЇНІ

І.В. Євсєєва, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

В сучасних умовах господарювання, враховуючи посилення конкуренції на ринках харчової промисловості, політика підприємств направлена на розроблення заходів зміцнення досягнутого рівня розвитку, що, як правило, проявляється у покращенні характеристик існуючої продукції, випуску нових її видів, введенню сучасного обладнання, технологій виробництва, розробці зручної безпечної упаковки тощо.

Невисокий рівень купівельної спроможності населення змушує споживачів концентрувати увагу на найкращому поєднанні цінових та нецінових параметрів при виборі продукції. Тим не менш, найбільшу вагу відіграють саме нецінові параметри, проте ціновий фактор теж має вирішальне значення при здійсненні покупки.

Аналізуючи стан справ харчової промисловості, треба звернути увагу на недобросовісні методи конкурентної боротьби, що притаманні малим підприємствам, які більшою мірою конкурують між собою виключно ціновим фактором. На ринку наявна велика кількість фальсифікованої продукції з більш низькою ціною.

Не завжди споживач може ідентифікувати наявність певних замінників (складників) у продукті, треба зазначити, що інколи це не вдається експертам, навіть з використанням спеціалізованого обладнання. Досвід свідчить про те, що у разі додавання 10% води до рідких харчових продуктів (соку, вина) дегустатори не помічають фальсифікації. У разі додавання 20% води третина дегустаторів висловлює сумнів щодо якості продукту і лише при 50% розведенні більшість дегустаторів впевнено розпізнають водянистий смак соків і вин. Незначне розведення водою рідких продуктів не можуть зареєструвати прилади, якими визначають фізико-хімічні показники [1, с. 145].

Серед асортиментної фальсифікації найпоширенішими є: розведення рідин водою, додавання до харчового продукту низькоякісного замінника і повна заміна натурального продукту імітатором. Замінники, які використовують у разі асортиментної фальсифікації, здебільшого є харчовими, тобто дешевшими продуктами з меншою харчовою цінністю, але подібними до натуральних за кількома ознаками.

Результати перевірок test.org.ua виявили, що 70% відібраних на перевірку зразків вершкового масла виявилися фальсифікатом (із 29 перевірених торгових марок продукції тільки 9 є справжнім вершковим маслом) [2], відповідно, інформація, що представлена на упаковці даних зразків не відповідає зазначеним на них стандартам якості. В представлених зразках було виявлено наявність пальмового та кокосового масел, гідрогенізованих жирів, суміші даних компонентів. Згідно законодавства України, додавати будь-які жири, крім молочних, у вершкове масло не дозволяється. Якщо продукт випускається з наявністю інших жирів, то він має носити назву маргарин або спред.

Результати численних лабораторних досліджень засвідчують, що різні види харчової продукції фальсифікуються. Так, у молоці можуть бути присутні сода, крейда, бензойна кислота, інколи наявні сліди борошна, нерідко виявляються випадки розведення його водою. В м'ясній продукції фіксуються непоодинокі випадки заміни м'яса на інші тваринні компоненти, білкові ізоляти. При виробництві пива можливе використання неякісної сировини замість солоду, скорочення терміну бродіння, розведення пива водою, додавання піноутворювачів, гліцерину. У соках, крім розведення його водою, присутні барвники, консерванти, ароматизатори [3, с. 140].

Таким чином, фальсифікат – це не просто невідповідність продукції зазначеним стандартам якості та компонентному складу, але й загроза здоров'ю нації.

За підсумками перевірок у сфері безпеки і окремих показників якості харчових продуктів у 2018 році в Україні оштрафували 235 суб'єктів господарювання на суму 7,11 млн. гривень [4].

У зв'язку з цим держава посилює контроль і збільшує кількість перевірок [5], що спрямовані на покращення ведення діяльності господарюючих суб'єктів і відповідно випуску якісної продукції.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бурковський А.П. Виробництво безпечної та якісної харчової продукції в концепції вимог ЄС / А.П. Бурковський, П.А. Бурковський // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. І. Огієнка. Економічні науки. Випуск 9. – Кам'янець-Подільський, 2014. – 392 с. – С.138-149.

2. Тест-исследование: сливочное масло (test-research: butter). Дешева рибка – гірка юшка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: test.org.ua/tests/food/541.

3. Бубела Т. Безпечність та якість харчової продукції / Т. Бубела, О. Воробець // Вимірювальна техніка та метрологія. – 2010. – № 71. – С. 139-144.

4. В Украине подсчитали штрафы за некачественные продукты [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.segodnya.ua/economics/enews/v-ukraine-podschitali-shtrafy-za-nekachestvennye-produkty-1225210.html.

5. 2019 год для малого и среднего бизнеса: под знаком возвращения проверок // Власть денег. – 2019. – № 3 (476). – С. 20-23.

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО АПК

В.І. Ємцев, д-р екон. наук,

Г.Ф. Ємцева

Національний університет харчових технологій

Агропромисловий комплекс – один з небагатьох секторів економіки України, підприємства якого, незважаючи на проблеми в країні, продовжують

розвиваються, значною мірою визначають продовольчу безпеку держави і якість харчування населення та залишаються головним джерелом припливу іноземної валюти в країну. Питома вага експорту продукції АПК у загальній структурі експорту України в 2018 році склала 39,8% (у т.ч. продукція харчової промисловості – 18,2%). Україна має всі природні умови для ведення агропромислового виробництва і є впливовим гравцем на світовому ринку продовольства. Так, за оцінками експертів, за умови застосування прогресивних технологій виробництва аграрної та харчової продукції Україна може забезпечити сільгосппродукцією від 0,5 до 1,5 млн. осіб [1, 2, 3].

Однак, наявність ряду внутрішніх проблем стримує зростання ефективності діяльності та розвиток підприємств практично всіх галузей АПК, в тому числі й переробних. Проблеми зумовлені: можливостями старої і зношеної інфраструктури, яка фактично вичерпала «радянський» запас міцності і не відповідає сучасним вимогам щодо рівня розвитку ринкової інфраструктури; політичною невизначеністю, загальною економічною нестабільністю; недосконалістю правового забезпечення щодо вирішення ряду проблемних питань, які виникають в умовах посилення конкуренції на внутрішньому та світовому ринках продовольчих товарів; низьким рівнем готовності менеджменту до роботи в умовах невизначеності, жорсткої конкурентної боротьби та посилення глобалізації тощо.

Останнім часом ці проблеми посилились появою нових ризиків, пов'язаних із тенденцією падіння світових цін на агропродукцію і продовольство, значним знеціненням національної валюти, значною інфляцією, зростанням цін на всі види енергоносіїв та матеріальних ресурсів, труднощами в одержанні короткострокового й довгострокового фінансування, падінням реальних доходів населення, зміною структури його витрат тощо, які посилюють внутрішню нестабільність не тільки АПК, а й усієї економіки. Тому підприємствам АПК України дуже складно конкурувати з розвинутими країнами на світових ринках.

Для ефективного розвитку та функціонування харчової промисловості України необхідно стабілізувати обсяги та якість виробництва сировини.

Однак відсутність державного планування, і в першу чергу в АПК, унеможливує запровадження зваженої, науково обґрунтованої цінової політики на продовольчу сировину. Як наслідок – цінові «гойдалки»: від загрозливих параметрів інфляції – до спаду цін та дефляції у продовольчому сегменті, бо дієвий механізм запобігання цим диспропорціям, що вже давно використовують розвинені країни, у нашій країні залишається лише декларацією.

Криза відносного «перевиробництва» певних видів сировини, надмірне зниження закупівельних цін на них – явище суто українське, адже регуляторна функція держави відсутня: немає реальних заставних закупівель у період великого врожаю, надзвичайно невеликі за обсягом державні закупівлі до Агрофонду. Виживають та розвиваються у таких умовах лише великі вертикально інтегровані агрохолдинги.

Суттєвою складовою проблем, що існують як в АПК, так і у харчовій промисловості, є недосконала система кредитування, а іноді й абсолютна неможливість отримання навіть короткострокового кредитування підприємств в силу повної відсутності у більшості суб'єктів господарювання ліквідної застави. Дефіцит обігових коштів змушує виробників постійно спрощувати технології виробництва, йти на порушення вимог щодо якості та безпеки продукції, займатися фальсифікацією.

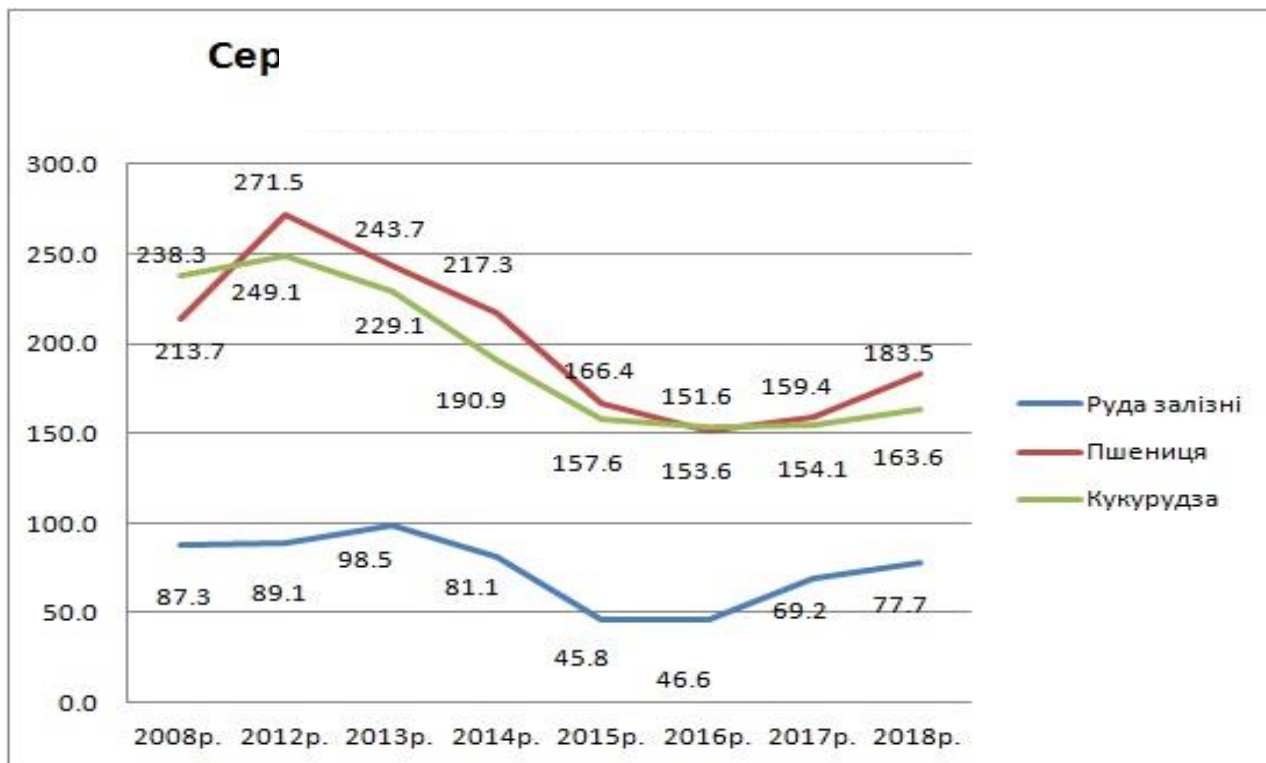


Рис. Динаміка експортних цін на основні товари експорту України

Так, зниження світових цін на продовольство та агросировину в умовах практично повної залежності підприємств майже всіх галузей АПК від імпортованих ресурсів (обладнання, технології, насіння, ЗЗР та стимулятори росту, активні біодобавки, ароматизатори, синтетичні заміники, ПММ тощо) призводить до зростання агровиробництва заради простих відтворення або виживання підприємств.

Також реальною проблемою для підприємств АПК став перегляд спеціального режиму нарахування та використання ПДВ (для певних видів діяльності – скасування) та існуючих пільг в оподаткуванні.

У цих умовах дуже чутливо сприймаються проблеми, пов'язані з процесами глобалізації та залежністю української економіки від процесів на світових ринках агропродукції та продовольства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. ФАО: Обзор мирового рынка сырьевых продуктов в 2018 г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fao.org/docrep/015/a1989r/a1989r00.pdf>.

2. Статистичний щорічник України за 2017 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

3. Статистичний збірник «Зовнішня торгівля України» за 2018 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

4. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2018 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

COMPUTERIZATION OF AUDIT OF LIABILITIES

N.V. Kudrenko, candidate of economic sciences,

B.O. Remenyuk

National University of Food Technology

Computer Information systems of audit – an environment of computer applications is closely interlinked between accounting, audit and management, provided that the use of a computer of any type or size in the process of processing an entity of financial information essential for the audit regardless of whether the software product or computer is used by the last or third party.

Implementation of information systems enables to optimize accounting of obligations by improving the processes of collecting, processing and checking accounting information, which leads to the efficiency of automation of audit.

Automated audit of obligations of business entities solves the following tasks:

1) speeds up the receipt, duplication and verification of documentary information developed by the auditor during the verification;

2) conducts systematization of analytical data using spreadsheets, audit programs;

3) creates databases, uses functionality of graphic editors, performs text editing, etc.

Computer audit controls information provision and accounting data, therefore its practical application uses parallel processing of credentials with simultaneous accounting.

The main stages of computer auditing of commitments are: preparatory stage, audit planning, obtaining audit evidence and forming an auditor's conclusion.

The basic conditions for the functionality of the software of the obligation audit, taking into account the specifics of the domestic audit, are:

- flexibility – the ability to adapt to the conditions of economic activity by enterprises of a particular industry;

- ergonomics – the possibility of comfortable keeping of credentials, prompt and accessible reporting;

- interconnection with databases of accounting programs;

- ease of use of the software and its professionalism.

Perspective directions of development of software for computerization of audit of current obligations are:

- integration of audit software with the accounting system;
- implementation of an instruction on reporting based on imported company accounting data;
- constant updating of the audit methodology in the part of the auditor's working documents, base of potential (typical) violations and distortions.

Consequently, the commitments require constant control, since they have an impact on the financial stability and solvency of the company. A computerized commitment audit allows you to increase the effectiveness of such inspections through the use of advanced analysis systems, automation of the audit can reduce the time of execution of audit procedures, increase the quality of control and eliminate the weaknesses of internal audit. Also, computer auditing allows you to check large database volume.

LITERATURE:

1. Kudrytskyi B.V. (2010), «Computerization of audit activity in Ukraine: problems and ways of overcoming», *Finansy, oblik i audyt*, vol. 18, pp. 320-328.
2. Makarova L.M. and Leushyna Ye.V. (2014), «Automation of auditing as a tool for improving the quality of services provided in the field of audit», *Molodyi uchenyi*, vol. 1, pp. 383-385.

ІНТЕГРОВАНІ ФОРМУВАННЯ ЗА УЧАСТЮ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

О.О. Кутас

Національний університет харчових технологій

У структурі харчової переробної промисловості м'ясопереробна галузь є однією з найбільш значущих галузей, що грає важливу роль у питанні забезпечення продовольчої безпеки нашої країни. Виробництво продукції тваринництва є одним із найскладніших сегментів м'ясопродуктового підкомплексу АПК, що об'єднує фермерів, тваринників та сільськогосподарські підприємства, що займаються вирощуванням і забоем худоби, переробкою м'яса та реалізацією готової продукції. Головними факторами впливу на розвиток та ефективність діяльності м'ясопереробних підприємств є стан сировинної бази, тобто тваринництва і виробництва кормів.

М'ясна галузь за період незалежності України зазнала значних змін. Нарощування поголів'я птиці на тлі скорочення поголів'я ВРХ пов'язане з тим, що виробництво м'яса птиці є інвестиційно привабливим і потребує значно меншого часу для досягнення кондиційної ваги порівняно з вирощуванням ВРХ. Крім того, переважна частина наявного поголів'я корів утримується господарствами населення. Ключовими чинниками, що зумовили збитковість вирощування ВРХ, є зростання собівартості виробництва та проблеми, пов'язані з розвитком рослинництва, адже між галузями рослинництва та тваринництва існує тісний зв'язок. Саме рослинництво забезпечує створення

кормової бази для тваринництва, а протягом останнього часу у розвитку вітчизняної галузі виробництва кормів спостерігаються негативні тенденції.

В умовах скорочення обсягів виробництва м'яса вітчизняні переробні підприємства для забезпечення власних виробничих потужностей змушені завозити сировину з інших регіонів країни, що впливає на зростання собівартості та ціни м'ясних виробів. Проблему із нестачею сировини м'ясопереробні підприємства намагаються вирішити за рахунок використання заміників, інгредієнтів та поліпшувачів смакових якостей продукції, що відображається на якості готової продукції.

Отже, основою розвитку м'ясопереробних підприємств є створення власної сировинної бази, для якої потрібно мати площі під засівні угіддя та пасовища, збільшувати урожайність кормових культур, що можливо за рахунок об'єднання з іншими сільськогосподарськими господарствами, які займаються виробництвом кормів та вирощуванням худоби, або побудови власних комплексів [1].

До катастрофічного зниження обсягів виробництва м'ясної продукції м'ясопереробних підприємств та погіршення забезпечення населення високоякісними вітчизняними продовольчими товарами можна додати і такі фактори, як відсутність обігових коштів, низькі норми амортизації, високий рівень інфляції, які не дозволяють підприємствам купувати нове обладнання, впроваджувати сучасну техніку і технології та здійснювати повноцінний ремонт основних засобів.

Основою зростання ефективності м'ясопродуктового підкомплексу АПК є підвищення ефективності діяльності його учасників. За рахунок об'єднання різних видів ресурсів, забезпечення повного циклу від виробництва сировини до реалізації готової продукції зростають обсяги виробництва, вирішуються завдання реструктуризації підприємств та удосконалюється їх організаційно-виробнича структура. Формування інтегрованих структур у досліджуваній галузі може створити їх учасникам переваги у вигляді економії за рахунок вертикальної інтеграції, комбінування взаємодоповнюючих ресурсів, податкової оптимізації, завантаження надлишкових виробничих потужностей, підвищення якості та ефективності управління. Це підтверджує необхідність створення інтегрованих формувань у м'ясопродуктовому підкомплексі.

Починаючи з 2006 року в Україні почали з'являтися не просто великі товарні структури виробництва м'яса та м'ясних продуктів, а саме вертикально інтегровані структури. Організація таких структур стала економічно обумовленою та економічно доцільною.

Вертикально інтегровані структури мають свої принципові особливості формування. Для розвитку таких структур важливе значення має: правильний вибір критеріїв формування; вибір координатора та формування на його базі керуючої компанії, яка б не лише консолідувала матеріальні ресурси та виробничий капітал, а й здійснювала б функції оперативного управління інтегрованою системою виробництва; створення стратегічних планів шляхом здійснення стратегічного маркетингового планування.

Формування вертикально інтегрованих структур у різних сегментах м'ясної галузі відбувається за принципом виробничого ланцюжка від великомасштабного сільськогосподарського виробництва до виробництва кінцевої продукції. Всі інтегровані підприємства формуються на принципах добровільності, цілісності, «провідної ланки», підтримки і сприяння з боку адміністративних органів.

До переваг, що властиві агрохолдингам, належать: невисока виробнича собівартість і висока додана вартість продукції; розвинена система логістики; розвинена інфраструктура; впровадження інноваційних технологій у виробництво; ефективне використання наявних ресурсів; високий професійний рівень і кваліфікація управлінського складу; високий рівень техніко-технологічного забезпечення тощо [2].

Основною метою інтегрованих об'єднань є підвищення ефективності господарювання всіх його учасників. У межах таких об'єднань можливе узгодження планування обсягів виробництва, товарно-фінансового обороту, рішень і дій щодо подолання кризових явищ, раціонального використання кадрового потенціалу та сировинних, матеріальних, паливно-енергетичних ресурсів, скорочення транспортно-заготівельних і збутових витрат. Також при об'єднанні підприємств з'являється можливість накопичення та концентрації фінансових ресурсів, узгодження формування перспектив розширеного виробництва [1]. Інтегровані форми здатні забезпечувати адаптацію сільськогосподарських і переробних підприємств до ринкових умов господарювання і створювати умови для формування виробництва нового типу.

Таким чином, одним із пріоритетних напрямів розвитку стає орієнтація на формування ринкових структур, створених на принципах вертикальної інтеграції. Це перспективний напрям для України, який відповідає світовим тенденціям у сфері концентрації і навіть глобалізації виробництва.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Соломчук Л.М. Агропромислова інтеграція – основа для моделювання ефективного розвитку підприємств м'ясної промисловості / Л.М. Соломчук // Інтелект XXI. – 2015. – № 1. – С. 24-30.

2. Шпиг Ю.М. Формування та розвиток інтегрованих структур: особливості, переваги, проблеми розвитку / Ю.М. Шпиг // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2013. – № 5 (56). – С. 39-42.

ДОСЛІДЖЕННЯ ГАЛУЗЕВИХ РИНКІВ УКРАЇНИ В РОЗРІЗІ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ

О.А. Лисенко, канд. фіз.-мат. наук

Національний університет харчових технологій

Дослідження функціонування економіки України в умовах ринкових відносин передбачає, в першу чергу, аналіз структури народного господарства

як сукупності ринків. Існує багато видів класифікації ринків: за об'єктом призначення, що дає уявлення про сукупність виробничих відносин усієї економічної системи, її взаємозалежність і пропорції; з погляду мікроекономіки, тобто окремих споживачів, що задовольняють потребу саме в цьому товарі; на мезорівні, тобто визначення результативності функціонування ринкових структур або галузевих ринків з точки зору їх прибутковості та впливу на інші сфери економіки, а також впливу на конкурентоспроможність економіки тощо [1].

Для вітчизняного ринку найбільш доцільним з точки зору Антимонопольного комітету України є комплексний погляд на ринки, що включає в себе аналіз структури ринку, його учасників, цінових трендів, наявності бар'єрів для конкуренції, а також оцінка державного регулювання ринку, співпрацю з органами влади щодо ефективності такого регулювання, попередження та припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції [2, с. 116].

В умовах забезпечення продовольчої безпеки України є актуальним постійний моніторинг показників ринків основних продуктів харчування, які мають чітко виражену структуру на споживчому ринку України.

Ринок хліба та хлібобулочних виробів має стабільний попит на продукцію, проте визначення товарних меж даного ринку є достатньо складним унаслідок великої кількості артикулів виробництва визначеного товару. Основним бар'єром входу на ринок є значні інвестиції на відкриття бізнесу при його низькій рентабельності. Крім цього, дана галузь постійно регулюється державою з метою створення умов для задоволення споживчих потреб широких верств населення. Також ринок має значну тіньову частину, що не підпадає під державний статистичний облік.

Дослідження такого важливого для України ринку м'яса птиці як однієї із складових експорту, а також одного із найбільш доступних продуктів споживання на внутрішнього ринку для населення є актуальним внаслідок збільшення обсягу експорту та зростання попиту на даний товар в умовах зменшення виробництва і зростання цін на м'ясо свинини або яловичину, який неможливо забезпечити в короткостроковій перспективі.

На ринку соняшникової олії існує залежність збалансованості внутрішнього попиту та пропозиції від світової ринкової кон'юнктури внаслідок експортоорієнтовності ринку. Крім цього, оскільки ринок має достатньо виражений олігопольний характер (два суб'єкти народного господарювання контролюють понад 50% виробництва), тому ринок знаходиться постійно в центрі увазі Антимонопольного комітету України і підпадає під державне регулювання.

Структура ринку цукру в Україні є також наближеною до олігополії, але конкурентною. Як і на ринку хліба, найбільш вагомим бар'єром входу на ринок цукру для нового учасника є створення інфраструктури для здійснення діяльності з виробництва цукру. Крім цього, на ринку відбувається постійне скорочення кількості цукрових заводів, що пов'язане з невисокою

рентабельністю виробництва та зношеністю обладнання. Також український ринок цукру залежить від волатильності світового ринку [3, с. 115].

Таким чином, аналіз деяких галузевих ринків України показав, що ринки є достатньо конкурентними з ознаками олігополії, які постійно розвиваються, мають високу залежність від споживчого попиту та рівня світових цін. В умовах забезпечення національної продовольчої безпеки України на даних ринках Антимонопольний комітет України проводить постійний моніторинг основних показників з метою впливу на основних учасників ринків.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ігнатюк А.І. Структура галузевих ринків України [Електронний ресурс] / А.І. Ігнатюк // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського– Режим доступу: <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/60/8206-struktura-galuzevix-rinkiv-ukra%D1%97ni.html>.

2. Звіт антимонопольного комітету України за 2017 рік: затверджено Розпорядженням Антимонопольного комітету України від 28.02.2018 № 5-рп [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/140488>.

3. Звіт антимонопольного комітету України за 2016 рік: затверджено Розпорядженням Антимонопольного комітету України від 14.03.2017 № 2-рп [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=133712&schema=main>.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

В.М. Майстренко,
О.П. Осадчук, канд. екон. наук
Національний університет харчових технологій

З метою забезпечення виробництва якісної та безпечної молочної продукції, підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання конкурентоспроможності продукції підприємства-виробники вдаються до сучасних методів – впровадження системи управління якістю. Створення системи управління якістю ґрунтується на усвідомленому і всесторонньо продуманому прагненні керівництва щодо забезпечення постійної відповідності виробничої діяльності сучасним вимогам, покращенню своєї діяльності.

Інструкцією для побудови ефективної системи управління якістю є міжнародні стандарти ISO серії 9000. Система управління якістю, створена на основі даних стандартів, в повному обсязі охоплює питання і проблеми, що постають перед молокопереробними підприємствами у сфері якості.

Першочерговим кроком щодо поліпшення якості є формування політики

у сфері якості. У ній визначаються ключові положення нової «філософії якості, що розробляється і впроваджується в організації»: цілі підприємства у сфері якості, основні завдання, основні принципи і методи діяльності щодо покращення якості, зобов'язання керівництва організації відносно політики у сфері якості, місце і роль працівників при реалізації такої політики.

Політика щодо якості продукції має бути викладена по можливості коротко, чітко, зрозуміло, повинна легко запам'ятовуватися. Вона має бути доступною для розуміння і сприйняття всіма співробітниками підприємства, щоб кожен міг звірити з нею свою роботу. Відсутність чіткої і документально оформленої політики робить діяльність молокопереробного підприємства у сфері якості невизначеною і випадковою [1].

Політика у сфері якості є елементом загальної політики підприємства, а із зарубіжного досвіду відомо, що вона має пріоритетний характер по відношенню до комерційної, технічної і соціальної політики. Політика повинна затверджуватися першим керівником підприємства, що дає початковий імпульс для створення системи управління якістю.

Розроблена і документально оформлена політика є концептуальною основою системи управління якістю. Система якості розробляється, упроваджується для досягнення цілей, визначених політикою підприємства у сфері якості.

Система якості базується на наступних видах діяльності: управлінні якістю, забезпеченні, поліпшенні і плануванні якості. Під плануванням якості розуміється діяльність, яка встановлює цілі і вимоги до якості та використання елементів системи якості.

Планування якості охоплює планування управлінської і функціональної діяльності, планування якості продукції, підготовку програми якості і вироблення пропозицій щодо покращення якості. Під покращенням якості мається на увазі вживання заходів на всіх рівнях підприємства для підвищення ефективності і результативності його діяльності та здійснення виробничих процесів. Оскільки, всі види діяльності у сфері якості здійснюються для отримання вигоди як для підприємства, так і для її споживачів [2].

Кожне підприємство, виробляючи продукцію, збільшує її вартість за допомогою цілої низки процесів. Організація повинна визначити, встановити низку процесів і управляти нею. За допомогою низки процесів організація створює, удосконалює і забезпечує постійний рівень якості своєї продукції. Система якості реалізується через процеси, які протікають в рамках функцій і перетинають їх.

Щоб система якості була ефективною, ці процеси і пов'язані з ними обов'язки, повноваження, процедури та ресурси мають бути визначені і застосовані в тій або іншій конкретній послідовності. Щоб ефективно функціонувати, система якості потребує координації і сумісності складових її процесів.

Формування системи якості – це складний процес, заснований на інтеграції всіх видів діяльності, що впливають на якість в рамках загальної

системи, і що спирається на наступні принципи:

- особиста відповідальність вищого керівництва за розробку, впровадження системи управління якістю і контроль за її функціями;
- попередження та запобігання виникненню проблем щодо якості продукції;
- забезпечення всіх виробничих процесів необхідними ресурсами;
- економічність системи при дотриманні оптимального співвідношення між витратами на якість і отриманим ефектом;
- пріоритетність вимог споживача (замовника);
- комплексне вирішення завдань забезпечення якості на всіх етапах життєвого циклу продукції;
- розробка коригуючих та запобіжних дій;
- відповідальність, самоконтроль і стимулювання персоналу щодо забезпечення якості.

Під інтеграцією мається на увазі, що система якості розглядається в комплексі з розвитком всіх підсистем системи управління підприємством, причому цей розвиток повинен здійснюватися узгоджено, при підтримці однакового рівня складності кожної підсистеми.

У свою чергу функціонування системи якості спирається на ряд загальних принципів, що сприяють виготовленню високоякісної та безпечної продукції. Це принципи:

- цілеспрямованого підвищення якості;
- економічного стимулювання;
- безперервності і комплексності контролю;
- відповідності організаційно-технічного рівня виробництва вимогам, що висуваються до якості продукції;
- комплексної стандартизації;
- системного підходу.

Особливістю стандартів ISO є те, що вони не гарантують якості продукції після її впровадження. Вони лише визначають те, що потрібно зробити на шляху до забезпечення якості. Це «гнучкі» стандарти, тому що вони дозволяють використовувати свої особливі методи роботи, підходити до створення систем якості творчо. Як це повинно бути виконано, які етапи при цьому необхідно пройти підприємству, як воно буде реорганізовано – все це вирішує вище керівництво. Часто в своїх рішеннях воно слідує принципам TQM. Тому говорять, що для забезпечення якості необхідна сертифікована на предмет відповідності стандартам ISO система якості, побудована на принципах TQM [3].

ЛІТЕРАТУРА:

1. Управление качеством: учеб.-метод. пособие / В.Е. Сыцко [и др.]; под общ. ред. В.Е. Сыцко. – Минск: Выш. шк., 2008. – 192 с.
2. Настанови щодо запровадження систем керування якістю / Л. Віткін,

В. Горопацький, І. Єршова та ін. – К.: Держспоживстандарт України, 2006. – 112 с.

3. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник / М.І. Шаповал. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. – 475 с.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

О.В. Макаревич

Національний університет харчових технологій

Специфічність інтелектуального капіталу підприємства на етапі формування полягає у невід'ємності від носія, тобто здоров'я та розвиток працівника прямо залежить від його харчування, психологічного стану, умов праці тощо. Відповідно до ЗУ «Про державну підтримку сільського господарства України» продовольча безпека – це захищеність життєвих інтересів людини, яка виражається у гарантуванні державою безперешкодного економічного доступу людини до продуктів харчування з метою підтримання її звичайної життєвої діяльності [1].

Проблема продовольчої безпеки у розрізі економічного розвитку набуває актуальності в структурі економічної безпеки регіонів та країни. Це стосується питань продовольчої незалежності, безпеки продовольства для життя і здоров'я населення – це державні інтереси, соціальна стабільність. Задоволення потреб у харчуванні, розвиток власного виробництва та галузей АПК, резерви створення запасів, незалежність від імпорту тощо, які тісно пов'язані зі станом та здатністю населення до праці.

Сьогодні одним із основних завдань Міністерства аграрної політики та продовольства України є: реалізація державної аграрної політики, спрямованої на розвиток агропромислового комплексу та забезпечення продовольчої безпеки держави. При цьому під продовольчою безпекою розуміють такий екологічний та економічний стан держави, коли все населення забезпечене продовольством визначеної якості на необхідному рівні, асортименту для підтримки високих показників фізичного та психологічного здоров'я, для підтримки якого існують потенціал і механізми сталого забезпечення за рахунок сил держави всіх категорій населення незалежно від зовнішніх і внутрішніх факторів зі збереженням сприятливого стану навколишнього середовища.

Вище сказане засвідчує тезу про залежність якісного розвитку інтелектуального капіталу підприємства в нестабільних умовах продовольчої безпеки, який в умовах обмеженості ресурсів стає вагомим фактором забезпечення рівня розвитку бізнесу та конкурентоспроможності, впливає на ринкову вартість та створює додаткову величину доходу (в результаті прибутку).

Забезпечення продовольчої безпеки визначено у якості одного з основних напрямів державної політики з питань національної безпеки в економічній сфері. Стратегією національної безпеки України передбачено необхідність забезпечення послідовності у здійсненні земельної реформи, забезпеченні на практиці пріоритетного розвитку агропромислового комплексу як основи продовольчої безпеки держави [2]. Зауважимо, що згадані документи не мають сьогодні практичного характеру і не окреслюють чітких механізмів управління системою продовольчої безпеки.

Забезпечення продовольчої безпеки є постійною проблемою для всіх країн світу незалежно від їх економічного рівня розвитку. Слід зазначити, що продовольча безпека країни на макрорівні рівні – це обов'язкове забезпечення суспільства, незалежно від обставин, що можуть виникнути, цілим укомплектованим необхідним набором повноцінних продуктів харчування. На мікрорівні – це впевненість кожної особи в можливості задовольнити, з доступних джерел, свої і своєї сім'ї фізіологічні потреби в продуктах харчування. Така ситуація можлива лише за умови розвитку власного виробництва в господарствах і підприємствах АПК країни конкурентоспроможної продукції.

Відповідно до проекту Закону України «Про продовольчу безпеку України» продовольча безпека – соціально-економічний та екологічний стан в державі, при якому всі її громадяни стабільно та гарантовано забезпечені продовольством в необхідній кількості, асортименті та відповідної якості [2]. Зважаючи на це, завдання забезпечення такого стану повинно бути покладене на державу через її основні органи. Очевидно, що це, у свою чергу, потребує чіткого регулювання даного питання на державному рівні.

Отже, розвиток інтелектуального капіталу кожного підприємства залежить від стану фізичного і психологічного здоров'я працівників (носіїв), який забезпечується продовольством. А тому актуалізація питання продовольчої безпеки є не лише на макро-, а й на мікрорівні, що підштовхує власників підприємств АПК та державу до співпраці задля підвищення рівня економічної безпеки шляхом підтримки виробництва продовольства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. ЗУ «Про державну підтримку сільського господарства України» від 15.08.2018 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>.
2. Постанова Верховної Ради України Про прийняття за основу проекту Закону України про продовольчу безпеку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3498-vi>.
3. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/>.

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА ТА ЯКІСТЬ ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Т.В. Рибачук-Ярова, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

В сучасних умовах розвитку підприємств харчової галузі актуальними залишаються проблеми продовольчої безпеки харчових продуктів, які б відповідали показникам якості і безпечності.

Відповідно до Закону України «Про безпечність та якість харчових продуктів» якість харчового продукту – це ступінь досконалості властивостей та характерних рис харчового продукту, які здатні задовольнити потреби (вимоги) та побажання тих, хто споживає або використовує цей харчовий продукт [1]. Безпечний харчовий продукт повинен не заподіяти шкідливий вплив на здоров'я людини безпосередньо чи опосередковано за умов його виробництва та обігу з дотриманням вимог санітарних заходів та споживання за призначенням. Харчові продукти містять сотні хімічних речовин, серед яких є корисні, баластні і шкідливі компоненти, від яких залежить здоров'я людини та її працездатність [2]. Недостатня кількість основних харчових речовин або їх дисбаланс у харчуванні людини негативно впливають на її життєдіяльність.

За оцінками науковців, з продуктами харчування до організму людини надходить понад 70% усіх забруднювачів [3]. А при розбалансованому харчуванні, яке має місце в країні, та дефіциті найважливіших компонентів (білків, вітамінів, мікроелементів) зростає негативний вплив забруднених продуктів на життєві функції організму і здоров'я в цілому. Якість харчування характеризує добова енергетична цінність раціону людини, споживання основних мікро- і макроелементів, кількість фальсифікованої, неякісної та забракованої органами контролю продукції.

При оцінці стану продовольчої безпеки використовується енергетичний критерій, а саме – добова калорійність харчування людини. Критична межа за цим критерієм становить половину від фізіологічної норми середньостатистичної людини (3000 ккал на добу). При цьому виділяється три рівні добового споживання людиною енергії в процесі життєдіяльності: оптимальний (2500-3500 ккал); недостатній (1500-2500 ккал); критичний (менше 1500 ккал) [4].

В основі формування раціону харчування лежить фізіологічна потреба людини в харчових речовинах та енергії, яка залежить від її віку, статі, маси тіла, рівня енерговитрат, кліматичний, географічних умов проживання, національних традицій тощо. При визначенні енергетичної цінності враховують, що рослинні продукти засвоюються в середньому на 80-85%, тваринні – на 90-95%, а змішані – на 85-90%.

В Україні за калорійністю та якісним складом раціону харчування протягом останніх років подолано нижню межу енергетичної цінності добового душевого раціону харчування (2500 ккал), і далі цей показник продовжує зростати. Зберігається суттєве порушення структури та якості харчування у значної частини населення. Низький рівень доходів більшості населення

зумовив заміщення м'ясних, молочних та рибних продуктів більш дешевими продуктами харчування – хлібом та хлібопродуктами, картоплею, тому фактичне споживання зазначеної продукції значно перевищує раціональні норми споживання. Це заміщення стало однією з причин збільшення калорійності харчування. Варто зазначити, що протягом останнього часу майже не збільшується споживання українцями харчових продуктів, що містять найбільш корисні і поживні речовини. Проблемою є надходження на внутрішній товарний ринок значної кількості фальсифікованих та небезпечних для здоров'я людей продуктів харчування. Кожен рік виробництво підробок в світі зростає більше, ніж на 20% [5]. Фальсифікація харчової продукції найчастіше здійснюється шляхом надання їй найбільш типових ознак, таких, як колір, аромат, консистенція при витраті більш важливих властивостей – харчової цінності та показників безпеки. Виділяється декілька видів фальсифікації (асортиментна, якісна, кількісна, вартісна, інформаційна та ін.).

Однією з невирішених проблем залишається невідповідність вітчизняних вимог до якості продукції міжнародним стандартам, що стримує подальше зростання експорту харчових продуктів. Вирішення цієї проблеми вимагає прискорення гармонізації національних стандартів з європейськими та прийняття деяких законодавчих актів.

Якість харчових продуктів є однією з вирішальних складових продовольчої безпеки держави і визначається спроможністю країни ефективно контролювати виробництво і ввезення безпечної та якісної продукції. Це стосується не лише переробних підприємств, а і усіх ланок виробничого ланцюга, починаючи із стадії виробництва сільськогосподарської сировини, інгредієнтів, які використовують під час виготовлення продукції, і завершуючи етапом придбання харчових продуктів споживачем. Отже, система державного контролю повинна охоплювати весь ланцюг виробництва продовольства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» від 06.09.2005 р. № 2809-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
2. Харчування людини / Т.М. Димань, М.М. Барановський та ін. – Біла Церква, 2005. – 302 с.
3. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту прав споживачів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.consumer.gov.ua.
4. Тринько Р.Л. Продовольча безпека країни: стан та перспективи зміцнення / Р.Л. Тринько. – Львів: ЛьвДУВС, 2011. – 304 с.
5. Блинов В. Техническое регулирование и стандартизация против контрафакта и фальсификата / В. Блинов // Стандарты и качество. – 2014. – № 5. – С. 50-51.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ЕКОЛОГІЧНОГО ТА ПРИРОДНО-КЛІМАТИЧНОГО РИЗИКІВ

Н.С. Скопенко, д-р екон. наук
Національний університет харчових технологій

Сучасна модель господарювання передбачає суттєві протиріччя між отриманням суспільних вигод від використання природних ресурсів, застосуванням (у процесі розвитку) певних технологій та ризиків і збитків для довкілля, природи в цілому, екосистем, ландшафтів, повітряного, водного, наземного середовищ, біорізноманіття, належний стан та якість яких є необхідною передумовою не лише для ефективного функціонування сільського господарства задля забезпечення продовольчої безпеки, а й для подальшого існування людства [5]. Посилюється деградація і вичерпання природних ресурсів; зміна клімату та руйнування первинної біосфери; інтенсифікація транспортних потоків та загрози, пов'язані із розвитком технологій та енергетики, в т.ч. відновлюваної. Загострилися проблеми, пов'язані з забрудненням довкілля, старінням інфраструктури та об'єктів енергетики і промисловості, видобутком руд та вуглеводнів, інтенсифікацією агродіяльності, деградацією екосистем [4].

Серед найбільш імовірних та впливових ризиків 2019 року, на думку експертів ВЕФ, важливе місце посідають екологічні проблеми: екстремальні погодні явища, неготовність до кліматичних змін, стихійні лиха, штучні екологічні проблеми, втрата біорізноманіття, криза водопостачання [8].

Різде погіршення екологічної ситуації практично в усіх регіонах світу, пов'язане з антропогенною діяльністю людини, вплинуло на якісний склад їжі. З харчовими продуктами в організм людини надходить значна частина хімічних і біологічних речовин. Вони потрапляють та накопичуються в харчових продуктах як за біологічним, так і за харчовим ланцюгом. Харчовий ланцюг охоплює всі етапи сільськогосподарського і промислового виробництва продовольчої сировини і харчових продуктів, а також їх зберігання, пакування та маркування. У зв'язку з цим гарантування безпеки та якості харчових продуктів є одним з основних завдань сучасного суспільства, від розв'язання якого залежить здоров'я населення і збереження його генофонду [3].

Рівень безпеки харчових продуктів та стан продовольчої безпеки країни пов'язані з різними видами ризиків, які мають свою специфіку виникнення, прояву, аналізу, оцінки та управління. В сучасних умовах господарювання та з урахуванням особливостей виробничого циклу в АПК все більшої уваги потребують екологічний та природно-кліматичний ризики, що обґрунтовують рівень безпеки харчових продуктів та екологізації виробництва.

З нашої точки зору, екологічний ризик – це ймовірність несприятливих результатів діяльності (незапланованої зміни кінцевого результату) суб'єктів господарювання внаслідок зміни екологічної ситуації.

Екологічні ризики необхідно розмежовувати з природно-кліматичними – останні відмітні причинами виникнення (до них належать ризики, пов'язані з виявами природних сил: землетруси, повені, бурі, заморозки, тайфуни тощо). Тобто, природно-кліматичний ризик – це ймовірність незапланованої зміни кінцевого результату діяльності внаслідок кліматичних змін, несприятливих природно-кліматичних умов, прояву стихійних сил природи.

Екологічний та природно-кліматичний ризики мають високий ступінь невизначеності (їх наслідки багатовимірні; кожен з наслідків веде до інших наслідків, утворюючи ланцюгові реакції, прослідкувати які важко та часто неможливо).

Поняття екологічного ризику тісно пов'язане з поняттям екологічної безпеки.

Офіційне визначення поняття «екологічна безпека» наведено в статті 50 Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» [7]. Екологічна безпека є такий стан навколишнього природного середовища, при якому забезпечується попередження погіршення екологічної обстановки та виникнення небезпеки для здоров'я людей. Екологічна безпека гарантується громадянам України здійсненням широкого комплексу взаємопов'язаних політичних, економічних, технічних, організаційних, державно-правових та інших заходів.

Основними у характеристиці екологічної безпеки є здатність держави гарантовано забезпечувати безпеку виробництва і населення країни як у звичайних, так і надзвичайних ситуаціях. Крім того, екологічна безпека розглядається в контексті можливостей держави гарантувати безпечно виробництво та продовольчу безпеку (здатність задоволення продовольчих потреб своїх громадян) [1, 2].

На екологічну безпеку та ступінь природно-кліматичного ризику чинять вплив наступні фактори [6, 8]: несприятливі природно-кліматичні умови для здійснення підприємницької діяльності (втрата кліматичної стабільності та надмірні кліматичні зміни, пов'язані із погодою, загальна зміна клімату, зсуви ґрунту, посуха та вигорання земель); природні та кліматичні катаклізми (землетрус, повінь); забруднення повітря, води та навколишнього середовища; зниження якості та обмеження доступності води; втрата біорізноманіття; порушення екосистем; зниження якості та екологічності сільськогосподарської сировини; дотримання екологічних норм; ступінь впливу екологодеструктивних явищ на процес суспільного відтворення, ступінь техногенного навантаження на природу; впровадження інноваційних екологоорієнтованих технологій; можливість поліпшення якості довкілля внаслідок застосування економіко-екологічних інструментів у практиці господарювання; мінливість законодавства в частині вимог до навколишнього середовища; виникнення надзвичайних і аварійних ситуацій тощо.

Україні притаманні специфічні екологічні проблеми: радіаційне забруднення, шкідливі викиди промислових підприємств в атмосферу і водойми, перенасиченість полігонів побутових відходів. Інтенсивні аграрні

технології, індустріалізація, урбанізація збільшують навантаження на природні ресурси, прямо та опосередковано призводять до зростання кількості викидів, а відтак і до кліматичних змін [6, 8].

Необхідність забезпечення продовольчої безпеки України потребує впровадження безпечних технологій, що передбачає державну підтримку вітчизняних виробництв і проведення заходів безперервного контролю з метою гарантування екологічної безпеки підприємств.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Васюта О.А. Проблеми екологічної стратегії України в контексті глобального розвитку / О.А. Васюта. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – 599 с.
2. Веклич О.О. Екологічний чинник формування конкурентоспроможності національної економіки / О.О. Веклич // Економіка України. – 2005. – № 12. – С. 65-72.
3. Димань Т.М. Безпека продовольчої сировини і харчових продуктів / Димань Т.М., Мазур Т.Г. – К.: Академія, 2011. – 520 с.
4. Довкілля і екополітика: загрози, завдання та план дій (контекст національної безпеки) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://necu.org.ua/wp-content/uploads/environment_plan.pdf.
5. Екополітика. Національний екологічний центр України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kodeksy.com.ua/pro_ohoronu_navkolishn_ogo_prirodnogo_seredoviwa.htm<http://necu.org.ua/ekopol/>.
6. Журавльова Ж. Екологічні пріоритети в системі національної безпеки [Електронний ресурс] / Ж. Журавльова. – Режим доступу: <http://old.niss.gov.ua/monitor/april08/28.htm>.
7. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» № 1264-ХІІ від 25.06.1991 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kodeksy.com.ua/pro_ohoronu_navkolishn_ogo_prirodnogo_seredoviwa.htm.
8. Global Risks reports 2007-2019 [Electronic resource] / World Economic Forum. – URL: <http://www.weforum.org>.

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОБСЯГАМИ ВИРОБНИЦТВА ТА ЗБУТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

О.В. Тур, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

В умовах постійного зростання конкуренції між підприємствами харчової промисловості перед управлінцями постає необхідність застосування інноваційних методів управління суб'єктами господарювання для створення переваг у боротьбі з економічними суперниками. Це і спонукає керівництво

підприємств до пошуку нових або вдосконалених технологій виробництва, що забезпечуватиме зростання обсягів виробництва продукції та її збуту, яке дасть змогу збільшити прибутки та загалом забезпечить розвиток підприємства.

Схема прийняття рішення кожним з керівників має наступний вигляд.

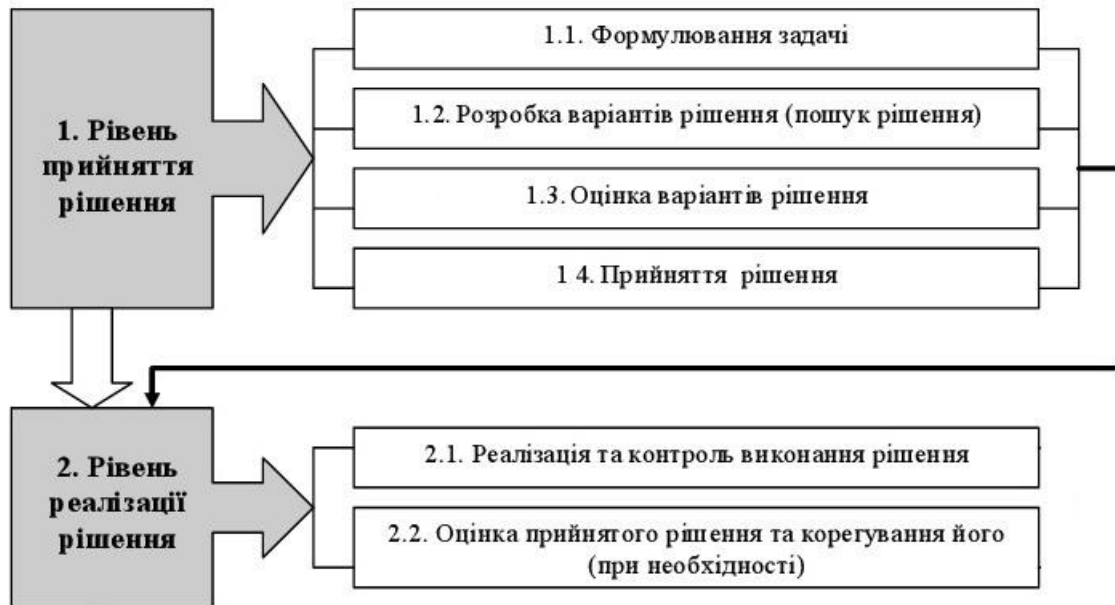


Рис. Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві
Джерело: розроблено автором на основі [1, 2, 3]

Рівень прийняття рішень характеризується такими етапами.

На етапі 1.1 здійснюється оцінка стану підприємства; при цьому визначається необхідність впровадження нового рішення чи коригування раніше прийнятого рішення, а також встановлюються критерії оцінки різноманітних варіантів рішень та враховуються можливі обмеження.

На етапі 1.2 розробляються можливі варіанти рішень та їх конкретизація з урахуванням сформульованої мети, способів реалізації та інших умов з урахуванням особливостей підприємства, а потім здійснюється відбір найбільш реальних рішень для конкретних умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та встановлених обмежень.

На етапі 1.3 обираються методи оцінки ефективності рішення за завчасно встановленими критеріями, а також враховується можливість неточностей через велику сукупність факторів та виникнення потреби у розв'язанні багатоцільової задачі.

На етапі 1.4 рішення узгоджується та приймається на колегіальному обговоренні, після чого директор підприємства затверджує його.

На рівні реалізації рішення здійснюється організація заходів, контроль за виконанням та оцінка прийнятого рішення. В окремих випадках проводиться корегування прийнятого рішення.

Основними проблемами, які виникають при здійсненні господарської діяльності підприємств харчових виробництв є коливання витрат, мала частка ринку, що спричинила недостатні обсяги виробництва продукції та обсяги

продажів, наслідком чого став низький дохід підприємства. Для вирішення цих проблем необхідно впровадити наступні заходи: сприяти збільшенню доходів підприємства; оптимізувати витрати підприємства; посилити ринкову позицію підприємства.

Зокрема для сприяння збільшенню доходів, ринкової частки та оптимізації витрат керівництву підприємств необхідно приділити увагу управлінню маркетингом та збуту. У цьому випадку підприємства мають використовувати різні маркетингові інструменти для цільових сегментів ринку, такі, як продукт; ціна; розподіл; просування.

Окрім маркетингу та збуту важливим напрямом вдосконалення є виробничі процеси, що передбачають впровадження сучасних технологій виробництва продукції для оптимізації витрат на виробництво продукції, що позитивно впливатиме на фінансовий результат підприємств.

Також автоматизація та комп'ютеризація багатьох виробничих операцій на підприємствах дозволить зменшити дефекти та покращити якість продукції, за рахунок чого збільшаться обсяги виробництва продукції будь-якого підприємства харчових виробництв.

Впровадження вищезазначених заходів підвищить ефективність управління обсягами виробництва та збутом продукції, а також дозволить покращити становище будь-якого харчового підприємства, збільшити попит на продукцію підприємств.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування / Т.І. Батракова // Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. – Том 19. – № 2. – С. 13-19.

2. Квасницька Р.С. Процес прийняття управлінських рішень: зміст і етапи [Електронний ресурс] / Р.С. Квасницька, О.М. Дерикот // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2011. – № 6 (2). – С. 197-201. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_6\(2\)_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_6(2)_40).

3. Цюцюра С.В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. – 2012. – Вип. 9. – С. 50-58. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2012_9_13.

Секція 2

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Голова секції – **О.М. Петухова**, д-р екон. наук
Секретар секції – **О.А. Баталова**

РИНКОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

А.Д. Бергер, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

В умовах глобалізації ринкова безпека передбачає захист від неефективно обраної моделі поведінки підприємства на ринку, помилок у товарній, збутовій політиці, політиці ціноутворення і просування, що впливає на конкурентоспроможність продукції. Про ефективність ринкової безпеки свідчить: зміна частки ринку, яку займає підприємство; конкурентні позиції і спроможність підприємства протидіяти конкурентному тиску; адаптаційні можливості підприємства до змін ситуації на ринку та пристосування до них.

Ефективність ринкової безпеки підприємства залежить від взаємної узгодженості у роботі маркетологів, дизайнерів, конструкторів, економістів, фінансистів, які сприяють виробництву та реалізації конкурентоспроможної продукції високої якості, підтвердженої відповідними стандартами [1, с. 114].

Науковці виділяють декілька основних передумов появи небезпек, які виникатимуть у діяльності вітчизняних виробників на ринку [3, с. 100-103]:

1. *Випадковість впливу глобалізації економічних процесів.* Посилення глобалізації економіки та ускладнення зв'язків між основними бізнес-партнерами, що сприяє появі певних випадкових обставин, які важко передбачити в період планування роботи підприємства та адаптації до ринку.

2. *Відсутність достовірної інформації.* Наявність достовірної, повної та своєчасної інформації дозволяє керівництву підприємства оперативно приймати рішення, спрямовані на покращення роботи підрозділів підприємства. Проте на сьогоднішній день підприємства не можуть отримувати повний масив інформації, необхідної для швидкого прийняття управлінських рішень.

3. *Кадрове забезпечення.* Вітчизняні підприємства мають певний дефіцит висококваліфікованих кадрів, що зменшує їх конкурентоспроможність порівняно з іноземними компаніями. Недостатня компетентність кадрів або відсутність мотивів призводить до прорахунків у прийнятті управлінських рішень, що відображається на ринковій безпеці.

4. *Зіткнення інтересів виробників на товарному ринку.* За умов висококонкурентного середовища підприємства зіштовхуються з протидією з боку конкуруючих сторін внаслідок зіткнення інтересів. Крім того, може виникнути неспівпадіння інтересів між бізнес-партнерами (невиконання умов договорів) та працівниками підприємства (трудові конфлікти).

Причини виникнення небезпек у ринковій безпеці стосуються розвитку маркетингового комплексу – безпеки і ризику, пов'язані з товарною політикою, ціноутворенням, збутом та просуванням продукції.

Перша група небезпек полягає у відсутності відповідності товарів вимогам споживачів, недостатньому рівні якості продукції, відповідного маркування, плагіаті аналогічної продукції конкурентів тощо. За оцінками експертів, до 90% товарів народного споживання, що пропонуються на ринках Європи та США, не сприймаються споживачами [4, с. 202]. Для зменшення

ризиків проводяться маркетингові дослідження для визначення споживчих запитів до продукту.

Небезпеки і ризики ціноутворення викликані проблемою правильного вибору цінової політики, методу ціноутворення, а також урахування психологічного сприйняття ціни споживачем та рівня платоспроможності.

Небезпеки і ризики у збутовій політиці підприємства виникають під час розробки каналів дистрибуції, визначення кількості й обсягів товарів, умов транспортування та складування, в роботі посередників тощо. Співпрацюючи з посередницькими фірмами, підприємства мають певні зобов'язання, які обумовлені договором, за невиконання яких передбачені штрафні санкції з обох сторін при конфліктній ситуації.

Ще однією важливою групою небезпек є ризик просування продукту на ринку. В основному вони пов'язані з ірраціональним вибором комунікаційних інструментів – реклами, засобів стимулювання продажів, особистих продажів.

До проблем ринкової діяльності підприємств на міжнародних ринках треба віднести небезпеки, що пов'язані з просуванням продукту, коли не враховуються специфічні чинники культурного оточення країни і розуміння менталітету населення. Так, наприклад, для роботи на арабському ринку підприємствам харчової галузі потрібно враховувати ключові моменти успішних продажів – висока якість продукції та сертифікація «Халаль». Імпорتنі харчові продукти не мають порушувати мусульманські харчові заборони.

Для роботи на європейському ринку обов'язково потрібно маркування СЕ – спеціальний знак, який наноситься на виріб і засвідчує відповідність основним вимогам Директив ЄС і гармонізованим стандартам Європейського Союзу, а також те, що продукт пройшов процедуру оцінки відповідності директивам. Маркування СЕ вказує на те, що виріб не є шкідливим (небезпечним) для здоров'я його споживачів, а також нешкідливий для навколишнього середовища.

Таким чином, ринкова безпека підприємства сприяє вчасному реагуванню на небезпеки, ризики та несприятливі ситуації, що виникають на ринку, запобігаючи значним фінансовим втратам і зниженню невизначеності їхньої діяльності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Соціально-економічна безпека: навч. посіб. / О.В. Безпалько, Т.М. Березянка, О.І. Драган, Л.М. Мазник та інші [За заг. ред. О.І. Драган]. – К.: Кафедра, 2019. – 278 с.

2. Веретенникова Г.Б. Удосконалення процесу діагностики ринкової безпеки підприємства / Г.Б. Веретенникова // Бізнес Інформ. – 2012. – № 9. – С. 211-214.

3. Бець М.Т. Управління маркетинговими ризиками продавця / М.Т. Бець, Л.І. Кучер // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – Т.1. – С. 99-105.

4. МакДональд М. Должная проверка маркетинга: переориентация стратегии на стоимость компании / М. МакДональд, Б. Смит, К. Ворд; [перевод с англ. Кострубова Ю.Н.]. – М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. – 320 с.

RESILIENCE INDICATORS FOR MEASURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE

S.V. Burlutska, Doc. Sc. in Economics
National University of Food Technologies

The activation of globalization processes transforms the world economy to a new format development. These conditions are characterized by significant uncertainties and systematic effects of the perturbations, both internal and external origin. We live in an increasingly uncertain, volatile, and risk-prone world, one that is subject to seemingly ever more pronounced disruptions and disturbances [1]. The nature of these disturbances has variety of types: recessions, currency crises, natural disaster, major policy changes, technological breakthroughs and etc. In addition to national or global disturbances, there are locally-originating and locally-specific disruptions such as the closure or relocation of a major employer or even the local shut-down of a whole industry. Given this rise and spread of the perturbations, it is very difficult to ensure sustainable development of enterprise.

Taking into account the theoretical and practical value of existing research programs, we have noted that key issues of sustainable development of the enterprises in terms of endogenous and exogenous perturbations and shocks disturbances need discussion and final resolution.

Provide a mechanism for the implementation of the developed Strategy of Sustainable Development requires the specification of analytical and methodological support for the components correspondingly to strategy`s functioning. This necessitates the formation of organizational-methodical approach to the monitoring of sustainable development indicators of enterprises. Reliability and sufficient resilience of the economic subsystem of enterprise due to productivity, diversity of resources in a balanced labor resource and a capital capacity. The parameters of sustainable development are caused by positive effects of investments in human capital and technological development in the conditions of realization of stable economic policy of enterprise.

Given that the economic system of enterprise as an organic unity retains its self-organization and the system`s attributes in the terms of " fluctuation movements" (changes) of its elements and their interconnections, it is proposed to use the Lotka–Volterra suitable model. This concept has been used as the basis of a methodological approach to monitoring indicators of resilience [2, 3, 4]:

$$\left. \begin{aligned} \frac{dX(t)}{dt} &= \alpha X(t) - \gamma Y(t)X(t); \\ \frac{dY(t)}{dt} &= \delta X(t)Y(t) - \beta Y(t). \end{aligned} \right\} \quad (1)$$

where the $X(t)$ is the time series of the aggregate volume of hoarding fund; the $Y(t)$ is the time series of the aggregate volume of consumption fund.

We may suppose a means of hoarding fund (conditional goods X) and consumption fund (conditional goods Y) are carried out in a closed, but dynamic (capable of self-development) system. These basic provisions are very similar to assumptions of two-sector reproduction model of Marx, but the relationship between the dynamics of production and consumption of the means of production and consumer goods is not linear. It is necessary to take into account same assumptions for form the model:

1) to simplify the model the factor limiting the resource base is not taken into account. It does not distort the economic meaning of the model in the context of postkeynesian assumptions (as part of the existing institutional individualism methodology) resources are limited only in the long run period but in the short run period resources are inadequate using;

2) the quantity of X and Y is considered as a continuous function of time that ensures the application of differential calculus methods;

3) the means of X in its content provide investment products both actual manufacturing and formation of consumption fund and hence the production rate is directly proportional (growth proportionality ratio « α ») to the initial quantity (value);

4) for a fixed quantity of consumption fund Y consumption is equable and directly proportional initial quantity (value) (reduction proportionality ratio « β ») and hence the rate of change of their quantity (value) is a negative value;

5) given that the means of production use both in own production and in the formation of consumption fund, the growth proportionality ratio « α » will be reduced by the amount proportional to the consumer goods volume (a reduction ratio of growth proportionality « γ »);

6) given the previous assumption, the additional means of production, directed to the formation of consumption fund will reduce the reduction proportionality ratio « β ». Consequently, the reduction rate of the volume (value) of consumption fund will decrease and under certain conditions can become a positive value.

This model characterizes the dynamic equilibrium of the system – the balance between integrity and its violation, and both illustrates the distribution of income and the efficiency of investment in enterprise.

REFERENCES:

1. Zolli, A., Healy, A., 2012, Resilience: Why Things Bounce Back. London: Headline Publishing Group.

2. Burlutski, S., Burlutski, Sv., 2015, The «resources curse» and special features of the economic growth in Ukraine. Journal of Life Economics, 3 (1), 21-26. DOI dx.doi.org/10.15637/jlecon.64.

3. Burlutski, S., Burlutski, Sv., 2016, The Socio-economic Development of Ukrainian Economy: «Resources Curse» Phenomenon, in Berezin A. and Bezpartochnyi M. (eds), Formation Strategy of Economic Structures: The Tools and Practices. Riga: Landmark SIA, pp. 25-35.

4. Burlutskiy, S.V. The relationship between short-term fluctuations and stages of economic cycle: the case of Ukraine / S.V. Burlutskiy, Sv.V. Burlutskaya, V.G. Margasova // Revista ESPACIOS. – 2019. – Vol. 40 (N° 10). – <http://www.revistaespacios.com/a19v40n10/19401010.html>.

GENERATIONAL DIVERSITY AS A CHALLENGE FOR CONTEMPORARY ORGANISATIONS

K. Gadomska-Lila, dr. hab. prof. US
University of Szczecin, Poland

Contemporary organisations are facing numerous challenges posed by the dynamic and complexity of changes occurring in their environment. Globalisation 2.0 and the increase in the importance of emergent markets of Latin America, Eastern Europe and Asia convey the importance of cultural differences and the need for stronger flexibility, cooperation across borders and adjustments to local cultures. The combination of scientific disciplines, such as nano- and biotechnology, IT and psychology, became the driving force behind scientific breakthroughs and changes in various areas of everyday life thanks to innovative solutions and new products, thus emphasizing the value of cooperation, trust and compliance with ethical standards and social norms. The digital revolution has cast some doubts on the manner in which we have been working so far and the Internet, the social media and mobile devices put in question the need for traditional places of work and organisational hierarchy, at the same time increasing the importance of technical skills and blurring the boundaries between work and private life.

Demographic changes, mostly related to aging populations, pose a particularly important challenge for contemporary organisations in terms of human resources management. As a consequence, enterprises begin to lack appropriate skills when older employees retire and they face difficulties attracting new talents and managing a more mixed-age staff. At present, there are four generations of employees in the labour market: baby-boomers, generations X, Y (Millennials) and Z. They meet in organisations in different configurations, which exerts an impact on their performance and efficiency in achieving objectives. Except for skills and experience, such employees differ when it comes to their systems of value, motivation to work, manner of communication, approach to changes and other attitudes and behaviours. Older employees (baby-boomers and generation X) have both life and professional experience, which allows them to fully understand the problems their enterprise is going through and to find solutions which have been verified, but are still unconventional. They are very loyal to their employer and have a strong sense of obligation. They enjoy working in a team, they are good mediators and exert a positive influence on the atmosphere in the working environment. At the same time, they are more likely to lean towards security. They need to be sure that they are

working for a strong, stable and efficient enterprise, which is implementing its strategy consequently.

Younger employees (generations Y and Z) are focused on the future. They enjoy telecommuting, working in teams and they often work in virtual teams, also multicultural ones. They are creative, innovative, able to perform many tasks at the same time. They anticipate opportunities that will allow them to develop as well as build and test their skills in as many areas as possible. They expect regular and constructive feedback, appreciation and immediate reward. They want to make sure that they can also follow their passions and develop their interests, they value flexible working time and actions conducive to keeping the work-life balance.

The expectations of different generations of employees combined with the challenges that modern enterprises are facing suggest that some leadership competences became more significant. The following skills are growing in importance: building relations with co-workers, cooperating within different teams (sex, age, nationality, etc.), employing new technologies as well as using the ongoing changes as opportunities for the development of the enterprise.

The knowledge of intergenerational differences may constitute the basis for actions pertaining to human resources policies, building appropriate interpersonal relations or shaping the desired organisational culture, which are carefully considered and embedded in actual needs of employees. One of the major consequences of demographic changes is the fact that baby boomers are being replaced by generation Y in the role of the leader. Therefore, it proves necessary to develop leadership skills of the younger generations, which are not prepared to take on this role sufficiently. More often it appears that members of generation Y are to be leaders to employees who are senior to them in terms of age, work seniority or experience. This situation is not usually easy – for both sides. Mutual misunderstandings are often an obstacle to efficient cooperation. Thus, it becomes crucial to communicate the rules that the cooperation will be based on with clarity. Moreover, since it is clear that the authority of the young supervisor cannot be based on age and experience, it should rest on competences and an excellent knowledge of the enterprise as well as the procedures and standards that its operation is based on.

Reverse mentoring provides a special opportunity for developing leadership skills and building intergenerational relations, as traditional roles are assigned here differently and a younger employee becomes the mentor. The idea behind reverse mentoring is to share expertise and skills with older people who need such competences and to build a community whose members support each other. Good education and vast knowledge of modern technology ensure that members of generation Y are destined to become mentors. They can share their expert knowledge and practical skills with older generations of employees, especially the generation of baby boomers, because the importance of the knowledge of new concepts, trends and tools as well as technical skills related to using the aforementioned in practice is more significant now. Reverse mentoring facilitates the development of intergenerational relationships and enhances initiatives aimed at diversity. Many companies are adopting reverse mentoring to bridge generational knowledge and cultural gaps, to

better incorporate millennial ideals and practices into their firms, and simultaneously developing future leaders. The reason is that reverse mentoring is one of the solutions used to make employees more involved and develop leadership talents of the generation Y. It proves extremely necessary, as enterprises need robust leader pipelines. In the age of digitalization, advancement of modern technologies, integration of systems which require people and machines to cooperate, where specific competences are expected from employees, this type of mentoring seems to be especially useful. Older generations find it to be a fantastic tool which helps them to acquire technical knowledge, learn about current trends, newest concepts and to understand younger generations. Younger generations have an opportunity to know the organisation and the activity it conducts better and it gives them a sense of influence and an opportunity to build strong relationships at work. Appropriate conditions are necessary to use the benefits of reverse mentoring in enterprises – clarifying the situation that mentoring refers to, introducing the mentor, e.g. by the leadership of the enterprise, or shaping the organisational culture with the following elements at its basis: development of employees, cooperation and tolerance. It is also important for mentors and mentees to consider which methods will be effective in building intergenerational relations. This type of development requires highly developed soft skills based on continuously developed emotional intelligence. The mentoring will be more enduring if the mentor and mentee are aware of the influence they exert on each other when they get to know each other and care for each other's needs and development.

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Ємцев В.І., д-р екон. наук

Національний університет харчових технологій

Інтеграція України до світової економічної спільноти вимагає активізації пошуку напрямів підвищення конкурентоспроможності її економіки. Підприємство є найбільш важливою складовою у ланцюжку конкуренції «товар – підприємство – галузь – економіка країни».

Задля збереження і розширення своїх конкурентних позицій українським підприємствам у своїй діяльності необхідно поєднувати здібності з розробки, виробництва і реалізації продукції з аналогічними (або меншими) витратами, ніж у конкурента, або із здатністю забезпечувати споживача товаром з аналогічними (або кращими) споживчими властивостями, ніж у конкурента. Це складне завдання можна вирішити тільки на основі інноваційної діяльності, що веде до зростання продуктивності сукупної праці.

Готовність покупця заплатити ту чи іншу суму не залежить від витрат виробника, але його рішення про придбання товару залежить від сприйняття ним співвідношення якості і ціни продукції. Враховуючи, що ціна формується

на конкурентному ринку на основі попиту та пропозиції і є заданою ззовні, то основною ланкою у взаємозв'язку «ціна – прибуток підприємства» стають саме розмір витрат, які підприємство несе при виробництві одиниці товару, і наявність та ступінь використання ключових компетенцій підприємства на обраному сегменті ринку (знання, уміння, навички, партнери тощо). При однаковому виході кінцевого продукту успішнішим вважатиметься те підприємство, у якого нижчі витрати ресурсів на одиницю продукції, оскільки ця перевага дає можливість збільшити обсяги реалізації продукції на ринку і отримати більший прибуток.

Саме тому техніка і технології, якість менеджменту, прийняті концепції маркетингу, якість людського капіталу тощо – усе це повинне знаходитися в повній відповідності з динамікою змін конкурентоформуючого середовища.

Україна має серйозні глобальні конкурентні переваги для того, щоб займатися виробництвом продукції АПК, у тому числі цукру. Однак цукровим бізнесом, напевно, навіть більшою мірою, ніж в інших галузях, потрібно займатися системно, не чекаючи миттєвої спекулятивної вигоди. Тільки виробники, які вдумливо інвестують у побудову сировинної схеми, що базується на інтеграції, у зниження ресурсо- та енергоспоживання, можуть розраховувати на успіх.

До основних чинників, що стримують розвиток конкурентоспроможності та погіршують ситуацію в цукробуряковому підкомплексі АПК України, слід віднести: неефективне використання наявного власного виробничого і науково-технічного потенціалу, повільне технічне переоснащення виробництва та впровадження інноваційних технологій, спрямованих на економію сировини, зменшення енерговитрат, комплексну переробку та раціональне використання відходів. Також, на нашу думку, на розвиток конкурентоспроможності негативно впливають: низький рівень диверсифікації цукробурякового виробництва; застарілість існуючих технологій з переробки цукрового буряку і отриманням цукру; відсутність технологій з глибокої переробки побічних продуктів – жому та меляси; недосконалість ринкових перетворень та механізму ціноутворення на фоні імпорту цукровмісних продуктів та цукрозамінників.

Проблема полягає в тому, що цукрові заводи недостатньо раціонально використовують супутню та зворотну продукцію – мелясу, жом, суміш хвостиків (головок) та залишків бадилля буряку, які отримуються у процесі виробництва цукру. Вирішенням проблеми підвищення ефективності виробництва у цукровому підкомплексі може бути диверсифікація виробництва на основі впровадження новітніх біоадаптивних технологій та розвиток економічно обґрунтованих форм комбінування виробництва із залученням вторинних ресурсів сировини та енергії, використання яких надасть змогу раціонально використовувати основні фонди, сировину, паливо і скоротити витрати на одиницю виробленої продукції. Так, одним із можливих варіантів підвищення рівня інновативності підприємств цукробурякового підкомплексу є технологічне вирішення проблеми спільного виробництва цукру білого в умовах цукрового заводу з одночасною переробкою за енергозберігаючими

технологіями супутньої та зворотної продукції у біоетанол та біогаз, утилізації за рахунок метанового бродіння післяспиртової барди та жому з можливістю оперативного регулювання (за прикладом Бразилії) співвідношення виробництва цукру і біоетанолу.

Необхідність розвитку біоетанолової галузі в Україні визначається не тільки високою залежністю країни від імпорту енергоресурсів, а й потребою мати резервні потужності для утилізації відходів і супутньої продукції цукроваріння та переробки надлишку виробленої продукції, зважаючи на циклічний і ризиковий характер аграрного виробництва.

На наш погляд, сьогодні цукрові заводи після певного дообладнання (бродильне відділення та установка з вилучення біоетанолу з бражки та його абсолютування) можуть розпочати виробництво біоетанолу з меляси. При такому виробництві практично виключаються затрати на перевезення меляси між підприємствами різних відомчих підпорядкувань. Всі питання такого дообладнання опрацьовані і вирішені фахівцями НУХТ.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ємцев В.І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств цукробурякового підкомплексу в умовах конкурентного середовища: [монографія] / В.І. Ємцев. – К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2013. – 477 с.

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЕКСПОРТУ УКРАЇНИ

Г.Ф. Ємцева

Національний університет харчових технологій

В сучасних умовах потужність і якість економіки будь-якої держави визначаються:

- розміром ВВП та обсягом доданої вартості, створюваної в економіці;
- місцем країни в глобальних ланцюжках створення доданої вартості;
- обсягами експорту.

Саме експорт характеризує стан техніко-технологічного рівня розвитку економіки будь-якої країни, тому що підтверджує споживчу оцінку і суспільне сприйняття товарів і послуг, що виробляються країною.

Експорт товарів і послуг в Україні у 2018 р. збільшився проти 2017 р. на 8,6% та склав \$57,1 млрд. Експорт товарів збільшився на 9,4% і становив \$47,3 млрд. Збільшення обсягів експорту товарів відбулось за всіма товарними групами і пов'язане зі значним зростанням експортного постачання. Основою експорту залишаються напівфабрикати та сировина. Зростання експорту товарів та послуг з більшою доданою вартістю практично не відбулося. У той же час треба зазначити, що обсяги експорту товарів вже відійшли від піку падіння 2015-2016 рр., але ще не досягли рівня обсягів експорту 2012 р.

За підсумками 2018 р. вітчизняний експорт збільшився на 11,5% у порівнянні з показниками 2017 р. Проте сальдо торговельного балансу товарів і послуг погіршилось проти 2017 р. на \$3,3 млрд. і залишилося негативним у сумі \$5,8 млрд. Сальдо зовнішньоторговельного балансу товарів також залишилося від'ємним у сумі \$9,8 млрд. і погіршилось на \$3,5 млрд.

Загальна структура експорту у 2018 р. була наступною:

- продукція АПК та харчової промисловості – 39,3%;
- продукція металургійного комплексу – 24,6%;
- продукція машинобудування – 11,6%;
- мінеральні продукти – 9,2%.

Аграрна та металургійна продукція залишається основою українського експорту. Але і серед неї більша частка продукції сировинних підгалузей, тих, де при виробництві продукції створюється менша додана вартість. Так, основу вітчизняного аграрного експорту складає продукція рослинного походження, частка якої у структурі перевищує 50% (зернові культури із сукупною часткою у групі майже 70%, а також насіння олійних культур (соєві боби, насіння ріпаку) (сукупна частка 18%)).

Збільшення обсягу експорту товарів відбулося до країн:

- Америки – на 34,1%;
- Європи – на 15,1%;
- Азії – на 6,1%;
- Африки – на 2,0%;
- СНД – на 1,6%.

У 2018 р. відбулося зменшення експорту товарів до країн:

- Австралії та Океанії – на 32,4%.

Інформацію про основних торговельних партнерів України в експорті товарів надано в таблиці.

Таблиця

Основні торговельні партнери України в експорті товарів у 2018 р.

№ з/п	Назва країни	Обсяг експорту товарів, млн дол.	Темп зростання/зниження, 2018 рік до 2017 року, у %	Питома вага країни у загальному обсязі експорту товарів з України, у %
1	Країни ЄС	20 158,5	115,0	42,6
2	Росія	3 654,1	92,8	7,7
3	Туреччина	2 352,4	93,4	5,0
4	Китай	2 200,3	107,9	4,6
5	Індія	2 175,9	98,7	4,6

ЛІТЕРАТУРА:

1. Статистичний збірник «Зовнішня торгівля України» за 2018 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE FOOD INDUSTRY IN UKRAINE

**O. Yeremenko,
L. Kunytsia**

National University of Food Technologies

Ukrainian food industry occupies a significant market share, so it is important to highlight a number of problems, their solutions and, hence, the prospects for the development of the food industry in Ukraine.

The research was conducted on the basis of several editions that qualify in the food industry in Ukraine, such as «Problems of development of dairy industry of Ukraine», Gedroits G.Yu. «Food industry in Ukraine, problems and ways of their solution», Pashnyuk L.O. «Food industry of Ukraine: state, trends and prospects of development». The main problems were identified and some perspectives of development of the food industry in Ukraine are presented.

Considering that in Ukraine the number of population is decreasing it is expedient to consider certain possibilities of export of products, this will open up big prospects for industry. However, a certain disadvantage of this strategy is that the cost of Ukrainian products is still high, which impedes many export opportunities [1].

Analyzing problems that restrain innovative directions in the development of the food industry perspective in Ukraine, one can distinguish the main ones:

- lack of funds for the implementation of new innovative projects;
- high level of expenses for improvement of technical equipment, innovative technologies, salaries for highly skilled specialists;
- a long payback period for various expenses.

The famous economist believes that this problem has a solution to «the need to ensure the implementation of state plans to provide capital transfers to enterprises, the establishment of a mechanism for the use of internal loans for innovative enterprises and the introduction of an effective system of tax benefits» [2].

The solution of the topical problems of the strategy of development of the food industry in Ukraine may be the establishment of export of products with a decrease in its cost.

REFERENCES:

1. Проблеми розвитку підприємств молочної промисловості України // Економіка. Управління. Інновації. – Вип. № 1 (16). – 2016.
2. Гедройц Г.Ю. Харчової промисловості в Україні, проблеми та шляхи їх вирішення [Електронний ресурс] / Г.Ю. Гедройц. – Режим доступу: slv.com.ua/ekonomika/145.html.

ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Л.М. Закревська, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Подібно тому, як хворий людський організм має потребу в ґрунтовній діагностиці перед початком лікування, підприємство повинне пройти не менш ґрунтовну діагностику перш, ніж приступити до фінансової трансформації. Дана аналогія є досить доречною, завдяки чому багато західних менеджерів використовують термін «фінансове здоров'я» (Financial Health).

Припустимо, що діагностика проведена, знайдені «вузькі місця» бізнесу, проведено комплекс заходів з поліпшення стану підприємства й, здавалося б, ціль досягнута. Але заспокоюватися рано. Потрібно постійно контролювати «фінансове здоров'я» підприємства. Щонайменше, раз на рік діагностувати його фінансовий стан.

Враховуючи специфіку діяльності, об'єктом фінансової діагностики підприємства можуть бути: результати діяльності за певний період і його стан на конкретний момент часу; основні бізнес-процеси суб'єкта господарювання.

У ході аналізу варто також враховувати, що не можна обмежувати інструментарій діагностики розрахунком тільки фінансових показників. Фінансові показники повинні з'являтися на кінцевій стадії. Вони і є по своїй суті заключними. Тому аналізувати треба не тільки бізнес-процеси, що забезпечують «фінансову функцію» підприємства, але й всі основні бізнес-процеси, пов'язані з діяльністю підприємства.

Для цілей діагностики варто використати тільки ті показники, які є інформаційною основою для прийняття управлінських рішень. Практична корисність даного принципу очевидна з огляду на ту обставину, що на багатьох підприємствах найчастіше використовується велика кількість фінансових коефіцієнтів, перелік яких визначає фінансовий директор. Вони «лягають на стіл» генерального директора, який може не розуміти, як використати отримані дані для цілей прийняття наступних управлінських рішень. Набагато краще справа піде тоді, коли генеральний директор укаже фінансовому директорові свої переваги з погляду критеріїв прийняття управлінських рішень, а той, в свою чергу, відбере відповідні фінансові показники. Основне завдання фінансового директора – вказати на «слабкі місця» бізнесу.

З метою здійснення фінансової діагностики необхідно дотримуватися принципу порівнянності. Дане положення символізує прагматичну простоту основної мети діагностики – за результатами діагностики варто зробити по можливості два висновки: як змінився стан підприємства в порівнянні з попередніми періодами; наскільки успішно досліджуване підприємство працює в порівнянні з конкурентами.

У даному контексті доречно згадати поняття нормативу. Наприклад, сума позикових засобів не повинна перевищувати 50% загальної суми джерел фінансування. Справа в тому, що найвищою оцінкою ефективності

менеджменту підприємства є його здатність успішно працювати за рахунок позикових джерел. Досить згадати, що активи, мабуть, найбільш успішної компанії всіх часів «General Motors Corporation» капіталізуються в цей час на 90% за рахунок позикових фінансових ресурсів [1].

Найбільш привабливим з практичної точки зору представляється регламент діагностики, при якому:

- один раз на рік (у період підготовки річного звіту) здійснюється поглиблена діагностика;
- щомісяця – за результатами поточного місяця (звичайно це робиться в перших числах наступного місяця) здійснюється «моніторинг» діяльності підприємства.

Висновки фінансової діагностики повинні бути лаконічними і конструктивними. Як таке подання може бути рекомендований формат SWOT-аналізу. На основі SWOT-аналізу менеджмент підприємства повинен сформулювати рекомендації з основних напрямків поліпшення діяльності. Тільки тоді процес діагностики можна вважати закінченим.

Сформульовані вище принципи мають виразний практичний зміст. Цим принципам повинен слідувати будь-який фінансовий аналітик. У противному випадку результати діагностики будуть марними з погляду наступних управлінських рішень, спрямованих на поліпшення діяльності компанії.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Офіційний сайт General Motors Corporation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://investor.gm.com/investor-relations>.

STRATEGICALLY MANAGING TRANSPORT-LOGISTIC PROCESSES OF RESPONSIBLE WASTE MANAGEMENT

N.I. Khumarova, Doc. Sc. in Economics,
A.P. Kodzhebash

*Institute of Market Problems and Economic & Ecological Research of the
National Academy of Sciences of Ukraine, Odessa*

We need logistic, in particular, transport-logistic approaches in order to gradually move to low-cost technologies and business processes. Such approaches allow the use of appropriate management levers and instruments aimed at solving a complex issue when production and associated material flows are considered inextricably linked, including with the movement of waste generated. Therefore, research of the issues related to improving the strategic management of transport-logistics processes in the field of waste management is currently relevant.

The analysis of researches [1-4] suggests that: the need for institutionalization in the field of nature use, the resolution of environmental and economic problems by administrative methods, as well as ecologization of innovative strategies for reducing

the output of production and regulating the risks of environmental pollution to the health and welfare of the population due to the disposal of waste in the nature.

We consider the solution of the problem of strategically managing transport-logistic processes of responsible waste management primarily in two aspects:

1. *Integration of the transport-logistics system into the waste management system at the territorial level.* Problem issues inherent to the waste management system automatically go to the level of its subsystems and interact with systems of other industries. Therefore, the role of goal-setting and coordinating functions in the field of waste management is increasing. The main objective is to increase the ecological and economic efficiency of processes related to the production, consumption and management of household and industrial waste. Using this principle, integration of transport and logistics operations into the waste management system should take place.

Along with the goal setting, the management functions are: planning, including the formation of a waste management strategy and its transport and logistics component; regulation of transport-logistics activities in the waste market; control and monitoring, covering the first environmentally unsafe transportation and disposal of hazardous waste, etc; motivation is a function of positive incentives, encouragement of economic entities and specialized organizations involved in the transportation, sorting and utilization of waste, to the implementation of environmentally safe, socially responsible and, at the same time, cost-effective measures (in spite of, at first glance, unpredictable conflicts between economic and natural-ecological factors [5]). According to these functions, we proposed a set of tasks outlined in the [6].

Optimum involvement of elements of different industries depends primarily on the level of responsibility and its concentration within a governing body; a situational possibility of applying the concept of joint liability, that is bringing to the problem of waste different ministries related to environmental protection, resource and energy policy, transport infrastructure and so on. Taking into account the environmental specificity of waste and the activities associated with them as an object of control, the relevant governing body should be the relevant ministry. At the same time, environmental policy at the state, regional and local levels should be transparent and provide ample opportunities for public monitoring and specialized monitoring, especially for the collection, transportation, storage and disposal of hazardous waste.

2. *Creating economic space for mutually resolving issues relating to transportation and other logistics operations of waste.* Essentially, it is about a regulated waste market. If the first aspect more reflects the organizational aspects of waste management, then the second is aimed at using the economic potential of the industry. Market space will create competitive conditions for those economic entities that will be the first in the industry to initiate responsible waste management. In world practice, the system of standards ISO 14000 [7] has become the most widespread, and it establishes clear principles and rules for the implementation of eco-management at the organization level.

The subsystem of environmental management within the framework of the waste management system, in particular its transport and logistics component, has, firstly, to formulate an environmental policy that at the micro-level will be adequate to the macro-ecopolitics as a consequence of the creation of an economic space in the field of waste management; and secondly, it has to become an effective instrument for realizing the concept of motivated responsibility.

LITERATURE:

1. Буркинський Б.В. Інституційні аспекти адміністрування сфери природокористування в Україні / Б.В. Буркинський, А.І. Мартієнко, Н.І. Хумарова // Економіка України. – 2016. – № 1. – С. 72-83.
2. Martienko A., Khumarova N. Improvement of the administration system in the field of natural resources use. Economics. Ecology. Socium. 2017. № 1 (1). PP. 71-81.
3. Хумарова Н.И. Экологизация инновационных стратегий снижения отходоёмкости производств / Н.И. Хумарова // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 155-160.
4. Petrushenko M.M., Shevchenko H.M. Regulation of ecologic-and-economical risks and the responsibility for human well-being: for example of waste management. Economic Innovations. 2018. № 3(68). С. 165-175.
5. Петрушенко М.М. Економічні ігри проти природи: модель прийняття рішень у сфері управління екологічними конфліктами / М.М. Петрушенко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 4. – С. 130-132.
6. Kodzhebash A., Krivencev A. Transport and logistic components of waste management strategies in the context of implementing resource-saving and environmental policy. Economics. Ecology. Socium. 2018. № 2 (4). PP. 91-102.
7. ISO standards [Електронний ресурс] / International Organization for Standardization ISO. – Режим доступу: <https://www.iso.org/standards.html>.

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

О.В. Косар

Київський національний торговельно-економічний університет

Соціально-економічна ситуація в Україні загалом та демографічна криза зокрема динамічністю та невизначеністю ринкового середовища негативно відобразилися на діяльності підприємств ресторанного господарства. Суттєвими загрозами, що стримують розвиток ринку ресторанних послуг, є низький рівень якості життя населення, обмежений платоспроможний попит через низький рівень доходів населення, незначна частка витрат на ресторани послуги у структурі споживчих витрат [1]. Відтак особливої актуальності набирає пошук інноваційних інструментів стимулювання збуту підприємств

ресторанного господарства.

Згідно з ДСТУ 4281:2004 ресторанне господарство – це вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надавання послуг стосовно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього. Ресторан – це заклад ресторанного господарства з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва і закупних товарів, високим рівнем обслуговування і комфорту у поєднанні з організуванням відпочинку і дозвілля споживачів [2]. Загалом серед основних інновацій можна виділити наступні види [3, 4]:

- *маркетингові* (керування процесом бронювання on-line);
- *продуктові* (застосування клінінгових технологій, патентування нових страв та їх оформлення);
- *організаційні* (нові форми та методи навчання персоналу, відкриття мережі закладів харчування, планування нових концепцій);
- *ресурсні* (пошук нових ресурсів для розвитку підприємств).

Серед найбільш поширених інновацій у ресторанному бізнесі слід відзначити такі [1]:

- 1) безкоштовний wi-fi у закладі;
- 2) приготування кухарем фірмової страви закладу перед відвідувачами;
- 3) інтерактивне електронне меню, яке позбавляє клієнта від великої кількості паперових сторінок і окремих винно-коктейльних карт; в очікуванні замовлення він може пограти в ігри, почитати новини, «побродити» по інтернету;

4) використання qr-кодів; їх можна розміщувати на будь-яких носіях, починаючи від касових чеків і меню та закінчуючи вивісками і столиками; у qr-коді можна закодувати безліч інформації – історію закладу, авторство унікальних деталей інтер'єру, меню з детальною інформацією про страви, акції, програми лояльності, інтерактивні опитування та голосування;

5) інтерактивний стіл – сучасне мультимедійне рішення, яке дозволяє клієнту обрати страву, прочитати про неї всю необхідну інформацію, зробити замовлення, яке одразу ж відправляється на кухню, включити онлайн-трансляцію приготування страви;

б) інтерактивний бар – це інформаційно-розважальна система, вбудована в барну стійку. По суті це інтерактивний екран, який відображає відео ефекти, характер та інтенсивність яких диктуються наявністю предметів на стійці та поведінкою людини (склянка, ключі, мобільний телефон – усе, що залишить відвідувач на поверхні барної стійки, влаштує світлову виставу). Призначення такої технології – розважати клієнта і утримувати його у барі якомога довше.

Окрім технологічних і технічних нововведень дуже важливими і перспективними є організаційні та продуктові новинки, наприклад *креативна подача страв* (для того, щоб дивувати клієнтів кухарі вигадують нові способи оформлення замовлень; вже звичною для ресторанів із зіркою Мішлен є нестандартна подача на великому блюді маленької за розміром страви тощо); *оригінальна концепція закладу* (увагу клієнтів заклади намагаються привертати

сучасними та креативними концепціями оформлення; сучасною тенденцією є концепція «open kitchen», коли відвідувачі мають змогу спостерігати за процесами, які відбуваються на кухні; такий підхід є відображенням комплексу маркетингу 7 р, який використовується здебільшого до послуг, зокрема, концепція «open kitchen» є способом реалізації такого елементу комплексу маркетингу, як process); *акцент на еко-продукцію* (тенденція закупки продукції для ресторанів та кафе з фермерських угідь, у людей, які самостійно займаються вирощуванням овочів, фруктів, доглядом за тваринами, рибальством. Більшість рестораторів роблять спробу повністю перейти на еко-продукцію, яка коштує дорожче, але має вищу якість; даний підхід є відповіддю підприємств ресторанного господарства на розвиток концепції освіченого маркетингу, одним з напрямів якого є інвайронменталізм).

ЛІТЕРАТУРА:

1. Малиновська О.Ю. Особливості маркетингу підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс] / О.Ю.Малиновська, Б.В.Сіроус // Проблеми системного підходу в економіці. – 2018. – Випуск № 5(67). – Режим доступу: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/12.pdf.

2. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dbn.at.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-939>.

3. Бутенко А.Ю. Інновації у ресторанному бізнесі / А.Ю. Бутенко, Р.О. Бліщ // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг» (м. Львів, 24 листопада 2016 р.). – Львів: Растр-7, 2016. – 376 с. – С. 303-306.

4. Журавльова С.М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства / С.М. Журавльова // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – № 2 (8).

SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN EUROPEAN UNION

W. Leoński, PhD Assistant Prof.
University of Szczecin, Poland

Small and medium enterprises are essential today. They represent 99% of all businesses in the European Union. Nowadays we face up with the growing role of these enterprises because they are socially and economically very important. The term SME is often used in European Union. Moreover this term can be found in reports and analysis prepared by the World Bank and World Trade Organisation. One of the main aims of the European Union is to improve the position of small and medium – size enterprises. There are some main factors which present the meaning of SMEs in economy: the number of enterprises, the number of employees on their payroll and their impact on Gross Domestic Product and Value Added Gross.

Moreover they are a source of innovation and entrepreneurial skills. The support for small and medium enterprises is a profitable investment in the future which can bring plenty of benefits.

There is no deny, that there are a lot of definitions of an enterprise. According to the European Union terminology an enterprise is considered to be any entity engaged in an economic activity, irrespective of its legal form. This includes, in particular, self-employed persons and family businesses engaged in craft or other activities, and partnerships or associations regularly engaged in an economic activity.

In Europe there are three elements which can define SMEs: employees, annual turnover, annual balance sheet total. These factors are presented in Table.

Table

Classification of SME

Enterprise category	Medium – sized	Small	Micro
Annual Work Unit (AWU)	< 250	< 50	< 10
Annual turnover	≤ 50 million	≤ 10 million	≤ 2 million
Annual balance sheet unit	≤ 43 million	≤ 10 million	≤ 2 million

Source: The new SME definition. User guide and model declaration, <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files> (Accessed: January 13th 2019)

Comparing the data with the thresholds for the three criteria can allow entrepreneurs to determine whether they are a micro, small or medium-sized enterprise. As the table 1 presents, the category of SME sector include enterprises which employ fewer than 250 people and which have either an annual turnover not exceeding 50 million euro, or an annual balance sheet total not exceeding 43 million euro. According to this category micro enterprises employ less than 10 persons and which annual turnover or annual balance sheet total is fewer than 2 million euro. Within this category small enterprises are defined as enterprises which employ fewer than 50 employees and they annual turnover or annual balance sheet total fewer than 10 million euro.

Micro, small and medium enterprises are important for economy’s development because of their contribution to the growth of GDP and employment. It is generally known, that small and medium – sized enterprises comprise numerous group of enterprises in European Union. The SME sector companies invest money and have impact on economic and social development of countries, they hire workers and reduce unemployment. Small and medium – sized enterprises play important role in development of regions which have insufficient economic growth because they are a source of tax revenue and employment. It is worth emphasizing, that the existence of SME sector has plenty of advantages which are often mentioned in numerous reports, analysis and books. There are a few primary benefits of enterprises’ activity:

- employment growth,
- elimination disparities between regions,

- development and implementation of innovations,
- being open to new technologies,
- fulfil gaps in the market,
- boost competitiveness and economic activity,
- economic growth of countries and regions,
- impact on economic integration.

One of the latest documents connected with small and medium – sized enterprises in UE is Entrepreneurship 2020 Action Plan. Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe. This Action Plan is a strategy for decisive joint action to unleash Europe's entrepreneurial potential, to remove existing obstacles and to revolutionise the culture of entrepreneurship in Europe. It aims to ease the creation of new businesses and to create a much more supportive environment for existing entrepreneurs to thrive and grow. It proposes three areas for immediate intervention:

- Entrepreneurial education and training to support growth and business creation,
- Strengthening framework conditions for entrepreneurs by removing existing structural, barriers and supporting them in crucial phases of the business lifecycle,
- Dynamising the culture of entrepreneurship in Europe: nurturing the new generation of entrepreneurs.

In conclusion, European Union helps to overcome limitations of entrepreneurial activities. The Commission gives support to people who want to start or develop a business. Plenty of possible instruments were proposed such as: promotion of female business, using busyness experience of seniors, easier business transfer, encouraging people to set up small and medium – sized enterprises, improving access to finance, providing assistance to business. Moreover the plan of European Union focuses on creation of structural, administrative and cultural factors which can stimulate the development of entrepreneurship. UE supports the development of SME because this is the most important and numerous sector of the European economy. The development of small and medium – sized enterprises means the development of countries which are members of UE.

ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Г.М. Лозова, канд. екон. наук,

Д.О. Лозовий

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Одним із аспектів глобалізації та інформатизації суспільно-економічних відносин є перехід до Промисловості 4.0, що супроводжується цифровим розвитком, появою нових цифрових бізнес-моделей та інструментів у діяльності підприємств. Оскільки більшість українських компаній працюють на конкурентному ринку, то боротьба за споживача, прибуток і зміцнення своїх конкурентних позицій знаходяться у постійному фокусі уваги керівництва.

Сучасний бізнес вбачає у запровадженні цифрових технологій один з головних чинників зміцнення конкурентних переваг на ринку. Цифровізація охопила практично всі економічні процеси. Зокрема опитування, проведене компанією BCG серед 600 управлінців вищої ланки, продемонструвало розуміння керівництвом великих компаній важливості цифровізації бізнесу та виявило проблему нестачі кваліфікованих фахівців, що здатні впроваджувати нові цифрові технології та інструменти у виробничі процеси. Це сприймається компаніями як основний технологічний виклик і змушує їх формувати пул «цифрових талантів»: постійно шукати, навчати та утримувати високопрофесійних спеціалістів у цифровій сфері, а також розвивати цифрові вміння в наявного персоналу [1].

Більш раннє дослідження «Наскільки ваша організація підготовлена до цифрової епохи» (How «Digital-Ready» is your organization today?) 2016 року, підготовлене IDC на замовленням Cisco, продемонструвало, що чотири з кожних п'яти опитаних організацій ще не скоординували свої стратегії розвитку бізнесу в умовах цифровізації; ті ж, хто виконав таку координацію, зафіксували подвоєне зростання доходів у порівнянні з іншими; частка замовників, які планують реалізувати цифрові технології з підтримкою автоматизації, в найближчі два роки, на думку експертів компанії Cisco, має потроїтися і досягнути 44% в порівнянні з теперішніми 13% [2].

Метою нашого дослідження є вивчення можливостей застосування нових цифрових технологій та інструментів для організації системи внутрішнього контролю на підприємстві та перспективи їх розвитку.

Поняття «внутрішній контроль» є складним та багатогранним. На основі огляду сучасної економічної літератури можна стверджувати, що більшість дослідників наголошують на системності внутрішнього контролю як поняття. У широкому розумінні контроль визначається як процес спостереження за об'єктом, який впроваджується для виявлення в ньому відхилень від установлених стандартів або цілей. Організація системи внутрішнього контролю на підприємстві спрямована на забезпечення виконання виробничих планів, контролю діяльності персоналу, перевірки документального оформлення виробничих операцій та фінансових результатів діяльності підприємства, виявлення найбільш перспективних напрямків подальшого розвитку підприємства та зниження бізнес-ризиків. Система внутрішнього контролю являє собою тісну взаємодію суб'єкта, об'єкта і засобів контролю в процесі здійснення моніторингу діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень. Мета й завдання внутрішнього контролю визначаються на рівні підприємств, виходячи з його конкретних об'єктів, організаційної структури підприємства, структури виробничої діяльності та галузевих особливостей.

В сучасних умовах організація системи внутрішнього контролю на підприємстві зазнає глибоких, докорінних змін. Змінюються самі функції та розширюються можливості внутрішнього контролю завдяки використанню цифрових технологій та інструментів. Нові програмні продукти та рішення у

сфері внутрішнього контролю і аудиту, багато з яких орієнтовано на штучний інтелект, дозволяють керівництву і власникам компаній здійснювати внутрішній контроль фактично у режимі реального часу.

Зокрема, використання таких цифрових інструментів, як: системи електронного документообігу, Mobile ID, інтелектуальних CRM/ERP-систем, хмарних рішень, Big Data та BPM-інструментів дозволяє підприємствам оцінювати ефективність своєї діяльності по відношенню до встановлених цілей і управляти процесом їх досягнення, в реальному часі забезпечувати моніторинг ключових фінансових, організаційних та технічних результатів діяльності підприємства, щоб допомагати бізнесу швидше приймати ефективні рішення.

Модель цифровізації системи внутрішнього контролю підприємства має враховувати п'ять ключових елементів: автоматизація, аналітика, забезпечення виконання, інформаційна безпека та Інтернет речей. Модель допомагає підприємствам пройти весь процес трансформації системи внутрішнього контролю, розбитий на п'ять етапів, при цьому пропонується новий інструментарій для оцінки поточного стану та вироблення рекомендацій щодо оптимізації подальшої цифровізації бізнесу.

Отже, підсумовуючи вище зазначене, можна стверджувати, що цифрові технології – це потужний інструмент, який здатний забезпечити організацію системи внутрішнього контролю на підприємстві абсолютно на новому рівні, але для цього потрібно:

- розробка довгострокової стратегії управління підприємством, що включала б стратегію розвитку системи внутрішнього контролю і аудиту, на основі моделі digital-лідерства;
- формування інтегрованої системи внутрішнього контролю і аудиту, заснованої на корпоративній культурі та досвіді співробітників;
- оновлення базових технологій підприємства, запровадження системи внутрішнього контролю зрозумілої для співробітників і зручної у використанні;
- створення digital-команди, яка буде займатися вивченням нових цифрових рішень у сфері внутрішнього контролю і аудиту, розробкою нових цифрових додатків та інструментів. Постійний пошук та залучення у команду високопрофесійних молодих спеціалістів у цифровій сфері.

ЛІТЕРАТУРА:

1. How to Gain and Develop Digital Talent and Skills [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bcg.com/publications/2017/peopleorganization-technology-how-gain-develop-digital-talent-skills.aspx>.
2. Cisco способствує переходу на цифрові мережі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.cisco.com/c/ru_ru/about/press/press-releases/2016/08-08a.html.

АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЗВ'ЯЗКУ МІЖ РІВНЕМ ІНТЕРЕСУ ДО КОМПАНІЇ ТА РЕЗУЛЬТАТАМИ ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Л.В. Мазник, канд. екон. наук,

Н.О. Купрієць

Національний університет харчових технологій

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) для підприємств є однією з невід'ємних складових їх успішного функціонування. КСВ забезпечує вищий рівень взаємозв'язків підприємства з суспільством та є одним з найбільш важливих чинників на шляху до економічного розвитку як окремого підприємства, так і країни в цілому. Міжнародний досвід показує, що робота і звітність по КСВ та стійкому розвитку дає компаніям ефективний результат у формі: покращення іміджу та ділової репутації; росту капіталізації; підвищення інвестиційної привабливості тощо.

Досліджено напрямки розвитку корпоративної соціальної відповідальності на ТДВ «Яготинський маслозавод», а саме впровадження нефінансового звіту (НФЗ) діяльності підприємства за міжнародного стандарту GRI. Необхідність впровадження НФЗ за стандартами GRI на ТДВ «Яготинський маслозавод» обумовлена цілою низкою об'єктивних причин.

1. Розвитку нефінансової звітності як інструменту менеджменту сприяють загальносвітова практика управління нематеріальними активами і ризик-менеджменту. Раніше західні компанії вважали за краще робити простий звіт у вільній формі або звітувати за 10 принципами Глобального Договору ООН. Сьогодні багато підприємств та організацій всього світу виходять на новий рівень і готують звітність GRI. Отже, наявною є тенденція до збільшення кількості звітів загалом, а також звітів з використанням правил GRI, не зважаючи на складність їх підготовки.

2. У низці країн регулятори висувають нові вимоги до підготовки звітності, у тому числі, нефінансової. Зазначимо також зростання інтересу до такої звітності з боку громадськості.

3. Окрім своєї безпосередньої функції – розробки вимог до розкриття інформації, – GRI задає загальносвітові тренди, формує нову філософію управління стійким розвитком.

4. Нефінансовий звіт не повторює, а доповнює фінансовий за низкою показників.

Розглянемо вплив впровадження НФЗ на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» шляхом опитування зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів. В опитуванні брали участь 230 осіб. Основна група стейкхолдерів: громада регіону розташування; інвестори та акціонери; споживачі; урядові організації; організації громадянського суспільства та міжнародні інституції; ЗМІ, які повинні були відповісти на питання анкети шляхом вибору одного варіанту відповіді із наведених в анкеті 4-х варіантів.

«Як Ви вважаєте, чи існує зв'язок між рівнем інтересу до ТДВ «Яготинський маслозавод» та результатами діяльності компанії?»

1) результати діяльності будуть низькими при низькому інтересі до діяльності компанії – цей варіант обрали 60 респондентів (*Група А*. Компанія може практично не витратити зусилля на формування та підтримку зацікавленості, оскільки зацікавлена група не становить жодної загрози або не має засобу впливу);

2) результати діяльності будуть низькими навіть при високому інтересі до діяльності компанії – цей варіант обрали 20 респондентів (*Група В*. Група має високу зацікавленість, але не має достатнього впливу або влади для здійснення контролю, тому їх треба лише інформувати щодо подій у компанії та її діяльності);

3) результати діяльності будуть високими навіть при низькому рівні інтересу до компанії – цей варіант обрали 30 респондентів (*Група С*. Група має істотний рівень впливу, але може не усвідомлювати цього. Їх інтереси треба брати до уваги, проте через низький інтерес до подій, ця група не викликає значних проблем);

4) результати діяльності будуть високими тільки в умовах високого інтересу до компанії – цей варіант обрали 120 респондентів (*Група D*. Компанія повинна задовольняти інтереси цієї групи у першу чергу, оскільки вона має владу впливати на компанію і спроможна використовувати події).

Таблиця

Карта впливу запропонованих заходів спонсорства та благодійності на діяльність компанії

Ознаки	Рівень інтересу		Разом	
	Низький	Високий		
Результати діяльності	Низький	Група А (60)	Група В (20)	80
	Високий	Група С (30)	Група D (120)	150
Разом	90	140	230	

Кількісно оцінена залежність між наведеними альтернативними ознаками. Для того, щоб переконатися, що рівень інтересу до компанії та результати її діяльності пов'язані, або навпаки. Для оцінки тісноти зв'язку визначено коефіцієнти асоціації та контингенції за наступними формулами.

$$\text{Коефіцієнт асоціації: } K_a = \frac{A * D - B * C}{A * D + B * C}.$$

Цей коефіцієнт вказує на тісноту та напрямок зв'язку, тобто, якщо його значення позитивне – зв'язок прямий, негативне – обернений. За умови наближення цього показника до одиниці між ознаками існує тісний зв'язок.

$$K_a = \frac{60 * 120 - 20 * 30}{60 * 120 + 20 * 30} = 0,8461$$

Отже, між рівнем інтересу до компанії та результатами її діяльності існує прямий та тісний зв'язок.

$$\text{Коефіцієнт контингенції } K_k = \frac{A * D - B * C}{\sqrt{(A + C) * (B + D) * (A + B) * (C + D)}}.$$

Цей коефіцієнт також вказує на тісноту та напрямок зв'язку. За умови наближення цього показника до 0,5 між ознаками існує тісний зв'язок.

$$K_k = \frac{60 * 120 - 20 * 30}{\sqrt{90 * 140 * 80 * 150}} = 0,5367$$

Значення цього коефіцієнта також є свідченням існування зв'язку між рівнем впізнання бренду та економічними результатами ТВД «Яготинський маслозавод».

ЛІТЕРАТУРА:

1. Світовий досвід теорії та практики публічного управління [зб. наук. пр. Інституту глобальних стратегій управління / за заг. ред. О.М. Руденко, С.В. Штурхецького]. – Острог: ІГСУ, Видавництво НаУ «Острозька академія», 2015. – 234 с. – (Серія: «Громадянське суспільство». Вип. 9). – С. 72-85.
2. GRI G4 Food Processing Sector Disclosures (Звіт GRI G4 в секторі харчової промисловості) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G4-FoodProcessing-Sector-Disclosures.pdf>.
3. Chernatony L. From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands. 2nd ed. / L. de Chernatony. – Oxford: Butterworth Heinemann, 2006. – 320 p.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Л.М. Минко

Національний університет харчових технологій

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства в сучасному економічному просторі, незалежно від його приналежності до тієї чи іншої галузі, необхідною умовою є врахування впливу різного роду ризиків і в першу чергу фінансового.

Поняття фінансового ризику бере свій початок із змістовної сутності ризику в цілому. В загальному значенні під ризиком розглядають можливість виникнення несприятливих подій, в результаті яких суб'єкти господарської діяльності, при прийнятті певних рішень, можуть втратити повністю або частково власні активи. Дане визначення вірне також і для фінансового ризику

з поправкою на прийняття суб'єктами тих чи інших рішень саме у фінансовій сфері, що призведуть до додаткових витрат чи неотримання очікуваного прибутку.

У науковій літературі зазначаються різні підходи при визначенні ризиків. Наведемо найбільш поширену класифікацію фінансових ризиків:

- валютний ризик – вірогідність фінансових втрат в результаті зміни курсів валют, що може відбутися в період між заключенням договору і фактичним розрахунком по ньому;

- кредитний ризик – вірогідність невиконання зобов'язань контрагентів по відношенню до кредитора по виплаті відсотків за кредитом та погашенням суми кредиту в цілому. Включає поняття кредитоспроможності та ризик банкрутства;

- ризик ліквідності – неможливість розплатитися в повному обсязі по своїх зобов'язаннях;

- ринковий ризик – вірогідність негативної зміни ринкової вартості активів підприємства в результаті виникнення макро, мезо і мікро факторів.

Управління фінансовими ризиками проводиться з метою мінімізації їх негативного впливу на результати діяльності підприємства та включає такі послідовні етапи:

- оцінка та аналіз фінансових ризиків;

- пошук альтернативних шляхів зниження фінансових ризиків;

- остаточний вибір необхідних дій в певному напрямі для зниження фінансових ризиків.

При проведенні оцінки та аналізу фінансових ризиків підприємства необхідно їх ідентифікувати і ранжувати за ступенем можливої небезпеки, оскільки саме на основі цих показників приймають рішення про розмір резервного капіталу для покриття потенційних втрат.

Для нейтралізації фінансових ризиків найчастіше застосовують такі методи, як страхування, резервування капіталів, лімітування розмірів фінансових операцій, хеджування, диверсифікація активів між різними фінансовими інструментами з різними рівнем ризику.

Страховання ризиків – це захист власності підприємства при настанні страхової події спеціальними страховими компаніями. У процесі страхування підприємству забезпечується страховий захист по всіх основних видах його ризиків, розмір якого визначається вартістю об'єкту страхування, страховою сумою та страховою премією.

Страхові послуги, що обслуговують страхування фінансових ризиків підприємства, класифікують:

- а) за формами: обов'язкове та добровільне;

- б) за обсягом:

- повне – захищає підприємство від негативних наслідків в повному обсязі при настанні страхової події;

- часткове – обмежений страховий захист в рамках визначеної страхової суми при умові виникнення зазначених в договорі подій;

в) за видами:

- майна – включає всі матеріальні і нематеріальні активи підприємства;
- кредитних ризиків – страхування, при якому об'єктом є ризик неплатежу по наданих кредитних коштах взагалі або несвоєчасного платежу;
- депозитних ризиків – при фінансових вкладеннях підприємства страхується ризик неповернення банком суми вкладу та відсотків по ньому;
- інвестиційних ризиків – різного роду ризики реального інвестування;
- фінансових гарантій – при залученні підприємством позичкового капіталу ризик невиконання суми основного боргу та відсотків.

Резервування капіталів (самострахування) – це метод зниження ризиків для подолання наслідків настання негативних подій.

Лімітування розмірів фінансових операцій – це встановлення ліміту за обсягом, часом, територією та інше.

Хеджування – це система заключення контрактів з врахуванням вірогідності зміни в майбутньому курсу валют для уникнення негативних наслідків таких подій.

Диверсифікація ризиків – цей метод базується на розподіленні ризиків, щоб запобігти їхній концентрації. Тобто капітал розподіляється між різними об'єктами вкладень, які безпосередньо не пов'язані між собою.

Фінансові ризики з'являються в процесі взаємодії між суб'єктами господарювання і притаманні будь-якому виду підприємницької діяльності. Але для забезпечення прибутковості, фінансової стабільності, а значить і певного рівня конкурентоспроможності в ринкових умовах необхідною складовою є управління фінансовими ризиками підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Економічні і фінансові ризики [Текст]: навч. посіб. / Н.А. Герасимчук, Т.В. Мірзоева, О.А. Томашевська. – 2-е вид. – К.: Компринт, 2018. – 366 с.
2. Фінансові ризики суб'єктів господарювання [Текст]: навч. посіб. / [Кнейслер О. В. та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Кнейслер О. В.; Тернопіл. нац. екон. ун-т. – Тернопіль: Осадца Ю.В. [вид.], 2017. – 137 с.

CROSS-CULTURAL MANAGEMENT – SOME THEORETICAL APPROACHES

V. Moskalenko, PhD in economics
National University of Food Technologies

Effective use of cross cultural management can provide a source of innovative thinking and enhance the competitive position of enterprise. However, cultural differences can interfere with the successful completion of projects in today's multicultural global business community. To achieve effective competitive position managers should be culturally sensitive and promote creativity and motivation

through cultural leadership. Managers in today's multicultural global business community frequently encounter cultural differences, which can interfere with the success of firm's activity.

Concept of 'glocalization', a combination of globalization and localization, is increasingly being adopted by global brands. Many now acknowledge the vital need to truly understand potential clients' requirements and expectations across cultures. Companies are increasingly aware of this and therefore try to 'glocalize' their products. This means that they are producing on a global scale but every product is personalised in order to suit specific cultures or tastes. These terms are used in many fields. The usage of these words may implement differently in all these fields, but still the basic concept of both localization and globalization remains the same. Globalization is all about spreading, without any boundaries. It promotes the interdependence between communities or countries for various products and services. On the other hand, localization is about refraining in many different contexts. The words are commonly used in economics. Therefore, it is best to understand them in context to economics. The wave of globalization has already gained the status of a worldwide phenomenon. It deals with the economic, financial, trade and communication integration of different markets of the world. It deals with an expansion of trade in goods and services. It is also looked as a process which is contributing in making the world economy more inter-dependent [1].

Some cross-culture leaders choose to use managerial intervention as a strategy to deal with culture-related barriers. This involves setting specific ground rules for the team and stepping in when an authoritative role is required. Depending on the severity of the cultural barrier, a manager may choose to completely remove an employee from the team. This is a costly strategy, as the company invests a lot of money and time in hiring and training an employee [1].

Managing the business in a foreign country requires managers to deal with a large variety of cultural differences. As a result, international managers must continually monitor the political, law, education, education, technological and others systems (picture).



Picture. International business culture

The task of managing a diversified and dispersed workforce at home and internationally is another major demand facing today's global leaders. Fostering good communication and building trust have always been two seminal issues in leadership, but learning how to do so among a culturally diverse team is a whole new challenge [2].

Cross-cultural management:

- describes organizational behavior within countries and cultures;
- compares organizational behavior across countries and cultures;
- improves the interaction of customers, suppliers, employees, CEO's and others from countries and cultures around the world.

Managers all over the world have realized that culture significantly influence to effectiveness of enterprise and economy in general. Nowadays, economy is extensively being up to the cultural development. Social awareness about cultural multiplicity, integrity and valuable, is also on the increase.

REFERENCES:

1. Hamid Doost Mohammadian *An Overview of International Cross Cultural Management* Retrieved from: https://www.fh-mittelstand.de/fileadmin/pdf/Publikationen/An_Overview_of_International_Cross_Cultural_Management.pdf (accessed 1 March 2019).

2. Livermore, D. (2010) *Leading with Cultural Intelligence*. ISBN: 9780814414873.

КОУЧИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМТВА

Є.М. Нілова,

О.В. Макаревич

Національний університет харчових технологій

Стратегічний розвиток суб'єктів господарювання включає комплекс заходів, що забезпечують збереження їх позицій на ринках. У сучасному світі планомірний розвиток підприємств та їх продуктивна робота неможливі без постійного підвищення кваліфікації та компетенції їх робітників, фахівців та керівників різних ланок. Використання нових інструментів або адаптація існуючих для стратегічного розвитку стає актуальнішим з кожним днем.

Коучинг з'явився в останні роки минулого століття та став одним з найбільш затребуваних та популярних інструментів топ-менеджменту та раціонального використання потенціалу персоналу. Його визначають як модель взаємодії між керівником та підлеглими, за допомогою якої у них підвищується рівень мотивації та відповідальності. Це відбувається шляхом визначення норм та цілей, які слід прийняти в колективі, та їх співставлення з генеральною метою компанії. Тобто коучинг являє собою інструмент стратегічного розвитку

підприємства.

Професійний коучинг – це процес, що допомагає передусім чітко визначити цілі і готувати людину до конкретних функцій і завдань [1].

При використанні коучингу як способу управління персоналом значно підвищується ефективність виконуваної роботи, оскільки у працівників з'являється мотивація, значно покращуються відносини з керівництвом, виникає бажання підвищувати свій професіоналізм та прагнути до кар'єрного зростання.

Коучинг є ефективним та оптимальним способом орієнтації кадрів на специфіку компанії, особливості ведення бізнесу і дозволяє в більш короткий термін отримати високі результати.

Як показує практика підприємств, що активно використовують технологію коучингу, керівник одержує безпосередню віддачу від вкладених у навчання персоналу ресурсів у вигляді нижче зазначених конкретних результатів [2].

Таким чином, підприємство отримує такі переваги від застосування коучингу як інструменту стратегічного розвитку підприємства:

- зростання продуктивності праці окремих співробітників та команди в цілому;
- раціональне використання та вивільнення часу у менеджера для вирішення стратегічних завдань;
- поліпшення обслуговування клієнтів;
- стабілізація соціально-психологічного клімату у трудовому колективі
- створення позитивного іміджу для підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гурієвська В. Коучинг як прикладна технологія державного управління [Електронний ресурс] / В. Гурієвська // Вісник Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – 2011. – С. 32-39. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vnadu_2011_1_6.pdf.

2. Шекшня С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг / С. Шекшня. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 206 с.

ПРЕВЕНТИВНІ ЗАХОДИ ЗАХИСТУ ВІД КІБЕРАТАК

І.В. Новойтенко, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Незважаючи на світове усвідомлення та визнання руйнівного впливу кібератак на всі сфери життєдіяльності та навколишнього середовища, більшість компаній і дотепер не підготовлені протидіяти загрозам такого характеру. Результати досліджень свідчать, що станом на 2018 р. у 48% компаній з 122 країн світу були відсутні програми навчання персоналу

превентивним заходам захисту інформації [1].

У 2017 р. внаслідок рейдерського захоплення серверів «Лінкос Груп» та поширення вірусу через програму M.E.Doc, втрат зазнали кожен десятий користувач комп'ютера в Україні, компанії з усього світу понесли мільйонні збитки: фармацевтична компанія Merck (\$870,000,000), компанія доставки FedEx через європейську дочірню компанію TNT Express (\$ 400,000,000), французька будівельна компанія Saint-Gobain (\$384,000,000), данська судноплавна компанія Maersk (\$300,000,000), снекова компанія Mondelez (\$188,000,000), британський виробник Reckitt Benckiser (\$129,000,000). За оцінками Білого дому збитки від цієї кібер-атаки оцінено у \$10 млрд. [2].

Найбільшої уваги в сфері захисту від кібератак потребують фінансові системи та об'єкти критичної інфраструктури. До таких в Україні відносять підприємства, що є стратегічно важливими для функціонування економіки і безпеки держави, суспільства та населення, а саме: енергетичного сектору, транспорту, хімічної промисловості, банки та фінансові установи, підприємства сфери інформаційних технологій та телекомунікацій (електронних комунікацій), продовольства, охорони здоров'я, комунального господарства [3].

В Україні на законодавчому рівні закріплено зобов'язання державних структур повідомляти Державний центр кіберзахисту і протидії кіберзагрозам (CERT-UA) та СБУ, однак ця вимога не є обов'язковою для приватних підприємств.

До основних правил кібергігієни на робочих місцях будь-якої організації та у приватному житті фахівці Державного центру кіберзахисту і протидії кіберзагрозам (CERT-UA) відносять [4]:

1. Використання ліцензійних операційних систем та будь-якого програмного забезпечення, своєчасне й систематичне їх оновлення.

2. Використання антивірусного програмного забезпечення з технологією евристичного аналізу.

3. Здійснення регулярного резервного копіювання даних, збереження резервних копій на зовнішніх носіях інформації (SDD, HDD тощо).

4. Заборона використання зовнішніх флеш-накопичувачів інформації та дисків (CD та DVD тощо) на робочих комп'ютерах.

5. Заборона збереження аутентифікаційних даних у легкодоступних місцях (наприклад, на робочому столі). Використання спеціальних програмних засобів (наприклад, KeePass) для зберігання паролів.

6. Використання паролів, які містять не менше 8 символів (літери, цифри та спеціальні символи); не містять персоніфікованої інформації (дати народження, номерів телефонів, номерів та серій документів, автотранспорту, банківської картки тощо); не використовуються в будь-яких інших аккаунтах.

7. Свідома робота з електронною поштою, у т.ч. відкриття вкладених файлів в разі підтвердження відправником інформації про відправлення вкладень.

8. Заборона переходити за невідомими посиланнями та завантажувати файли з небезпечним розширенням, що можуть містити небезпеки.

9. Відмова від використання Інтернет-банкінгу, електронних платіжних систем, введення аутентифікаційних даних під час доступу до Інтернету через незахищені мережі (в кафе, барах, аеропортах та інших публічних місцях).

10. Заборона відкривати підозрілі посилання під час користування Інтернет-банкінгом, соціальними мережами, системами обміну повідомленнями, новинами, онлайн-іграми.

11. Перевірка правильності назви відвідуваних Інтернет-ресурсів, що запитують аутентифікаційні дані, перед їх завантаженням у зв'язку з використанням видозмінених назв відомих сайтів.

12. Заборона «схвалювати» і «приймати» будь-які повідомлення з впливаючих вікон у браузері, програмах, операційній системі та мобільному пристрої, без попереднього ознайомлення із їх змістом.

13. Встановлення обмеження щодо кількості спроб введення паролю.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Дослідження глобальних тенденцій інформаційної безпеки за 2018 р.: основні висновки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/pwc-2018-gsiss-strengthening-digital-society-against-cyber-shocks-ukr.pdf>.

2. Andy Greenberg. Untold story of NotPetya, the Most Devastating Cyberattack in History (August, 2018). From the book Sandworm published on Security wired website. URL: <https://www.wired.com/story/notpetya-cyberattack-ukraine-russia-code-crashed-the-world/>.

3. Про затвердження порядку формування переліку інформаційно-телекомунікаційних систем об'єктів критичної інфраструктури держави: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2016 р. № 563 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/563-2016-п>.

4. Основні правила кібергігієни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cert.gov.ua/recommendations/21>.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КРАУДСОРСИНГОВИМИ ПРОЕКТАМИ ТНК НА ЛОКАЛЬНИХ РИНКАХ

О.М. Олійник, канд. філос. наук,
О.О. Головань, канд. фіз.-мат. наук
Запорізький національний університет

Електронна економіка надала можливості бізнесу знаходити нові ідеї, аналізуючи оперативну бізнес-аналітику та здійснюючи зворотний зв'язок з клієнтами, що дозволяє швидко реагувати на інноваційні очікування існуючих та потенційних споживачів.

Транснаціональні корпорації використовують технології краудсорсингу,

просуваючи свої продукти на регіональні ринки, з метою отримання більш високих прибутків за рахунок формування сталого попиту при безпосередній участі краудсорсерів – тих, хто приймав участь у розробці продукту. У зв'язку з цим набуває актуальності питання удосконалення системи менеджменту краудсорсингових проектів ТНК з урахуванням специфіки локальних ринків.

ТНК Nestlé є однією з провідних компаній, що пропонує на локальному українському ринку через своє представництво ТОВ «Нестле Україна» споживчі товари та використовує інструмент краудсорсингу для розробки нових продуктів, дизайну упаковки і стратегій комунікацій.

Управління краудсорсинговими проектами Nestlé полягає в тому, що перспективні ідеї, які отримані у будь-якій країні перебування бренду, впроваджуються у практику діяльності локальних підрозділів компанії в інших країнах світу. Це створює додаткові можливості для глобальних брендів компанії Nestlé залучати креативних споживачів до створення свіжих ідей та здійснювати їх тестування у фокус-групах.

Для підвищення ефективності менеджменту краудсорсингових проектів транснаціональні корпорації в сучасних умовах мають реалізовувати їх в межах своїх стратегій глокалізації, що передбачає прийняття обґрунтованих рішень відносно адаптації глобальної стратегії до умов і вимог локальних ринків, на яких вона працює.

В уявленні українського споживача ТНК Nestlé є виробником якісних товарів, проте продукти під брендами, які пропонуються компанією на вітчизняному ринку, не завжди сприймаються як корисні та високоякісні. Для узгодження уподобань вітчизняних споживачів стосовно пропонованих товарних категорій підприємствам, що належать ТНК Nestlé, вважаємо за доцільне використовувати краудсорсингові проекти, учасниками яких є саме українські споживачі та експерти. Опитування можна здійснювати безпосередньо серед відвідувачів сайту ТОВ «Нестле Україна».

Оскільки кондитерські вироби, розчинна кава в стіках, вермішель швидкого приготування користуються попитом у молоді, значну частку якої складають учні та студенти, які є активними користувачами Internet, то для ТОВ «Нестле Україна» може бути перспективним залучення до впровадження інноваційних краудсорсингових проектів саме цієї цільової аудиторії.

Формування глокальної товарної стратегії ТНК Nestlé в Україні у залежності від типу вирішуваних завдань може здійснювати такими засобами краудсорсингу: створення продукту (наприклад, пропонування нової рецептури продукту, нових смаків, нової або удосконаленої упаковки); голосування за кращий варіант серед відібраних (наприклад, обрання нової форми упаковки для продукту); з'ясування думок (опитування споживачів на предмет того, як приймають рішення щодо купівлі товару; якими критеріями керуються при виборі продукту; чи вважають споживачі товар корисним для здоров'я; чи купують продукти ТНК Nestlé тощо).

Для підвищення ефективності реалізації краудсорсингового проекту з метою адаптації товарних стратегій ТНК Nestlé до локального ринку

пропонуємо здійснювати його за наступними основними етапами: постановка завдання, відбір учасників, генерація ідей, фільтрація ідей, оцінка ефективності, відбір остаточного рішення, доопрацювання ідей.

Впровадження запропонованого механізму сприятиме підвищенню ефективності системи управління краудсорсинговими проектами ТНК Nestlé в умовах глокалізації, зокрема:

- дозволить розширити цільову аудиторію, залучити потенційних споживачів до розробки тієї продукції, яку вони у подальшому будуть вважати «своєю», що збільшить обсяги її реалізації;

- забезпечить альтернативність джерел для прийняття рішень і розширить варіанти вибору;

- дозволить оптимізувати терміни виконання проекту та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів, оскільки винагороду отримує тільки один або декілька учасників проекту, які є його переможцями.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Майстренко О.В. Краудсорсинг: сутність, види, принципи та інструменти застосування / О.В. Майстренко // Економіка і суспільство. – 2017. – № 9. – С. 507-511.

2. Панченко Є.Г. Концепція відкритих інновацій та її використання транснаціональними корпораціями в Україні / Є.Г. Панченко, М.Є. Кір'якова // Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право. – 2013. – № 1. – С. 155-162.

3. Ковальчук С. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу / С. Ковальчук // Маркетинг в Україні. – 2015. – № 5. – С. 34-48.

ПОСЛІДОВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ПАНЕЛЕЙ ІНДИКАТОРІВ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

О.В. Олійник

Національний університет харчових технологій

На сьогоднішній день управління витратами підприємства вимагає наявності інформаційної системи, яка працює в режимі реального часу і забезпечує безперервне і швидке відображення даних щодо запланованих та фактичних витрат. Управління витратами на базі технології панелей індикаторів дозволяє забезпечити максимальну ефективність.

На думку У.У. Еккерсона, панель індикаторів – це не просто екран з графіками, а повноцінна інформаційна система, побудована на основі інфраструктури бізнес-аналізу та інтеграції даних [1, с. 14].

Методика впровадження панелей індикаторів складається з послідовних етапів.

На першому етапі здійснюється виявлення основних показників панелі на підставі аналізу виробничої звітності із залученням кваліфікованих експертів,

завданнями яких є визначення впливу кожного параметру на величину витрат, визначення контролю за зміною показників, що відобразатимуться на панелі індикаторів.

На другому етапі відбувається створення програмного продукту, що забезпечує формування панелі, до складу якого входить інформаційна база даних показників, які формують інтегральний показник панелі індикаторів.

Для прийняття своєчасних і ефективних рішень сучасному керівнику необхідно дещо більше, ніж просто система виробничої звітності, необхідна спеціальна система аналізу, що дозволяє користувачам самостійно отримувати доступ до даних, аналізувати їх і виконувати над ними операції.

Підтримка зазначеної функціональності панелі індикаторів неможлива без використання спеціалізованого програмного рішення. Застосування для таких цілей програм Excel та Access призведе до спрощення зазначених механізмів і, як наслідок, до дискредитації ідеї інтегрованого управління витратами на основі динамічних панелей індикаторів.

Вибір платформи для розробки програмного продукту повинен спиратися на кілька основних критеріїв:

- платформа повинна мати високий ступінь відкритості, яка дозволить виробляти з мінімальними витратами інтеграцію з іншими бізнес-додатками;

- економічна доступність для кінцевих користувачів. Наявність на ринку праці достатньої кількості фахівців, здатних проводити інтеграцію і супровід системи.

- платформа повинна представляти набір готових інструментів для розробника, які дозволять мінімізувати витрати на створення механізмів зберігання даних і візуалізації.

- платформа повинна забезпечити можливість створення типового (тиражного) рішення, яке має високий ступінь універсальності. Це забезпечить незалежність користувачів від розробників рішення з одного боку, з іншого боку знизить вартість супроводу і підтримки.

На третьому етапі необхідно провести навчання персоналу використовувати панелі індикаторів в процесі прийняття рішень. Успіх роботи підприємства в цілому багато в чому залежить від того, в якому ступені персонал підприємства розуміє стратегічні цілі і наскільки зацікавлений в роботі по їх досягненню. Однією з суттєвих перешкод ефективного управління підприємства в цілому та управління витратами зокрема є не лише недостатній рівень професійної підготовки персоналу, але й старі підходи до роботи на різних рівнях організації.

На четвертому етапі проводиться коригування інтегрального показника панелі індикаторів з врахуванням особливостей виробничих процесів, уточнення показників, які мають значний вплив на собівартість продукції, і визначення для них періодичності контролю і діапазону їх змін, при якому виникає необхідність оперативного прийняття рішень.

Таким чином, пройшовши всі стадії впровадження панелі індикаторів, підприємство може оцінити технічну готовність до розгортання ефективної

системи управління витратами. У процесі проходження підприємства через ці послідовні етапи, дані щодо витрат на підприємстві стають все більш консолідованими і логічно інтегрованими, при цьому число аналітичних структур скорочується.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления. Ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / У.У. Эккерсон. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 396 с.

2. Бандоріна Л.М. Методика розробки автоматизованої системи управління «Приладова панель» / Л.М. Бандоріна, В.В. Дудник, Л.І. Лозовська // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – № 8 (7), С. 230-234.

БЮДЖЕТУВАННЯ ГРОШОВИХ КОШТІВ – РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Г.Г. Осадча, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Успішність діяльності бізнесу на сучасному етапі залежить від ступеня реалізації наукових підходів в управлінні підприємством.

Мета бюджетування грошових коштів полягає у визначенні їх необхідного обсягу і періодів, коли у підприємства очікується нестача або надлишок грошових коштів порівняно з їх оптимальним залишком.

О. Федорченко зазначає, що система бюджетування підвищує ефективність управління фінансами підприємства, попереджуючи про нераціональне використання фінансових ресурсів як на стадії планування, так і на стадії контролю за їх використанням [1].

За своєю суттю бюджетування в управлінській практиці виступає складовою методу «управління за відхиленнями», тобто є періодичною процедурою ухвалення рішень на підставі аналізу причин відхилень фактичних показників від планових.

Найбільш поширеним та повноцінним, з огляду наукового обґрунтування, є зведений бюджет. Він являє собою скоординований по всіх підрозділах або функціях план роботи для організації в цілому. Зведений бюджет складається з двох основних бюджетів – операційного і фінансового [2].

Успішне бюджетування базується на наступних принципах: часової визначеності; багатоваріантності; релевантності інформації; зв'язку зі стратегією розвитку підприємства; застосування науково-обґрунтованих норм і нормативів; визначеність понятійного апарату; повноти бюджетування; органічного зв'язку з системою управлінського обліку; персональної відповідальності; зв'язку з системою мотивації; координації роботи підрозділів; достовірності.

Бюджет руху грошових коштів відображає потребу у зовнішньому фінансуванні (обсяг кредитів, інвестицій), а також забезпечує більш точне його визначення. Його призначення полягає у забезпеченні збалансованості надходжень коштів (відповідних плану доходів) і їхнього використання (відповідно до плану витрат) за бюджетними періодами [3].

При складанні бюджету руху грошових коштів здійснюється групування грошових потоків, що формуються на підприємстві, за трьома сферами його діяльності: 1) грошові потоки від операційної (виробничої) діяльності; 2) грошові потоки від інвестиційної діяльності; 3) грошові потоки від фінансової діяльності.

У таблиці наведено бюджет грошових потоків, розроблений для філіалу «Миронівська птахофабрика переробний комплекс» на 2019 рік.

Таблиця

Бюджет грошових потоків філіалу «Миронівська птахофабрика переробний комплекс» на 2019 рік, млн. грн.

Показник	Квартал				Разом за рік
	1	2	3	4	
Залишок на початку періоду	50 500	23 347	61 690	-3 720	-
Надходження:					
від реалізації продукції	100 210	161 221	151 550	205 011	617 992
від іншої реалізації	2 300	1 568	2 456	1 456	7 780
від оприбуткування лишків	112	116	104	215	547
від надання орендних послуг	563	250	222	354	1 389
Разом	103 185	163 155	154 332	207 036	627 708
Платежі, грн:					
Аутсорсинг	3 100	5 210	4 000	4 122	16 432
Ветеринарні аналізи та лабораторні дослідження	225	321	305	343	1 194
Виплата дивідендів	1 200	1 310	1 225	1 600	5 335
Господарчі потреби	1 097	1 543	1 025	1 723	5 388
Електроенергія	295	304	322	337	1 258
Імпортні запчастини	8 621	8 998	9 795	9 936	37 350
Матеріали для поточного ремонту	2 010	2 785	2 215	1 997	9 007
Нарахування на ФОП	16 419	14 327	15 007	15 303	61 057
Оплата праці	74 632	65 123	68 216	69 563	277 534
Охорона праці	186	193	190	198	767
Послуги сторонніх компаній	3 206	3 658	4 025	4 685	15 574
Поточний ремонт ОЗ	8 256	9 412	10 756	10 069	36 493
Сервісне обслуговування обладнання	3 856	3 969	3 998	4 210	16 033
Сплата відсотків за позиками	293	256	299	325	1 173
Спецодяг	963	989	1 102	1 307	4 361
Таможне оформлення і сертифікація	5 223	5 562	5 684	5 988	22 457
Оренда транспортних засобів	756	852	758	885	3 151
Разом	130 338	124 812	128 922	132 591	516 663
Залишок на кінець періоду	23 347	61 690	-3 720	7 025	-

У графіку руху коштів простежуються взаємозв'язки між основною, інвестиційною та фінансовою діяльністю.

Таким чином, застосування бюджетування грошових потоків на підприємстві дозволить: забезпечити стабільну ліквідність і платоспроможність підприємства; проводити ефективну фінансову політику в сферах залучення позикових коштів; забезпечити раціональне розміщення тимчасово вільних коштів; здійснювати облік, аналіз і планування грошових потоків і утворюючих його центрів фінансової відповідальності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Федорченко О. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві / О. Федорченко // Економіка та держава. – 2015. – № 11. – С. 37-39.

2. Куцик В.І. Технологія бюджетування як інструмент управління підприємством / В.І. Куцик, І.В. Горбатюк // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2011. – Вип. 21.5. – С. 248-253.

3. Томчук В.В. Бюджет грошових потоків як складова процесу бюджетування / Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України, № 1. – 2013.

ОРГАНІЗАЦІЯ ОХОРОНИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ

О.П. Осадчук, канд. екон. наук,

В.В. Кемська

Національний університет харчових технологій

Робота на підприємствах часто супроводжується важкими та шкідливими умовами праці, тому питання охорони праці вимагає значної уваги. Ця тема актуальна також тому, що не всі підприємці бачать пряму залежність між станом організації охорони праці та ефективною роботою працівників.

ПАТ «Київський маргариновий завод» – підприємство, що виробляє харчові продукти, а отже, працюючи там, співробітники піддаються впливу хімічних елементів, випарів (працівники лабораторій), шуму, працюють у змінному режимі, мають нічні зміни. Це все негативно впливає на здоров'я працівників і робить роботу шкідливою.

За шкідливість роботи співробітникам щомісячно виплачують компенсацію в натуральному вигляді (молочна продукція). Проте все одно шкідливість праці негативно впливає на її продуктивність та зменшує фактично відпрацьований час, а отже і прибутки підприємства.

Роботодавець повинен створити на робочому місці у кожному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці [3].

Для виконання своїх функцій служба охорони праці, співпрацюючи з

іншими підрозділами підприємства, розробляє комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів та підвищення ефективності охорони праці, розроблення планів та програм поліпшення умов праці, запобігання виробничому травматизму та професійним захворюванням [1].

У ПАТ «Київський маргариновий завод всі ці вимоги дотримуються. Проте через високу шкідливість виробництва (особливо для працівників лабораторії) рівень організації охорони і умов праці потребує постійного контролю. Важливим є питання підвищення імунітету працівників, так як це дозволить збільшити фактичний фонд робочого часу (за рахунок відгулів та лікарняних), а отже позитивно вплине на продуктивність праці на підприємстві. Задля підвищення імунітету працівників запропоновано оплачувати заняття в спортивному залі всім бажаючим робітникам ПАТ «Київський маргариновий завод».

Визначити економічну ефективність від впровадження заходу у ПАТ «Київський маргариновий завод» досить важко, але можливо шляхом підрахунку кількості продукції, яку могли б виробити працівники за час, що вони не працювали через хворобу.

Особливо важливим є також стимулювання робіт з охорони праці, яке має бути спрямоване на виявлення зацікавленості працівників у створенні безпечних умов праці на робочих місцях, виробничих дільницях, в цехах і на підприємстві в цілому. Види і форми матеріального і морального стимулювання розробляє адміністрація підприємства разом з профспілковим комітетом на основі показників стану охорони праці.

Таким чином, вплив ефективної роботи з охорони праці на продуктивність праці та прибуток підприємства можна розрахувати, а також довести економічну доцільність цих заходів. Робота з поліпшення охорони праці на підприємстві необхідна і досить важлива, оскільки вона прямо впливає на ефективність роботи працівників, стан їх здоров'я, що в кінцевому результаті позначається на господарській діяльності підприємства та його фінансових результатах.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Новікова О.Ф. Формування умов гідної праці при подоланні виробничих небезпек у промисловості України / О.Ф. Новікова, Л.М. Логачова // Економічний вісник Донбасу. – 2018. – № 1 (51). – С. 97-108.
2. Основи охорони праці: підручник / В.Ц. Жидецький. – 5-те вид., доповн. – К.: Знання, 2014. – 373 с.
3. Про охорону праці [закон України від 14.10.1992 р. № 2695-ХІІ із змінами та доповненнями] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: (<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>).

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

О.М. Петухова, д-р екон. наук

Національний університет харчових технологій

Сучасний ритм життя, що супроводжується постійними трансформаціями та перетвореннями, турбулентністю економічної ситуації, невизначеністю та мінливістю зовнішнього середовища, не лише посилює важливість стратегічного менеджменту в управлінні діяльністю вітчизняних підприємств, але й зумовлює потребу у пошуку нових, інноваційних підходів до стратегічного управління розвитком підприємств. При цьому зазначена проблема виникає як на теоретико-методичному рівні розвитку теорії, методології і методів стратегічного управління, так і у сфері практичної реалізації та втілення уже розроблених стратегій розвитку вітчизняних підприємств.

Зазначимо, що останнім часом, навіть при вже сформованій стратегії розвитку підприємства, через те, що темпи змін зовнішнього середовища часто випереджають відповідну реакцію підприємства, зростає частота виникнення непередбачених, несподіваних для підприємства труднощів.

Стратегічне управління розвитком підприємств покликане не лише забезпечити ефективну діяльність підприємства в умовах сьогодення, а повинне бути спрямоване на розширення горизонтів прогнозування, передбачити майбутні умови і перспективи, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Сучасні підходи до розвитку стратегічного менеджменту передбачають розбудову усієї системи стратегій підприємства. Як відомо, корпоративна (загальна) стратегія підприємства визначає загальний план його розвитку. Підсистемами загальної стратегії є функціональні стратегії. Вони розробляються менеджерами окремо для кожного напрямку діяльності: стратегія виробництва, стратегія операційної та комерційної діяльності, стратегія маркетингу та збуту, фінансова стратегія, стратегія інновацій, стратегія управління персоналом тощо. Відповідно на рівні основних структурних підрозділів підприємства розробляється операційна стратегія.

У сучасних умовах господарювання можна виділити декілька основних підходів до процесу розробки стратегій розвитку підприємства.

1. Контроль витрат. Основою таких стратегій є зменшення власних витрат порівняно з конкурентами шляхом постійного та суцільного контролю над витратами.

2. Стратегія диференціації, суть якої полягає в концентрації організацією своїх зусиль на певних пріоритетних напрямках, де вона намагається отримати якнайбільше переваг. Ці напрями можуть бути різними, тому варіантів такої стратегії на практиці існує дуже багато.

3. Стратегія фокусування. У цьому разі підприємство цілеспрямовано орієнтується на певне коло споживачів або на обмежену частину асортименту

продукції, або на окремий ринок [1].

В цілому розроблення стратегії розвитку підприємства передбачає формулювання мети розвитку підприємства, визначення способів її досягнення, передбачення можливих ризиків та труднощів, що можуть виникнути в майбутньому та розроблення потенційних заходів реагування на зміни, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Проведений аналіз теоретико-методологічних засад формування стратегії розвитку підприємств та дослідження сучасних умов діяльності вітчизняних підприємств засвідчили, що напрацьовані теоретичні знання неможливо напряму застосувати для підприємств харчової промисловості. Для отримання ефективної стратегії розвитку вітчизняних підприємств необхідно поєднати розроблені теоретико-методологічні положення формування стратегій розвитку з новими підходами і врахуванням особливостей діяльності вітчизняних підприємств харчової промисловості.

Слід зауважити, що в сучасних умовах ефективна діяльність підприємств згідно наперед визначеній, чітко спрямованій лінійній стратегії розвитку практично неможлива. Тому лінійні підходи до формування стратегії розвитку підприємства відходять на другий план, а все більшої актуальності набувають так звані «комбіновані» стратегії, що побудовані на послідовному поєднанні у єдину стратегію декількох напрямів іноді різного спрямування.

Зазначений підхід передбачає послідовне поетапне використання різновекторних за своїм змістом стратегічних напрямків, що логічно поєднанні у єдиний ланцюг з метою забезпечення в майбутньому бажаного рівня розвитку та прибуткової діяльності підприємства.

До таких стратегій, зокрема, належить і стратегія DD (Differentiation& Development), основними детермінантами якої є диференціація та розвиток.

Дана стратегія розроблена на базі використання традиційних теоретико-методологічних положень, з урахуванням сучасних умов діяльності, фінансово-економічного стану та галузевих особливостей спиртових підприємств та передбачає низку заходів, серед яких: проведення реструктуризації підприємств; диференціація ліквідних та неліквідних активів шляхом поділу майна; реалізація частини неліквідних активів через процедуру відкритих торгів; створення оновленої організаційної структури з розгалуженою мережею філій та фактичною зміною моделі управління.

Важлива роль при здійсненні стратегії DD (Differentiation&Development) належить реорганізаційним змінам, оскільки саме від організаційної структури залежить успішність реалізації стратегії розвитку підприємств.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гуржій Н.М. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства / Н.М. Гуржій, А.Ю. Колтунік // Глобальні та національні проблеми економіки. – Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського.: Випуск 14. – 2016. – С. 344-347.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПОЛІГРАФІЇ ТА ПАПЕРОВИХ ПАКУВАЛЬНИХ ЗАСОБІВ В УКРАЇНІ

Т.А. Полуда,

В.А. Стеценко, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

В умовах швидкого розвитку технологій ринок будь-якої сфери є дуже насиченим подібними товарами, і споживачі стають більш прихильними до компаній, які пропонують свої товари у брендovanій упаковці. Дизайнерські пакети, коробки та цінники допомагають виділити особливість бренду серед інших.

Ринок пакувальних засобів України, як і ринки інших країн світу, має чіткого лідера з виготовлення та реалізації – це упаковка з картону і паперу. Пакувальні матеріали застосовуються у всіх сферах ведення бізнесу. З кожним роком кількість виготовлення та споживання пакувальних засобів та поліграфії зростає (табл. 1).

Таблиця 1

Обсяги реалізованої паперової продукції без ПДВ та акцизу на внутрішньому ринку, млн. грн. [1]

Вид діяльності	Обсяг реалізованої продукції у 2017 р.	Обсяг реалізованої продукції у 2018 р.	Абсолютне відхилення
Виробництво паперу та паперових виробів	27 151,2	10 306,8	- 16 844,4
Виробництво паперової маси, паперу та картону	5 646,3	21 059,8	15 413,5
Виготовлення виробів з паперу та картону	21 504,9	36 797,7	15 292,8
Поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації	8 032,7	7 585,0	- 447,7
Поліграфічна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг	8 026,2	29 212,7	21 186,5

З табл. 1 видно, що у 2018 р. обсяги реалізації паперу та паперових виробів і поліграфічної діяльності, тиражування записаної інформації зменшилися на 16 844,4 та 447,7 млн. грн. відповідно, у той час як обсяги реалізації паперової маси, паперу та картону, виробів з паперу та картону та обсяги поліграфічної діяльності і надання пов'язаних із нею послуг збільшилися на 15 413,5, 15 292,8 та 21 186,5 млн. грн. відповідно.

Не дивлячись на відносно позитивну динаміку, залежність від імпоротної сировини гальмує розвиток даної галузі та не дає можливості повноцінного розвитку.

У табл. 2 наведено співвідношення обсягів власної та імпортованої сировини.

Сировинна база вітчизняних підприємств

Вид сировини	Одиниці виміру	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення
Вітчизняна сировина	тис. т	797,4	783,6	- 13,8
Імпорт целюлози	тис. т	86,7	89,4	2,7
Імпорт переробленої сировини (макулатура та дизайнерський папір)	тис. т	292,3	302,8	10,5

З табл. 2 видно, що у 2018 р. кількість вітчизняної сировини зменшилася на 13,8 тис. т, незначне збільшення відбулося кількості імпортованої сировини (на 2,7 тис. т) та імпорту переробленої сировини (дизайнерського картону та макулатури) (на 10,5 тис. т).

Аналіз ринку поліграфічної та пакувальної галузей показав чітку тенденцію до зростання. У 2018 р. показники досягли максимуму за останні роки. Одним із негативних аспектів у поліграфічній промисловості є зростання частки імпортованої сировини та відсутність власних виробництв, які задовольнили б потреби поліграфічних підприємств та підприємств з виготовлення пакувальних засобів повною мірою. Не зважаючи на цей фактор, Україна активно реалізує продукцію за межі країни, і у 2018 р. ця діяльність принесла 24 486,2 млн. грн.

Негативною тенденцією є також існування непропорційності розташування підприємств у регіонах, яка призводить до деформації структури промисловості, зменшення задоволення потреб споживачів у друкованій та пакувальній продукції. Дисонанс у кількості поліграфічних підприємств та підприємств з виготовлення пакувальних засобів також є негативним фактором, але в той же час дає перспективи розвитку цього напрямку.

Для вдосконалення ринку поліграфічних та пакувальних матеріалів необхідно впроваджувати комплекс маркетингових заходів. Найвдалішими для даної галузі будуть:

- використання нових матеріалів та технік виробництва продукції;
- створення нових форматів продукції, нестандартних форм та розмірів;
- використання рекламних засобів;
- використання можливостей світової спеціалізації поліграфічної діяльності в умовах глобалізації [2].

Реалізація наведених заходів дозволить вдосконалити та стабілізувати ринок поліграфічних та пакувальних матеріалів. Водночас це посилить позиції України на світовому ринку та позитивно вплине на розвиток галузі в цілому.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Сайт Держстат України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

2. Довгань Л.Є. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку поліграфічної та видавничої галузі / Л.Є. Довгань, Ю.П. Воржакова. // Економічний вісник

ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ У КРИЗОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ

Т.А. Репіч, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Ситуації, що мають риси кризових – економічні, політичні, соціальні, екологічні чи природні – стають для суспільства все більше звичними. Причина пов'язана з тим, що науково-технічний прогрес призводить до збільшення ризиків аварій великих технічних систем. Значну загрозу нормальній життєдіяльності населення і територій становлять джерела надзвичайних ситуацій природного та екологічного характеру. І звичайно, не можна не включити до переліку кризових ситуацій військові конфлікти різного рівня інтенсивності. Будь-яка кризова ситуація створює значний попит на допоміжні засоби, включаючи продукти харчування, ліки, житло, воду та інші ресурси, а також попит на логістичний персонал із специфічними навичками.

Насамперед потребує уваги визначення поняття «кризова ситуація». На даний момент законодавство України не дає чіткої відповіді на це запитання. Єдине широке визначення кризової ситуації надано у Наказі Міністерства соціальної політики № 716 «Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги кризового та екстреного втручання» від 01.07.2016 р.: «Кризова ситуація – ситуація, в якій з'являється набір травматичних подій, обставин, з яких людина не може вийти, не змінивши їх. Кількість можливих варіантів змінювати ці обставини незначна, будь-яка спроба змін обставин традиційними чи звичайними способами може призвести до погіршення ситуації, до зменшення можливостей та ще більшого обмеження дій».

У той же час у Проекті Закону України «Про гуманітарну допомогу в кризових ситуаціях», фігурує наступне визначення: «Кризова ситуація – масштабне порушення функціонування суспільства, спричинене природними явищами або чинниками життєдіяльності людини, яке призвело або може призвести до людських жертв, завдати шкоди здоров'ю населення та/або навколишньому середовищу, в тому числі, але не виключно, надзвичайна ситуація». За твердженням авторів Проекту Закону, поняття «кризова ситуація» є ширшим, ніж поняття «надзвичайна ситуація», тому що причинами надзвичайних ситуацій можуть бути лише події природного та техногенного характеру. Причинами кризових ситуацій є також події соціально-політичного характеру. І це, на думку автора є надзвичайно важливим у контексті військово-політичного конфлікту Росія – Україна.

Логістику кризових ситуацій можна визначити як «процес планування, впровадження та контролю ефективності, вартості ефективного потоку і

зберігання товарів і матеріалів, а також відповідної інформації від пункту відправлення до точки споживання з метою полегшення страждань вразливих людей» [5]. У зв'язку із вищесказаним, логістика, що застосовується в умовах кризових ситуацій, повинна займатися не тільки побудовою ланцюгів поставок для доставки необхідних продуктів і медикаментів постраждалим в результаті виникнення описаних вище загроз, а і забезпеченням усім необхідним організацій, що усувають наслідки загроз, відновленням критично важливої соціальної, транспортної, енергетичної та іншої інфраструктури [1].

Гуманітарна логістика відрізняється від логістичних операцій в комерційних ланцюгах поставок за рахунок невизначеності у виборі маршрутів, невизначеного попиту, запитів безпеки та інших проблем. Так, при порівняльному аналізі логістичного підходу, що використовується у комерційних, військових та кризових економічних системах, необхідно відмітити наступне:

- при формуванні взаємовідносин із постачальниками відбувається взаємодія із будь-якими постачальниками, які згодні виконати умови терміновості поставок при заданому рівні вартості;

- при формуванні обсягів закупівель враховується залежність від чисельності споживачів, виду матеріальних ресурсів та пропускної здатності місцевої транспортної інфраструктури;

- при формуванні критеріїв відбору постачальника в першу чергу береться до уваги максимальна швидкість і надійність виконання робіт при заданому рівні вартості та при прийнятному рівні якості;

- при формуванні системи запасів – запаси створюються та підтримуються з метою забезпечення автономності дії організації у кризовий період;

- збутова (розподільча) політика не має пріоритетного значення. Розподіл часто здійснюється малими партіями і залежить від успішного прогнозування масштабів кризової ситуації і можливостей забезпечення.

Основна мета функціонування логістики кризових ситуацій, на відміну від комерційної логістики, полягає в забезпеченні умов життєдіяльності для всіх постраждалих внаслідок загроз, що виникли, та надання їм всієї необхідної допомоги. Не можна забувати і про витрати на депривацію¹ як економічну оцінку людських страждань, пов'язану з відсутністю доступу до товару чи послуги. Економічні принципи добробуту повинні бути включені в моделі соціальної (гуманітарної) логістики кризових ситуацій, щоб забезпечити стратегію доставки, яка приносить найбільше користі для найбільшої кількості людей.

¹ Депривація – вимушене позбавлення особи або соціальної групи можливості задовольняти свої базові потреби через відсутність доступу до основних матеріальних благ і соціальних ресурсів: продуктам харчування, житлу, медицині, освіті тощо.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Курбанов А. Концепция военной логистики в современных социально-экономических условиях // А. Курбанов, А. Мостовой, М. Мартынов / Логистика. – 2012. – № 10. – С. 55-58.
2. Ступницький О.І. Формування логістики кризових ситуацій у контексті військового конфлікту Росія – Україна / О.І. Ступницький // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – Випуск 121 (частина І). – 2014. – С. 210-219.
3. Шолтисек Я. Проблемы тождественности логистики. / Я. Шолтисек // Праці Одеського політехнічного університету. – 2011. – № 1. – С. 278-282.
4. Kołodziejczyk P. Epistemologia logistyki społecznej. / P. Kołodziejczyk, J. Szołtysek // Przegląd Organizacji, 2009. – № 4. – С. 21-24.
5. Analyzing Transportation and Distribution in Emergency Humanitarian Logistics. Author links open overlay. Panel M. Safeer, S.P. Anbuudayasankara, KartikBalkumara, K. Ganeshb. Show more <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.12.469>.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Р.О. Ришканич,
М.А. Шереметинський**

Національний університет харчових технологій

Підвищення актуальності проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств пов'язане із загостренням конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Конкуренція примушує підприємства всіх форм власності постійно відстежувати зміни вартості матеріальних ресурсів, попиту та пропозиції, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність підприємства слід розуміти як реальну та потенційну спроможність, а також наявні для цього можливості підприємства вивчати попит (ринок), проектувати, виготовляти та реалізувати товари, які за своїми параметрами у комплексі більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати також як вміння швидко та дешево виготовляти і реалізовувати якісну продукцію в достатній кількості.

У ринковій економіці кожне підприємство функціонує в певному конкурентному середовищі, тому при аналізі його конкурентоспроможності необхідно це враховувати. До складових конкурентного середовища можна віднести конкурентів, постачальників, покупців (споживачів), виробників товарів-замінників та потенційно нових (можливих) конкурентів.

Під факторами конкурентоспроможності підприємства розуміють явища

або процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютної та відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті – зміну рівня конкурентоспроможності самого підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від ряду таких чинників, як:

- конкурентоспроможність товарів підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках;
- вид виробленого товару;
- місткість ринку (кількість щорічних продажів);
- легкість доступу на ринок;
- однорідність ринку;
- конкурентні позиції підприємств, що вже працюють на даному ринку;
- конкурентоспроможності галузі;
- можливість технічних нововведень у галузі;
- конкурентоспроможність регіону і країни.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна розділити на дві великі групи: внутрішні та зовнішні (рис. 1).



Рис. 1. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

В умовах переходу України до відкритої ринкової економіки боротьба за споживача на внутрішньому і зовнішньому ринках потребує створення і виробництва дійсно конкурентоспроможних товарів. У зв'язку з цим виникає проблема пошуку економічно раціональних рівнів конкурентоспроможності товарів і витрат на їх досягнення.

Конкурентоспроможність продукції – це здатність продукції відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам покупців порівняно з іншими аналогічними товарами, представленими на ринку.

Конкурентоспроможність визначається, з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, а з іншого – цінами, встановленими продавцем товарів. Крім того, на конкурентоспроможність впливає мода, сервіс під час продажу і після нього, реклама, імідж виробника, ситуація на ринку, коливання попиту.

Конкурентоспроможні підприємства повинні виробляти і пропонувати ринкові товари, що задовольняють потребу їхніх цільових споживачів. В іншому випадку вони не можуть одержувати доходи, а отже, бути конкурентоспроможними.

Для того, щоб задовольнити потребу споживачів краще, ніж конкуренти, підприємства повинні скорочувати виробничий цикл і витрати, поліпшувати якість продуктів і послуг, зміцнювати відносини з постачальниками і споживачами, удосконалювати свої організаційні системи, щоб відповідна реакція на зміну споживчих смаків була максимально швидкою.

Із зростанням ринкової частки позиції підприємства стають більш стійкими, оскільки при збільшенні частки ринку рівень прибутку зростає. Всі конкуруючі підприємства за розміром ринкової частки поділяються на чотири групи. Найбільш конкурентоспроможним є підприємство з високою часткою ринку (рис. 2).

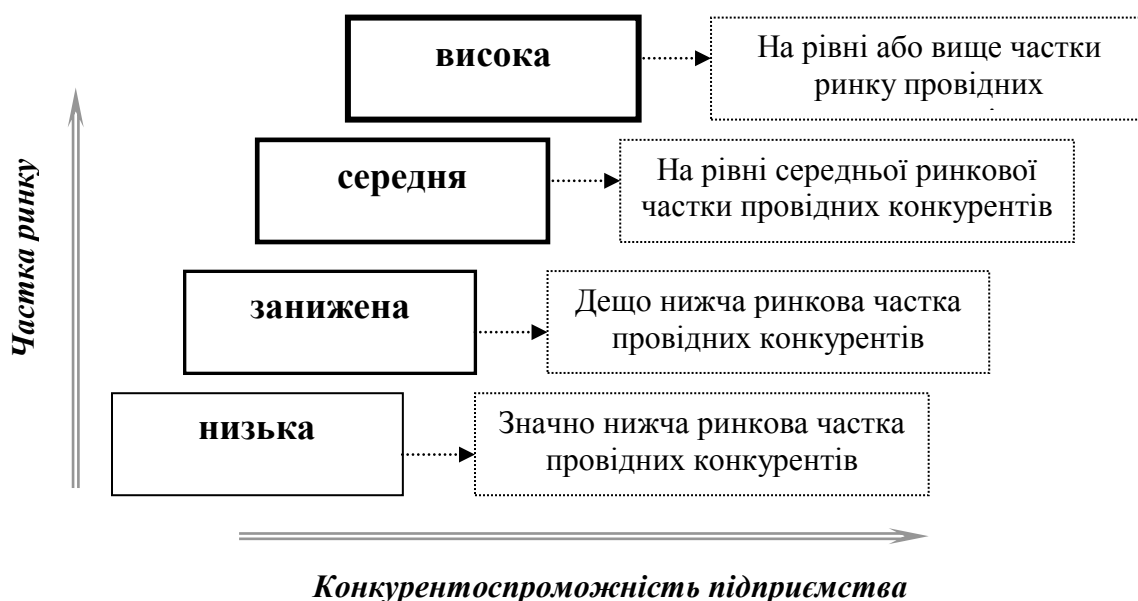


Рис. 2. Типи конкурентних позицій підприємств за методом, заснованим на визначенні ринкової частки

Загальний показник конкурентоспроможності виробника пропонується визначати за формулою:

$$K_n = I_m I_e,$$

де I_m – індекс конкурентоспроможності за товарною масою;

I_e – індекс відносної ефективності за: 1) рентабельністю продажів, активів, основного капіталу, за винятком амортизації, власного капіталу; 2) обсягом продажів – абсолютним, відносним (продуктивність, оборотність).

Отже, при визначенні конкурентоспроможності повинні враховуватися такі моменти: адаптивність організації до змін навколишнього середовища, конкурентні переваги в рамках комплекс маркетингу і результати діяльності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210-III із змінами та доповненнями // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С. 64.
2. Азоєв Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика / Г.Л. Азоєв. – К.: Знання, 2013. – 413 с.
3. Глухов А. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения / А. Глухов // Маркетинг. – 1999. – № 2. – С. 56-64.
4. Должанський І.З. Конкуентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2002. – 282 с.

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

С.А. Стахурська, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Компетенції найчастіше сприймаються як наявність сукупності навичок та знань у певній сфері діяльності – йдеться про компетенції окремих людей. Але на сьогодні все частіше говорять про компетентність підприємства або організації – тут йдеться про стратегічні нематеріальні активи, які формують імідж або гудвіл. У цьому випадку говорять про комплекс колективних знань, вмінь, досвіду, можливостей підприємства, які дозволяють забезпечити конкурентні переваги та можуть створювати неповторність організації в своєму ринковому середовищі. Відповідно до цього, коли розглядають компетенції організації, то виділяють їх два зрізи:

- 1) визначення наявності навичок та знань у певній сфері діяльності – це стандартне розуміння компетенції;
- 2) відповідність вимогам для виконання певного виду роботи, здійснення певного виду діяльності (конгруентність) [1, 2].

Перший зріз – це особистісні компетенції, які переважно формуються в процесі здобуття освіти, але менеджмент організації має враховувати

необхідність постійного навчання своїх працівників та підвищення їх кваліфікації.

Другий зріз – це компетенції організації, які потрібно формувати безпосередньо в кожній організації і головну роль в цьому формуванні має відіграти менеджмент – команда управлінців, а саме – топ-менеджмент. Це може бути створена команда змін або стратегічного розвитку, яка паралельно з розробленням стратегії розвитку здійснюватиме формування відповідних компетенцій, зокрема із застосуванням такої управлінської технології розвитку як управління знаннями. Можливе залучення додаткових спеціалістів та консультантів. Світова практика засвідчує використання аутсорсингу в цьому напрямку управлінської роботи.

Компетенції сучасної організації (підприємства) доцільно розглядати на п'яти рівнях:

- 1) професійні компетенції – компетенції окремих індивідуумів;
- 2) рольові компетенції – виконують члени колективу, здійснюючи господарську діяльність;
- 3) функціональні компетенції – здійснення певних функцій, що забезпечують процес виробництва та реалізації продукції;
- 4) стратегічні компетенції – забезпечують діяльність підприємства на ринку;
- 5) ключові компетенції – забезпечують неповторність та відмітність підприємства, тобто є певною «родзинкою», яка відкриває нові можливості для власного розвитку шляхом проактивного впливу організації на своє оточення.

Перших два рівні компетенцій – особистісні компетенції, наступні три – це компетенції організації.

При формуванні компетенцій за ієрархічними рівнями варто орієнтуватись на такі індикатори:

- на професійному рівні – кількість та кваліфікація персоналу; знання та навички індивіда, що дають змогу здійснення професійних обов'язків; кількість авторських свідоцтв; схильність до навчання; наявність запропонованих та впроваджених новацій; відповідність працівника посадовим вимогам; досвід роботи працівника на певній посаді;

- на рольовому рівні – комунікабельність, здатність до навчання, відкритість до спілкування, ініціативність, стиль поведінки в групі, наявність лідерських якостей;

- на функціональному рівні – структура та динаміка персоналу за функціональними напрямками (виробництво, менеджмент, маркетинг, логістика, фінанси і т. ін.); структура та динаміка фінансових, матеріальних та нематеріальних активів за функціональними напрямками; частка функціонального напрямку у виробленому продукті та в отриманому прибутку; значимість функціонального напрямку в перспективі прийняття стратегічних рішень; гнучкість, адаптивність, оперативність та економічність системи управління;

- на стратегічному рівні – характер участі в стратегічних партнерствах

(союзах); рівень диверсифікації та присутність на різних ринках; конкурентоспроможність продукції чи послуг; новизна продукції чи послуг та новизна технологій і обладнання;

- на ключовому рівні – конкурентоспроможність організації; місце організації та її продукції чи послуг в різноманітних рейтингах; рівень унікальності організації та її продукції чи послуг; рівень повторюваності продукції чи послуг організації іншими компаніями; показники ринкової влади; рівень інноваційності та інформативності продукції чи послуг організації [1, 2].

Формування компетенцій організації за зазначеними рівнями сприятиме її успішному довгостроковому розвитку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Верба В.А. Проблема ідентифікації компетенцій підприємства / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Проблеми науки. – 2004. – № 7. – С. 23-28.

2. Верба В.А. Управління розвитком компанії: навч. посіб. / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.

ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

В.О. Стахурський

Національний університет харчових технологій

Необхідність розвитку підприємництва є очевидною і незаперечною. Це викликає потребу у пошуку способів здійснення успішного розвитку. Йдеться про сучасні управлінські технології розвитку підприємств.

Управлінська технологія розвитку – це сукупність методів, способів та інструментів управлінського впливу на систему та окремі підсистеми підприємства задля впровадження певної моделі розвитку підприємства (організації).

Виділяють три підходи до розуміння технологій розвитку підприємства: гуманітарний, інженерний та емпіричний [1].

Гуманітарний підхід передбачає, що підприємство розглядається як соціальна система. Методологічною основою формування технологій розвитку є соціологія та психологія. При цьому розвиток підприємства здійснюється завдяки самовизначенню людей і створенню ефективних комунікацій між ними. Основним об'єктом і суб'єктом розвитку є особистість, даний підхід є особистісно зорієнтованим. На сьогодні найбільш розвиненими є такі технології розвитку соціальних систем: самонавчання, менеджмент знань, коучинг, колективні форми організації праці на основі концепції робочих команд, еволюційні підходи (зокрема концепція життєвого циклу організації) [1].

Інженерний підхід передбачає, що підприємство розглядається як технічна система. Даний підхід еволюціонував від методів створення складних технічних систем. Методологічною базою для формування даних технологій розвитку є теорія систем, системотехніка, системний аналіз та кібернетика. Увага приділяється розвитку технології і структури інформаційних потоків підприємства. Специфічна ознака даного підходу – формалізація і регламентація діяльності (до певної міри). Технологіями розвитку підприємства при використанні інженерного підходу є: наукова організація праці, системний аналіз, реінжиніринг бізнес-процесів (BPR – Business-Process Reengineering), всебічний менеджмент на основі якості (TQM – Total Quality Management) [1].

Емпіричний підхід передбачає розгляд організації як певного аналогу успішних підприємств і полягає в поширенні галузевого чи функціонального досвіду. При цьому використовуються такі технології розвитку: система освіти за стандартом MBA (Master of Business Administration), застосування типових організаційних і функціональних схем, бенчмаркінг, добір персоналу з досвідом аналогічної діяльності, досвід вирішення конкретних ситуацій – кейсів, професійна сертифікація, яка може здійснюватись за стандартами проектного менеджменту (PM – Project Management) або за стандартами інвестиційного аналізу (СІА – Certified Internal Investment Analysis).

Окрім вищенаведеної типології технологій розвитку підприємства варто зупинитись на переліку та характеристиках управлінських технологій розвитку, які є найпоширенішими у використанні зарубіжними компаніями та вітчизняними підприємствами: бюджетування, стратегічне планування, сегментація споживачів, система управління взаємодією з клієнтами, ключові компетенції, формування місії та візії, управління знаннями, процесно-орієнтоване управління, аутсорсинг, сценарне планування, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів, збалансована система показників тощо.

При аналізі розглянутого вище переліку управлінських технологій розвитку підприємництва можна зробити висновок, що кожен із підходів буде ефективним при розв'язанні окремих завдань. Якщо ми хочемо досягти значних перетворень і забезпечити суттєвий розвиток, то потрібно використовувати поєднання різних технологій, зокрема використовувати одночасно інженерний, емпіричний та гуманітарний підходи. При цьому потрібно враховувати необхідність використання проектних технологій, які включатимуть в себе здійснення комплексу взаємопов'язаних заходів.

Розвиток підприємства може здійснюватись за різними моделями, які також повинні використовуватись в комплексі, зокрема заслуговує на увагу попарна реалізація моделей: «бізнес-розвиток – організаційний розвиток» і «внутрішній розвиток – зовнішній розвиток» [1]. Використання сукупності моделей передбачає застосування розглянутих вище управлінських технологій розвитку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Верба В.А. Управління розвитком компанії: навч. посіб. / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.

ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБ СПОЖИВАЧІВ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

В.А. Стеценко, канд. екон. наук,

А.В. Некрасова

Національний університет харчових технологій

На сьогоднішній день готельно-ресторанний бізнес є розвиненою галуззю в Україні. Актуальність даної теми обумовлена стрімким збільшенням вимог споживачів до обслуговування, атмосфери, асортименту та якості надання послуг у готелях. Наразі спостерігається значна невідповідність потреб і запитів споживачів обсягам та якості пропонованих послуг. Дана ситуація склалася через застарілість матеріально-технічної бази підприємств, недостатню кількість та низьку якість реклами, некваліфіковану роботу працівників. Сучасним готелям в Україні потрібно розвиватися та надавати послуги відповідно вимогам світових стандартів.

Покупці готельно-туристичних послуг стають усе більш прискіпливими і вимогливими до стандарту обслуговування. Основним завданням керуючих готельним господарством, у свою чергу, є зниження витрат, створення конкурентних переваг, проведення маркетингових досліджень ринку послуг та забезпечення відповідного рівня якості, що задовольнить усі запити споживачів. Висока якість продукції і послуг є найвагомішою складовою, що визначає їх конкурентоспроможність [1]. Тому проведемо аналіз і порівняємо якість надання послуг та рівень задоволення потреб споживачів у конкуруючих готелях столиці України: «Дніпро», «Хрещатик», «Україна», «Козацький», що знаходяться у центрі Києва. Всі готелі мають вигідне місце розташування, схожу цінову політику та додаткові послуги, більшість гостей – іноземці.

В першу чергу проаналізуємо переваги та недоліки обраних готелів з точки зору споживачів. Готель «Дніпро» має найбільший вибір номерів та найнижчі ціни, тому він є привабливим для споживачів. У готелі присутня велика кількість діючих акцій, знижок та цікавих пропозицій, широкий асортимент додаткових послуг. Для покращення роботи готелю «Дніпро» пропонується: зробити ремонт вікон, оскільки фасад будівлі застарілий і багато скарг надходить з приводу низької звукоізоляції; збільшити кількість зовнішньої реклами; організувати курси іноземних мов для співробітників.

У готелі «Хрещатик» порівняно вищі ціни на готельні номери внаслідок нещодавно проведеного капітального ремонту. Даний готель є найкращим за умовами проживання серед досліджуваних. Для збільшення кількості туристів доцільно контролювати ситуацію на ринку та корегувати ціни.

Готель «Козацький» серед досліджуваних підприємств має найнижчі результати якості обслуговування і потребує негайного ремонту. Від клієнтів багато негативних відгуків через незручності та застарілість номерів, хоча пропозицій (видів номерів) є великий вибір. Зовнішня реклама відсутня.

Готель «Україна» є головним конкурентом для готелю «Дніпро», оскільки у них однакове місцезнаходження, схожі ціни та послуги. Цінова політика

готелю відповідає рівню обслуговування та умовам проживання. Присутня зовнішня і внутрішня реклама.

Для визначення якості обслуговування у готелях було розраховано інтегральний показник. Використовуючи диференціальний метод оцінки якості послуг проведено розрахунок відносного показника якості на основі одиничних показників та здійснено розрахунок групового узагальненого показника рівня якості та інтегрального показника якості [2].

Груповий узагальнений показник рівня якості був розрахований за допомогою додавання кожного показника рівня якості, а ціни за номери були отримані з офіційних сайтів кожного досліджуваного готелю (номер «стандарт»).

Розрахувавши інтегральний показник, можна зробити висновок про рівень якості та конкурентоспроможності досліджуваного об'єкта (чим вищий показник, тим кращий результат). Якщо цифрове значення наближається до одиниці, це означає, що попит на даний вид послуг стабільний, у готелі якісне обслуговування, зручне місце розташування, велика кількість додаткових послуг і, головне, що готель є конкурентоспроможним на ринку.

Розрахувавши рівень якості надання послуг у досліджуваних готелях, отримали, що перше місце посідає готель «Дніпро». Також хороші результати має готель «Україна», де ціни на номери відповідають якості обслуговування та наявна велика кількість додаткових послуг. Третє місце зайняв готель «Хрещатик», далі – готель «Козацький».

Отже, дослідивши маркетингові концепції роботи центральних готелів, можна зробити висновок, що для більшої конкурентоспроможності, підвищення рівня обслуговування, ефективності маркетингової діяльності, задоволення потреб споживачів потрібно: проводити дослідження на ринку туристичних послуг; аналізувати ситуацію на ринку послуг; слідкувати за новинками у даній сфері; приділяти увагу маркетинговій компанії та рекламі підприємства; давати змогу проявляти творчий потенціал працівникам та заохочувати їх ініціативу; проводити курси для співробітників з метою підвищення їх знань та навичок.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Грудцина Ю.В. Задоволення потреб споживача як критерій управління якістю продукції [Електронний ресурс] / Ю.В. Грудцина // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2588>.

2. Бондаренко С.М. Оцінка рівня якості продукції на підприємстві [Електронний ресурс] / С.М. Бондаренко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2017. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5527>.

ОСНОВНІ ВИДИ СОЦІАЛЬНИХ ІНІЦІАТИВ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

Л.В. Страшинська, д-р екон. наук

Національний університет харчових технологій

На теперішній час у розвинених країнах збільшується обсяг благодійності і звітності з корпоративної соціальної відповідальності. Благодійність стає нормою корпоративної соціальної поведінки, а зобов'язання благодійності перетворюються в корпоративну стратегію, яка приносить взаємну користь як суспільству, так і компанії.

Зважаючи на процеси глобалізації економіки, долучення вітчизняних підприємств до впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності все більше стає нагальним питанням сьогодення. Адже 19 січня 2011 року в межах проекту «Розробка національного порядку денного з корпоративної соціальної відповідальності», була підписана Декларація про відповідальне бізнес-партнерство. Підписантами стали 17 українських компаній, які прийняли зобов'язання вести соціально відповідальний бізнес по відношенню до партнерів і постачальників, бізнес яких є прозорим і чесним, з дотриманням прав людини, з виконанням норм і стандартів законодавства з охорони навколишнього середовища. Також підписанти зобов'язувались використовувати новий формат відносин між постачальником і клієнтом, так звані «відповідальні закупівлі», які передбачають орієнтацію не лише на якість і вартість товару або послуги, але й на соціальні й екологічні фактори [2, с. 62].

Протягом останніх років інтенсивність впровадження соціально відповідальних програм на вітчизняних підприємствах збільшується, тому постає необхідність виокремлення основних видів соціальних ініціатив ведення бізнесу та обґрунтування ключових стратегій і основних вигод від їх впровадження.

Зазвичай, виділяють шість основних видів соціальних ініціатив: просування соціальної справи, благодійний маркетинг, корпоративний соціальний маркетинг, корпоративна філантропія, волонтерська робота на користь суспільству, соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу [1, с. 68]. Зауважимо, що в практиці господарювання ці ініціативи рідко зустрічаються у «чистому» вигляді, оскільки реальна діяльність компаній найчастіше має ознаки зразу декількох типів соціальних ініціатив.

1. **Просування соціальної справи** – це надання грошей, не фінансових та інших соціальних ресурсів з ціллю привернення уваги суспільства до певної соціальної проблеми або допомога зібрати кошти та залучити волонтерів для вирішення цієї проблеми. В цьому випадку надаються кошти не безпосередньо для надання допомоги, а для організації збору таких коштів.

Для цієї ініціативи **ключовою стратегією** є переконливе спілкування. Необхідно пробудити в людей стурбованість з приводу соціальної проблеми, переконати їх дізнатись про проблему якомога більше, пожертвувати свій час, гроші та нематеріальні ресурси на благодійну справу. **Основні вигоди** даної ініціативи для компанії в основному пов'язані з маркетингом, оскільки люди

краще відносяться до компанії, яка сприяє вирішенню соціальної проблеми. Це укріплення позицій бренду і формування прихильності до нього споживачів, збільшення кількості клієнтів, посилення лояльності клієнтів до компанії.

2. **Благодійний маркетинг** передбачає зобов'язання компанії відраховувати певні відсотки від власних продажів на благодійність. Цей тип соціальних ініціатив досить добре відомий і в нашій країні.

Оскільки сума благодійних внесків прив'язана до обсягів продажів продукції, то **ключовою стратегією** для даної ініціативи, зазвичай, є укладання спеціальних угод з благодійною організацією і створення спеціальної системи обліку обсягів продажу і здійснених відрахувань. **Основні вигоди** від цієї ініціативи в основному також пов'язані з маркетингом: залучення нових клієнтів, завоювання нових ніш ринку, збільшення обсягів продажів, формування позитивного сприйняття бренду. Такий підхід є одним з найкращих для збору коштів на благодійність.

3. **Корпоративний соціальний маркетинг** полягає в тому, що організація підтримує розробку і проведення кампанії за змінення певних типів поведінки (звичок) для покращення суспільного здоров'я, безпеки, захисту природи.

У цьому випадку **ключовою стратегією** є зміни в поведінці людей, які призведуть до покращення суспільного здоров'я і безпеки, захисту навколишнього середовища і соціального благополуччя. При цьому підході **основні вигоди** для компанії в основному пов'язані з позиціонуванням бренду, розширенням клієнтури, збільшенням обсягів продажу, підвищенням рентабельності, можливістю реального соціального впливу.

4. **Корпоративна філантропія** полягає в тому, що компанія здійснює прямі пожертви безпосередньо благодійній організації або на добрі справи в формі грошових засобів, подарунків і/або товарів та послуг. Це найбільш традиційний та найчастіше застосовуваний підхід до благодійності. Тут **ключовою стратегією** є прямі пожертви, які компанія надає благодійній організації або на благодійну справу, найчастіше за все у формі грошових грантів, внесків або послуг.

Основними вигодами для компанії при цьому є укріплення авторитету, залучення і утримання співробітників, вплив на вирішення соціальних проблем, підвищення продуктивності, розширення ринків, підготовка кадрів на майбутнє.

5. **Волонтерська робота на користь суспільству** передбачає заохочення компанією своїх працівників, роздрібних продавців та/або франчайзі в якості добровольців (волонтерів) допомагати місцевим суспільним організаціям або ініціативам. **Ключова стратегія** при цьому підході полягає в тому, що працівники-волонтери безкоштовно надають свій досвід, таланти, ідеї та/або фізичну працю на користь суспільству. Корпоративна підтримка такої ініціативи може включати оплату робочого часу волонтерів, надання їм додаткових послуг, моральне заохочення волонтерської роботи.

Якщо говорити про **основні вигоди** цієї ініціативи для компанії, то вона отримує унікальну можливість налагодити міцні добросусідські відносини з

місцевим співтовариством, залучає і морально заохочує свій персонал, досягає своїх цілей в галузі бізнесу, підвищує імідж, і, крім того, отримує можливість продемонструвати свої товари та послуги.

б. Соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу передбачають, що компанія веде бізнес і робить інвестиції таким чином, що це сприяє збільшенню добробуту її персоналу і всього суспільства, а також збереженню навколишнього середовища. В цьому випадку **ключова стратегія** полягає в тому, що компанія робить вільний вибір на користь інвестицій, які сприяють підвищенню добробуту суспільства і захисту навколишнього середовища, піклування про здоров'я працівників, задоволення їх психологічних та емоційних потреб. Це стосується зміни внутрішніх процедур і політики, інформування споживачів та інвесторів, рішень, стосовно постачальників та розміщення підприємства. Зазначена ініціатива є найбільш близькою до концепції побудови систем менеджменту підприємства, які задовольняють вимогам певних стандартів, зокрема ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 1800, SA 8000.

Основні вигоди для компанії у випадку застосування цього підходу більш знайомі спеціалістам з менеджменту підприємств. Це збільшення доходів компанії, зменшення експлуатаційних витрат, пільги, які надаються регуляторними органами, більш високий рівень продуктивності праці, збереження кадрів, формування позитивного відношення з боку громадян, укріплення бренду, покращення якості продукції і корпоративної репутації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Кабаков Ю.Б. Корпоративная социальная ответственность бизнеса (к вопросу о возможности пересечения «параллельных миров») / Ю.Б. Кабаков // Мясное Дело. – 2008. – № 7. – С. 68-70.

2. Чикусова М. Корпоративная социальная ответственность: необходимая реальность или современный тренд? / М. Чикусова // Маркетинг и реклама. – 2012. – № 3 (186). – С. 62-65.

НАЙБІЛЬШІ ФІНАНСОВІ ПОРУШЕННЯ В УКРАЇНІ У 2016-2017 РОКАХ

Т.В. Терещенко

Національний університет харчових технологій

Метою побудови ефективної системи державного регулювання будь-якої держави є незначна кількість фінансових порушень та їх зменшення з року в рік. Якщо ж фінансові порушення є масштабними, повторюються систематично, це вказує на значні системні викривлення в процесі формування, розподілу й використання грошових коштів бюджетів і державних цільових фондів.

Найбільш розповсюджені фінансові порушення, наслідком яких стали

втрати ресурсів, відповідно до даних Публічних звітів про діяльність Державної аудиторської служби України за 2016 [1] та 2017 [2] роки наведено в таблиці.

Таблиця

**Найбільш розповсюджені фінансові порушення в Україні
в 2016-2017 роках, млн. грн.**

Фінансові порушення	2016	2017	Зміна
1. Незаконні витрати внаслідок оплати завищеної вартості виконаних робіт та/або наданих послуг, а також завищення кількості чи вартості придбаних товарів	264,6	435,7	171,1
2. Використання грошових кредитів, позик між народних фінансових організацій, отриманих під гарантію Уряду України, всупереч їх цільовому призначенню	не було	майже 410,5	410,5
3. Ненарахування і неперерахування (неповне перерахування) надходжень до загального та спеціального (крім спецфонду бюджетних установ) фондів бюджету	майже 206,6	майже 144,8	- 61,8
4. Реалізація суб'єктами господарювання товарів, робіт чи послуг (крім користування, оренди) безоплатно або за заниженими цінами	майже 351,8	майже 121,2	- 230,6
5. Проведення незаконних (зайвих) виплат по заробітній платі	понад 111,7	понад 120,4	8,7
6. Списання коштів на видатки/витрати без отримання товарів, робіт чи послуг або в обсягах, вищих від їх фактичної вартості	понад 138,6	понад 93,8	- 44,8
7. Ненарахування та неперерахування державними та комунальними підприємствами частини прибутку до бюджету	понад 156,9	понад 38,2	- 118,7
8. Незаконні виплати фізичним особам (компенсацій, допомог, пільг та субсидій, пенсій, стипендій), в тому числі які не мали права на їх отримання або у завищених розмірах	понад 148,9	понад 87,1	- 61,8
9. Зайве виділення (отримання) бюджетних коштів юридичним особам, одержувачам внаслідок завищення відповідних розрахунків або які не мали права на їх отримання	51,4	понад 79,8	28,4

Отже, наведені дані демонструють, що загальна кількість фінансових порушень в Україні у 2017 році склала 435,7 млн. грн. та збільшилася на 171,1 млн. грн. у порівнянні з 2016 роком. Найбільш розповсюдженим фінансовим порушенням 2016 та 2017 років є незаконні витрати внаслідок оплати завищеної вартості виконаних робіт та/або наданих послуг, а також завищення кількості чи вартості придбаних товарів. Також значним є ненарахування і неперерахування (неповне перерахування) надходжень до загального та спеціального (крім спецфонду бюджетних установ) фондів бюджету.

Заслужують на увагу порушення, що займають четверте місце та є протилежними за змістом до порушень першого місця – реалізація суб'єктами господарювання товарів, робіт чи послуг (крім користування, оренди) безоплатно або за заниженими цінами майже 351,8 млн. грн. у 2016 році та 121,2 млн. грн. у 2017 році. Означені фінансові порушення ілюструють думку А. Новака, що «прибуток підприємств є економічною категорією, яка найлегше піддається фінансово-бухгалтерським маніпуляціям зі сторони підприємств».

платників. Зниження доходів, завищення собівартості, поєднання першого з другим, інші «проводки» дозволяють керівникам і бухгалтерам підприємств значно спотворювати реальний рівень прибутку і ухилятися повністю або частково від сплати цього податку» [3, с. 223]. Отже, оподаткування прибутку, який визначається як різниця між отриманим доходом та витратами, є неефективним фіскальним податком, з точки зору наповнення ним зведеного бюджету. Саме цей механізм призводить до того, що підприємствам вигідно аб завищувати свої витрати, тоді збільшується кількість порушень першого типу або занижувати свої доходи, тоді збільшується кількість порушень четвертого типу. М. Пасічний у процесі аналізу надходжень податку на прибуток підприємств також відмічає щільність корелювання надходжень податку на прибуток підприємств до бюджету з таким показником, як рентабельність діяльності підприємств по економіці [4, с. 124].

Таким чином, на наш погляд, податок на прибуток виконав свою історичну функцію в Україні і наразі виникла необхідність відмови від цього податку через його неефективність.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Публічний звіт про діяльність Державної аудиторської служби за 2016 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dkrs.kmu.gov.ua/kru/doccatalog/document?id=131386>.
2. Публічний звіт про діяльність Державної аудиторської служби за 2017 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dkrs.kmu.gov.ua/kru/doccatalog/document?id=137772>.
3. Новак А.Я. Як підняти українську економіку: Монографія / А.Я. Новак. – Вид. 2-ге., доп. – К.: «Гнозіс», 2007. – 344 с.
4. Пасічний М. Фіскальна результативність податкової системи України [Електронний ресурс] / М. Пасічний // Фінанси та банківська справа. Вісник КНТЕУ. – 2018. – № 3. – С. 116-130. – Режим доступу: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2018/03/11.pdf>.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Л.І. Тертична, канд. екон. наук,

М.І. Черевко

Національний університет харчових технологій

Сьогодні, в умовах євроінтеграції, розвиток України залежить від безлічі зовнішніх та внутрішніх чинників, чільне місце серед яких займає формування національного світогляду щодо подальшого розвитку країни, який відповідатиме сучасним європейським тенденціям. Початок ХХІ століття остаточно зорієнтував людство на рівноправність інтересів бізнесу, держави та

суспільства. Механізм соціальної відповідальності виступив одним із визначальних інструментів досягнення цієї рівності.

Корпоративна соціальна відповідальність (далі КСВ) – це довгострокове зобов'язання компаній щодо етичного ведення бізнесу та сприяння сталому економічному розвитку підприємства, громади і суспільства загалом [1].

КСВ в Україні перебуває на стадії розвитку, оскільки продовжує орієнтуватися на державу, власників та персонал. Щодо таких зацікавлених сторін, як місцеві громади, постачальники та інші, поки що не є системною ознакою. КСВ в Україні – це добровільний внесок приватного сектора у громадський розвиток через благодійність та механізм соціальних інвестицій.

В історії України існують приклади громадських ініціатив, які реалізовувалися за допомогою благодійних коштів і сприяли підвищенню соціального рівня життя населення, зростанню його освіченості та культури, розвитку національної мистецтва. Так, родина Терещенків заснувала та побудувала Київську консерваторію, Національний художній музей України, Театр оперети, Володимирський собор та інші важливі соціокультурні заклади.

Соціальна відповідальність сучасних українських компаній та організацій, серед яких «Оболонь», «Kernel Group», «Roshen», «МХП», «Нібулон», «Nestle», спрямовується насамперед на трудові відносини та заходи із захисту здоров'я, безпеки споживачів. Менш поширеними є заходи щодо захисту природних ресурсів та взаємодії з громадою: лише третина компаній здійснює соціальні інвестиції в розвиток громади, половина – не вживає заходів з охорони довкілля [2]. У сфері соціальних інвестицій в Україні спостерігаються проблеми, пов'язані з інституціональною недосконалістю, що погіршує конкурентоспроможність країни на зовнішніх ринках.

Необхідність подальшого розвитку КСВ в Україні зумовлена низкою чинників: низький рівень корпоративної культури, наслідком якого є фінансова та економічна слабкість значної частки вітчизняних суб'єктів, оскільки їх діяльність орієнтується на виживання; правовий нігілізм, відбувається деформація правової свідомості, прагнення оминати закон; низький рівень усвідомлення суспільством ролі бізнесу через нетривалий практичний досвід реалізації ним власної соціальної відповідальності; нерозуміння бізнесом та суспільством основних завдань і механізмів реалізації КСВ через термінологічну (нормативну) невизначеність; закритість більшості українських суб'єктів господарювання для широкої громадськості, оскільки детальні відомості про їх діяльність є закритою інформацією і доступні тільки для внутрішнього користування; дисбаланс складових реалізації політики соціальної відповідальності українськими компаніями.

Перспективними напрямками розвитку програм КСВ в Україні є: формування державних механізмів стимулювання системного вдосконалення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання; збільшення кількості суб'єктів господарювання, що розробляють і реалізують власні стратегії соціальної відповідальності; збільшення кількості суб'єктів господарювання, що добровільно складають та щорічно оприлюднюють нефінансову звітність;

поширення кращих практик соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу щодо етичної та чесної поведінки, поліпшення умов праці; захист і покращення соціально-трудова прав працівника; захист прав споживачів; дотримання сучасних стандартів безпеки праці та розвитку людини; підвищення рівня зайнятості, в тому числі серед вразливих верств населення; покращення життя громад; розвиток корпоративної соціальної відповідальності в українському суспільстві як загальноприйнятої тенденції; забезпечення сталого економічного і соціального розвитку країни; підвищення конкурентоспроможності економіки; зменшення безробіття та зниження соціальної напруги; підвищення стандартів життя населення та формування середнього класу; зменшення диспропорцій регіонального розвитку; більш раціональне використання природних ресурсів та зниження рівня забруднення довкілля; активізація інвестиційних та інноваційних процесів; полегшена інтеграція до європейського економічного і соціального простору

Таким чином, основними перешкодами впровадження соціальної відповідальності в Україні є: брак відповідного законодавства; нестача фінансів; недостатня кількість урядових і неурядових організацій, що підтримують КСВ діяльність; корпоративна соціальна відповідальність не звільняє підприємців від надмірної уваги контролюючих органів; неможливість контролю цільового використання коштів реципієнтами; брак досвіду і реалізаційних механізмів КСВ; неможливість визначення продуктивності такої діяльності; відсутність необхідної інформації стосовно соціальних проблем; благодійна та соціальна діяльність, яка здійснюється державними і недержавними організаціями, є недостатньо розвинутою.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Сайт Всесвітньої ради бізнесу зі сталого розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.globalcompact.org>.
2. Експертно-аналітичний портал, присвячений тематиці корпоративної соціальної відповідальності і стійкому розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.csr-review.net.

КАДРОВА СКЛАДОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

О.М. Ткаченко, канд. екон. наук
Національний університет харчових технологій

Кадрова складова стає сьогодні однією з головних цінностей і запорукою успішного функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта, що працює у висококонкурентному середовищі. При цьому визначальними факторами виступають не так кількісні, як якісні характеристики кадрової складової, такі, як професіоналізм, креативність, лояльність, відповідальність та інші.

Актуальність проблеми полягає в ефективному формуванні кадрової політики як одного з основних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, адже трудовий потенціал визначає стратегічний успіх діяльності організації і є одним із головних резервів економічного розвитку підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від ефективності використання трудових ресурсів, на яку, у свою чергу, впливає сукупність властивих їм конкурентних переваг. Достатня забезпеченість підприємств працівниками відповідного рівня кваліфікації та професійних навичок, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів та ефективності виробництва продукції.

Важливою особливістю сучасних процесів є те, що підприємства майже втратили контроль за станом свого кадрового забезпечення та процесами його формування й використання. Так, падіння обсягів виробництва, криза неплатежів, затримки у виплаті заробітної плати та її низький рівень обумовлюють погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього морального, мотиваційного й творчого потенціалів, що, у свою чергу, заважає проведенню реструктуризації виробництва, впровадженню новітніх технологій та виробництву конкурентоспроможної продукції.

Метою кадрового забезпечення суб'єктів господарювання є досягнення залучення до роботи на усіх вільних економічних робочих місцях в країні працівників, здатних виконувати свої посадові обов'язки на рівні, що відповідає очікуванням роботодавців, тобто усунення нестачі кадрів в організаціях країни, яка буває як тимчасовою, так і довготривалою [1].

Однак однією з нагальних проблем щодо кадрового забезпечення підприємств, яка негативно впливає на економічну стабільність як окремих підприємств, так і економіки країни в цілому, є міграція робочої сили в країни Європейського Союзу. Відтік робочих кадрів вже призводить до того, що суб'єкти господарювання-працедавці відчують гострий дефіцит спеціалістів, що стримує розвиток економіки та дає привід для критики економічної політики держави.

За результатами 2017-2018 рр. більше половини вітчизняних компаній зіштовхуються з проблемами при формуванні кадрового забезпечення [2].

Відповідно до сформованої статистичної практики трудові ресурси складаються з працездатних громадян у працездатному віці та працюючих в економіці країни. Соціальний аспект трудових ресурсів виражається в такому явищі, як людський потенціал, економічним проявом якого є кадровий потенціал.

Основними компонентами трудового потенціалу працівника є:

- психофізіологічна складова: стан здоров'я, працездатність, витривалість, здібності і схильності людини, тип нервової системи тощо;
- соціально-демографічна складова: вік, стать, сімейний стан;
- кваліфікаційна складова: рівень освіти, обсяг спеціальних знань, трудових навичок, здатність до інновацій, інтелект, творчі здібності, професіоналізм;

- особистісна складова: ставлення до праці, дисциплінованість, активність, ціннісні орієнтації, вмотивованість, моральність.

Сьогодні можна назвати п'ять головних чинників, які негативно впливають на розвиток трудових ресурсів та їх конкурентоспроможність, а саме: міграція, демографічна криза, стан здоров'я населення, низький рівень безпеки праці та екологічні складові. Дані проблеми можна розглядати лише комплексно, як і заходи, спрямовані на їх розв'язання.

Підсумовуючи вищевикладене, необхідно зазначити, що формування і подальший розвиток кадрового потенціалу – це один з найбільш важливих процесів життєдіяльності організації. Від того, на якому рівні виконується робота з управління кадровим потенціалом, залежить ефективність роботи всієї організації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гончарова Л.О. Сутність механізму кадрового забезпечення економіки та його місце в економічній системі суспільства [Електронний ресурс] / Л.О. Гончарова, О.М. Вольська, В.О. Букіашвілі. – 2006. – Режим доступу: http://donnasa.org/publish_house/journals/esgh/2006-1/06_goncharova_volskaya_bukiaschvili.pdf.

2. Зануда А. Как влияет на экономику Украины трудовая миграция. [Електронний ресурс] / А. Зануда // BBC News Украина. – 2018. – Режим доступу: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-russian-43545876>.

ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

С.В. Ткачук, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Внутрішній маркетинг є важливим інструментом забезпечення ефективної роботи підприємств будь-яких сфер, втім у сфері нематеріального виробництва він відіграє особливу роль, зокрема за рахунок впливу на функціональну якість послуги. Поняття внутрішнього маркетингу одним із перших ввів К. Грьонрос разом із поняттям інтерактивного маркетингу та функціонально-інструментальною моделлю якості послуг [1]. Дане поняття розглядається також у трикутній моделі маркетингу послуг Ф. Котлера як своєрідна ланка, що пов'язує керівника фірми із персоналом та, разом із зовнішнім маркетингом, покликана забезпечити належний рівень інтерактивного маркетингу [2]. Інколи внутрішній маркетинг розуміють як налагоджену систему внутрішньо фірмових комунікацій та формування лояльних стосунків між персоналом та керівництвом фірми, а також як підхід до управління змінами на підприємстві у аспекті подолання опору змінам працівників [3].

Моделі К. Грьонроса та Ф. Котлера безпосередньо стосуються сфери нематеріального виробництва і обидві розглядають зв'язок внутрішнього маркетингу з інтерактивним [1, 2]. Спробуємо деталізувати сутнісні характеристики поняття внутрішнього маркетингу і чинники його успішності. Звернемось до поняття маркетингу у класичному розумінні, яке пов'язане із діяльністю на ринку з метою виявлення потреб споживачів та задоволення їх краще за конкурентів [2]. У внутрішньому маркетингу в ролі споживача виступає працівник фірми, а розуміння та задоволення його потреб покликане допомогти створити так званий конкурентоспроможний «внутрішній продукт», який сформував би лояльність працівника до фірми-роботодавця. Під «внутрішнім продуктом» слід розуміти цікаву роботу із гідною заробітною платою та належною системою мотивації і комфортабельними умовами праці. Такий «продукт» безумовно буде користуватись попитом і забезпечить лояльність клієнта, тобто працівника, до фірми. Належна мотивація та лояльність до фірми-роботодавця мають стимулювати працівників виконувати свої функції на високому рівні, що, говорячи про сферу послуг, сприятиме підвищенню як функціональної так і інструментальної якості. Задоволення потреб та забезпечення лояльності персоналу – це одна сторона системи внутрішнього маркетингу, інша сторона стосується поняття маркетингу як діяльності на ринку. В даному випадку ринкові дослідження здійснюються із метою відбору та навчання кадрів, а саме дослідження сучасних вимог до рівня кваліфікації та якостей персоналу у конкретній сфері, досвіду передових фірм та пропозиції з боку потенційних працівників (резюме, співбесіди тощо).

Таким чином, формування дієвої системи внутрішнього маркетингу можна умовно поділити на такі процеси: 1) дослідження вимог ринку щодо якостей персоналу; 2) відбір і навчання працівників; 3) дослідження потреб працівників та пропонування їм «внутрішнього продукту» (роботи), який би максимально задовольняв їхні потреби. Перший процес при цьому не носить одноразовий характер, такі дослідження мають здійснюватись періодично з метою своєчасного підвищення кваліфікації працівників. Теж саме стосується і третього процесу: потреби працівників можуть змінюватись під дією різноманітних зовнішніх та внутрішніх чинників, що повинно враховуватись при формуванні мотиваційних механізмів.

Дослідивши поняття внутрішнього маркетингу, повернемось до трикутної моделі маркетингу послуг Ф. Котлера, щоб краще зрозуміти взаємозв'язок трьох «сторін» трикутника: внутрішнього, зовнішнього та інтерактивного маркетингу. Внутрішній маркетинг покликаний задовольнити потреби персоналу, продуктом при цьому є цікава робота та гідна заробітна плата. Зовнішній маркетинг має на меті задовольнити потреби цільових споживачів фірми, її клієнтів та запропонувати їм якісну послугу. Метою інтерактивного маркетингу є забезпечення високої функціональної якості послуги, тобто якості процесу обслуговування, яка потребує попереднього визначення потреб клієнтів та розроблення маркетинг-міксу послуги (завдання зовнішнього маркетингу) і потреб персоналу із впровадженням дієвої системи мотивації

(завдання внутрішнього маркетингу). Слід також зауважити, що у сфері послуг внутрішній маркетинг відіграє особливу роль, оскільки велике значення належить людському фактору. Від рівня кваліфікації, особистих якостей та мотивованості контактного персоналу безпосередньо залежить якість нематеріального продукту (послуги) та лояльність клієнтів до фірми.

Підсумовуючи викладений вище матеріал, можна виділити основні чинники успішності внутрішнього маркетингу, а саме маркетингові дослідження сучасних вимог ринку до якостей та кваліфікації персоналу у певній сфері; дослідження ринкової пропозиції зі сторони потенційних працівників; відбір, навчання та підвищення кваліфікації кадрів; дослідження потреб працівників та пропонування їм конкурентоспроможного «внутрішнього продукту» – цікавої роботи із високою зарплатою та належною системою мотивації. Обов'язково потрібно враховувати і той факт, що від рівня внутрішнього маркетингу буде залежати якість інтерактивної взаємодії персоналу з клієнтом та, як результат, рівень лояльності клієнта до фірми.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Gronroos C. Service management and marketing / C. Gronroos. – West Sussex, 2000. – 239 p.
2. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: експресс-курс / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб.: Питер: Мир книг, 2012. – 479 с.
3. Музика О.М. Можливості внутрішнього маркетингу на підприємствах сфери послуг [Електронний ресурс] / О.М. Музика // Львівська комерційна академія, 2014. – Режим доступу: file:///C:/Users/acer/Downloads/ecfor_2014_2_23.pdf.

INTUITION AS A SKILL OF A GOOD MANAGER

R. Tylzanowski, PhD Assistant Prof.
University of Szczecin, Poland

The interest in intuition dates back to the 17th century but, this interest can only be observed recently when it comes to management. Undoubtedly, the increasing number of information contributes to the above, which occur at enterprises and with which managers have to deal.

M. Mielus (2008) defines intuition as «an internal voice that directs our decisions and behaviour; it may also be compared to, what we call «instinct» in animals». This internal voice, as the author calls it, determines the choice of the most advantageous solution for the decision-maker, referring to a given situation, and may use intuition with reference to rational decision-making.

It is more often expected of people managing companies that they will have a systematic and individual approach to the resolved problem in terms of joint benefits and in terms of the risk related thereto. Each bad decision of a manager may lead to

generating negative consequences, not only to the manager but to the entire organisation. Even the best managers are unable to state whether the decisions they make are the only good solution to the problems occurring at a company.

In the opinion of R. Rowan (1989) «even the most cautious boss is forced to act in an irrational way sometimes, basing their action on uncertain internal convictions. Managers usually try not to show that because you'd never expect a CEO to say «I feel that...», but you'd rather hear them say «I know that...»». Nevertheless, one should not negate the important role of intuitive thinking in times requiring fast response to different situations and also when new, very difficult problems are faced. Of course, it would be a lot easier for entrepreneurs to manage in conditions of foreseeable and completely measurable reality. However, due to the fact that managers can less often make decisions backed up by a rationally ordered analysis, intuition usually becomes their only support. For this reason, a person managing a company should cherish this ability and use it when discovering and defining the problem, generating solutions and implementing a given solution.

According to Miller and Ireland (2005) «managers should exercise caution and only deploy holistic hunches when the costs of failure can be absorbed without significantly affecting a firm's viability». They should also «rely on automated expertise when exploiting existing strategies and technologies (rather than when exploring), and where constraints of time or other resources preclude raising knowledge to an explicit level».

Managerial intuition is a competence, which helps to analyse a significant quantity of information and identify the key information that is the most important for making the decision. Additionally, the intuitive potential is an ability, which makes it possible to create innovative and breakthrough solutions that can make it easier for enterprises to overcome strong competition and may also lead to identification of new opportunities and trends appearing on the market. Furthermore, it enables to draw proper conclusions based on limited information. The ability of skilful observation and finding key information, which is not usually noticeable by the majority of people, is very important in today's management, and thanks to making proper decisions, this ability can contribute to a company's success.

W.H. Agor (1989) listed a number of factors that may impact the use of intuition in making decisions by managers. He included: age, gender, special areas of profession, management level, level of government administration, ethnical background and satisfaction with work. Thanks to extensive training courses and many years of experience, managers acquire skills of immediate recognition of standards and consequences of alternative operations. W.H. Agor (1989) also indicates that a highly-intuitive manager should be characterised by independence, curiosity, good impression about himself, taking risks, making activity a priority over idleness and also focusing on solutions rather than problems.

However, keep in mind that not only managers of the highest level have intuitive skills. Organisations, which aim at increasing productivity, effectiveness, competition and satisfaction with work of their employees, should ensure proper conditions for their personnel for easy use and improvement of their abilities and

skills at work (Agor 1989). Due to the above, each employee of a company will be even more involved into accepting new challenges and executing innovative activities.

BIBLIOGRAPHY:

1. Agor, William H. 1989. *Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively*. Newbury Park, CA: Sage.
2. Goldberg, Philip. 1989. *The many faces of intuition*. In *Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively*. Edited by W.H. Agor. Newbury Park, CA: Sage, pp. 81-100.
3. Mielus, Magdalena. 2008. *Intuicja w podejmowaniu decyzji kierowniczych*. In *Zarządzanie rozwojem ekonomicznym. Wybrane aspekty*. Edited by D. Fatuła. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM, pp. 323-337.
4. Miller, C. Chet, R. Duane Ireland. 2005. Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fast-paced 21st century? *Academy of Management Executive* 19, pp. 19-30.
5. Rowan, Roy. 1989. *What it is*. In *Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively*. Edited by W.H. Agor. Newbury Park, CA: Sage, 1989b, pp. 101-113.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

І.В. Тюха, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Стратегічне управління, у тому числі стратегічне планування, в економічній науці розглядається як фактор конкурентоспроможності підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність пов'язана з різноманітними ризиками, а отже вимагає виважених управлінських рішень та відповідної стратегії.

Стратегічними є рішення, які безпосередньо пов'язані з глобальними цілями організації, орієнтовані на майбутнє та відчувають серйозний вплив численних неконтрольованих зовнішніх факторів.

Основними стратегічними рішеннями підприємства в зовнішньоекономічній діяльності є:

- здійснювати чи не здійснювати зовнішньоекономічну діяльність;
- виходити чи не виходити на зовнішній ринок;
- розширювати чи не розширювати зовнішньоекономічну діяльність і з яких причин [2].

Прийняття й обґрунтування позитивного стратегічного рішення вимагає:

- вибору зовнішнього ринку;
- термінів і способу організації виходу на обраний зовнішній ринок;

- розробки стратегії виходу на зовнішній ринок;
- розробки товарної, цінової, збутової та політики просування продукту;
- організації відповідних підрозділів й структур, які уповноважені проводити роботу з освоєння або розширення зовнішньоекономічної діяльності [3].

У зовнішньоекономічній діяльності виділяють такі стратегії:

- за сферами діяльності: стратегія зовнішньоекономічної діяльності, стратегія закордонного інвестування тощо;
- стратегії пошуку закордонного ринку (черговості, послідовності країн при виході): стратегія «мураха» або «водоспад», стратегія «бабка» або «вогнегасник», комбінована;
- стратегії черговості виходу: піонера, послідовника;
- стратегії завоювання або розширення ринку: розширення меж ринку, стратегія активної експансії, стратегія лазерного променя, стратегія настання, стратегія нагромадження бойового спорядження;
- стратегії збереження закордонних ринків;
- стратегії міжнародного маркетингу (стратегія стандартизованого (глобального) маркетингу, адаптована, конфронтаційні стратегії: флангова атака, фронтальна атака, оточення ринку, стратегія обходу, коопераційна стратегія, інноваційна стратегія) [1].

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності передбачає розгляд всіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що належать до довгострокових цілей, та їх обґрунтування для прийняття ефективних рішень. Остання повинна бути розроблена з урахуванням пріоритетів загальної стратегії організації й поєднувати всі напрямки її діяльності, виділені за продуктовою, функціональною, територіальною або іншими ознаками [4].

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності є важливою складовою стратегічного плану підприємства й системи стратегічного управління.

Необхідність унікальної стратегії зовнішньоекономічної діяльності визначається тим, що її реалізація повинна дозволити підприємству досягти стійких конкурентних переваг на зовнішньому ринку.

Вибір стратегії визначається специфікою конкретної організації (станом і динамікою внутрішнього й зовнішнього середовища, цілями й очікуваннями керівництва або власників).

ЛІТЕРАТУРА:

1. Косенко С.В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація / С.В. Косенко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2011. – № 3 (15). – С. 117-128.

2. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник / За ред. О.А. Кириченка. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2008. – 518 с.

3. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. [Електронний ресурс] / А.П. Міщенко. – 2-ге вид. – Дн-ськ: Вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с. –

Режим доступу: http://libfree.com/123307881-marketingstrategichne_upravlinnya_mischenko_ap.html.

4. Пшик-Ковальська О.О. Процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.О. Пшик-Ковальська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 727. – С. 468-472.

ЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЛЯ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Н.М. Чеснік, канд. екон. наук

Вінницький коледж Національного університету харчових технологій

Проблеми впровадження корпоративної соціальної відповідальності приваблюють все більшу увагу менеджерів, адже соціальна відповідальність підприємств є важливим фактором успішного ведення бізнесу. Подальший розвиток розуміння корпоративної соціальної відповідальності пов'язаний з інтересом до даної проблематики вчених, менеджерів, державних органів та спільноти. Разом з тим, наукові дослідження свідчать про те, що в більшості випадків корпоративну соціальну відповідальність пов'язують з функцією управління персоналом, хоча корпоративна соціальна відповідальність може сприяти отриманню довгострокових конкурентних переваг.

Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, відповідно до якої підприємство несе відповідальність за вирішення проблем, що відносяться не тільки до зовнішнього, а й до внутрішнього середовища організації. Зокрема в корпоративній соціальній відповідальності особлива роль відводиться екологічній, економічній та соціальній сферам діяльності підприємства.

Для побудови ефективної діяльності підприємства важливим є системний підхід у взаємодії із стейкхолдерами. Корпоративна соціальна відповідальність має включати декілька напрямків, головними з яких є: благодійність, удосконалення охорони праці, екологічно чисте виробництво екологічно безпечних товарів.

Оцінка корпоративної соціальної відповідальності може базуватися на багатьох факторах, зокрема до уваги необхідно брати специфіку виробництва, місцезнаходження підприємства, виробничі потужності підприємства тощо.

Ключові фактори, що визначають розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності, наведено на рисунку.

Таким чином, можна зазначити, що заходи для забезпечення корпоративної соціальної відповідальності підприємства відображають відповідальність бізнесу перед суспільством, зокрема впроваджені в даному ракурсі ініціативи допоможуть зміцнити корпоративний дух на підприємстві, привабити споживачів та увагу спільноти до соціальної відповідальності підприємства, формувати довіру стейкхолдерів, з якими взаємодіє підприємство, економити кошти за рахунок впровадження ресурсозберігаючого

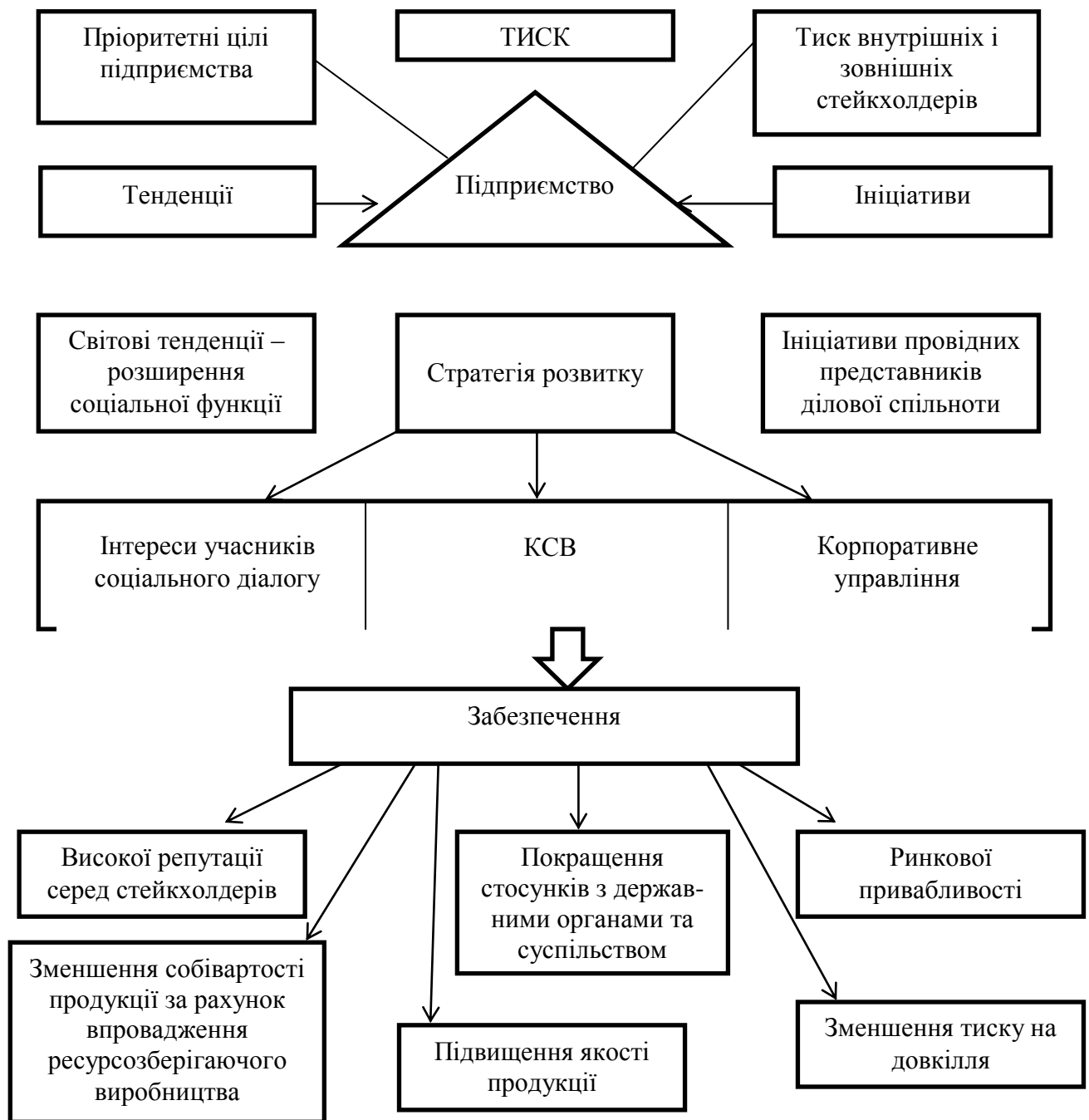


Рис. Фактори, що визначають розвиток корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві
Джерело: [2] удосконалено автором

та більш чистого виробництва, приваблювати інвестиції та розширювати ринки збуту.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Панченко Н.Г. Методика оцінювання рівня соціальної відповідальності залізничного транспорту [Електронний ресурс] / Н.Г. Панченко. – Режим доступу: <http://e-visnyk.zdia.zp.ua/journals/5-17-2018/5-17-2018.pdf#page=39>.

2. Развитие корпоративной социальной ответственности [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti>.

3. Фостолович В.А. Корпоративна соціальна відповідальність в сучасному бізнесі [Електронний ресурс] / В.А. Фостолович. – Режим доступу: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/18812.pdf>.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

О.В. Шереметинська, канд. екон. наук,

Д.В. Аумпа

Національний університет харчових технологій

Сучасні умови глобалізації, геополітичної конкуренції, недостатня ефективність існуючої системи державного управління в умовах динамічного, а часом, і малопередбачуваного впливу сучасних зовнішніх і внутрішніх економічних, політичних, соціальних факторів вимагає зміни концепції діючої системи державного управління щодо формування і використання інформації як важливого ресурсу розвитку національної економіки і фактора її адаптації до процесів глобалізації.

Події останніх років в Україні переконливо показали, що відсутність надійної системи інформаційно-аналітичного забезпечення у сфері зовнішньоекономічних операцій є джерелом необґрунтованих, помилкових рішень і дій, які не тільки несумісні з цілями і завданнями державного управління, а й можуть негативно вплинути на політичний і економічний стан у країні [1].

В умовах ускладнення зовнішньоекономічних процесів необхідно не просто удосконалити існуючу інформаційно-аналітичну систему державного управління, а переводити систему інформатизації державного управління на якісно новий науково-методологічний і технічний рівні, запускати в дію спеціальні механізми державного регулювання, які на основі якісної інформації у максимально стислі терміни нададуть максимальну ефективність, обґрунтованість і оперативність усім ланкам складного процесу прийняття рішень у системі державного управління.

Перспективними напрямками в розвитку інформаційних систем та технологій, які допомагають працівникам у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ефективно виконувати їхню роботу, є підвищення їх функціональних можливостей. Новітні інформаційні системи повинні створюватися на основі інтерактивної (діалогової) технології спілкування і вимагати скрупульозних досліджень при впровадженні. Вони повинні передбачати можливість адаптації до конкретних вимог користувача та подальшого нарощування за рахунок введення додаткових функцій. І звісно

повинні бути придатними для тривалого використання [3].

Зважаючи на те, що використання інформаційних технологій, які стрімко розвиваються та оновлюються, підвищує ефективність діяльності менеджера у сфері ЗЕД, необхідно розробити якісно новий підхід до системної організації та здійснення підготовки фахівців з управління.

До інформаційних систем нового покоління належать системи підтримки прийняття рішень та інформаційні системи, побудовані на штучному інтелекті [2]. Це інтерактивні комп'ютерні системи, які призначені для підтримки різних видів діяльності при прийнятті рішень. Дана система має безліч переваг і застосовується в усіх сферах управлінської діяльності підприємства, в тому числі і в його зовнішньоекономічній діяльності. Такі системи надають менеджеру допомогу у процесі прийняття рішень і забезпечують підтримку у всьому діапазоні контекстів задач. Вони підтримують і посилюють міркування та оцінку менеджера. Системи підтримки прийняття рішень виконують інтеграцію моделей і аналітичних методів із стандартним доступом до даних і вибіркою з них. Для надання допомоги при прийнятті рішень активується одна або декілька моделей. Вміст їх охоплює історію поточних і попередніх операцій, а також інформацію зовнішнього характеру та інформацію про середовище. Ці системи прості в роботі та побудовані за принципом інтерактивного рішення задач.

До експертних систем можна віднести програмні засоби, що використовують експертні знання для забезпечення високоефективного рішення неформалізованих задач у вузькій предметній області. Експертні системи також використовуються в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю, їх можна використовувати в прогнозуванні, плануванні, контролі, управлінні та навчанні. Наприклад, експертні системи вже застосовуються в банківській справі, а саме в програмах аналізу інвестиційних проєктів, стану валютного, грошового та фондового ринку, кредитоспроможності чи фінансового стану підприємств і банків.

Загалом, у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності за умов посилення жорсткості конкурентної боротьби на світових ринках роль інформаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств значно зростає. А отже, зростає значення розвитку інформаційних систем, їх вдосконалення та впровадження в діяльність менеджерів у сфері ЗЕД, що є невід'ємною складовою успішності підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Грицяк Н.В. Особливості державного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства / Н.В. Грицяк // Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики»: матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю, Київ, 27 травня 2011 р.: у 2 т. / за заг ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, С.В. Загороднюка. – К.: НАДУ, 2011. – Т. 1. – С. 173-175.

2. Смирнова В.В. Інформаційне забезпечення діяльності підприємства:

автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / В.В. Смирнова. – Луганськ, 2006. – 19 с.

3. Писаревська Т.А. Інформаційні системи в управлінні персоналом та економіки праці: навч.-метод. посіб. / Т.А. Писаревська, О.В. Городній. – К.: КНЕУ, 2011. – 284 с.

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

**М.А. Шереметинський,
Б.А. Кохан**

Національний університет харчових технологій

Вчені вважають, що ринковій економіці кожне підприємство, функціонує в певному конкурентному середовищі, тому при аналізі його конкурентоспроможності необхідно це враховувати. До складових конкурентного середовища можна віднести: конкурентів, постачальників, покупців (споживачів), виробників товарів-замінників та потенційно нові (можливі) конкуренти.

Рівень конкурентоспроможності підприємства завжди залежить від впливу різних факторів. Кожен фактор може мати позитивний або негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Слід зазначити, що фактори можуть діяти мінливо і з різним ступенем впливу в різні моменти часу. Для одержання повної картини складових конкурентоспроможності підприємства необхідно чітко визначити і класифікувати всю сукупність факторів, що впливають на досліджувану категорію [4].

Для одержання повної картини складових конкурентоспроможності підприємства необхідно чітко визначити і класифікувати всю сукупність факторів, що впливають на досліджувану категорію.

Загальноприйнятою вважається класифікація факторів за джерелами походження: фактори зовнішнього середовища і фактори внутрішнього середовища підприємства. Однак існують і більш докладні системи класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства, одну з яких наведено в таблиці [2].

На сучасному етапі розвитку економіки українські вчені вважають, що конкурентоспроможність окремого підприємства на певному сегменті товарного чи регіонального ринку виступає як узагальнююча оцінка його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання. Наведена думка відображує комплексний підхід до розв'язання цієї проблеми, але при цьому не враховує динаміки розвитку

Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства

№ п/п	Класифікаційна ознака	Класи факторів
1.	За джерелом походження	1. Зовнішні фактори (фактори навколишнього середовища). 2. Внутрісистемні (фактори внутрішнього середовища підприємства).
2.	За природою	1. Науково-технічні. 2. Організаційно-економічні. 3. Соціально-психологічні. 4. Екологічні. 5. Політичні.
3.	За тривалістю дії	1. Постійні. 2. Тимчасові (сезонні). 3. Епізодичні.
4.	За характером прояву	1. Циклічні. 2. Нециклічні.
5.	За характером впливу	1. Цілеспрямовані. 2. Випадкові.
6.	За спрямованістю впливу	1. Стимулюючі. 2. Стримуючі.
7.	За можливістю регулювання	1. Регульовані. 2. Нерегульовані.
8.	За характером міжфакторної взаємодії	1. Незалежні. 2. Взаємозалежні.
9.	За внутрішньою структурою	1. Одиначні (елементарні). 2. Комплексні.
10.	За характером виникнення	1. Первинні. 2. Похідні.
11.	За ступенем корисності	1. Корисні. 2. Нейтральні. 3. Шкідливі. 4. Зайві (дублюючі).
12.	За роллю в забезпеченні конкурентоспроможності	1. Головні. 2. Основні. 3. Допоміжні.

підприємства у ринковому середовищі, без якого неможливо обґрунтовано розробити стратегію конкурентної поведінки на перспективу. Згідно попередніх висловів, конкурентоспроможність підприємства визначається двома критеріями: конкурентоспроможністю продукції, яка в динаміці характеризує ступінь задоволення попиту, та конкурентоспроможністю виробництва як шляхом досягнення мети [3].

У загальному розумінні конкурентоспроможність визначається як здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам. На думку А.М. Люкшинова, конкурентоспроможність підприємства визначається його спроможністю вести успішну конкурентну боротьбу, при цьому автор не акцентує увагу на критеріях та факторах конкурентної переваги [1].

Поняття конкурентоспроможності (КС) інтерпретується і аналізується в залежності від економічного об'єкту, який розглядається. Безумовно, критерії, характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на рівні товару, фірми, корпорації, галузі, національного господарства або нації мають свою специфіку. Аналіз конкурентоспроможності може бути проведений для кожного з рівнів в залежності від цілей дослідження.

Якщо говорити про поняття конкурентоспроможності на макрорівні, то воно відображає позиції національної економіки в системі міжнародних відносин, головним чином в сфері міжнародної торгівлі. Це найбільш важливий, але не єдиний аспект поняття конкурентоспроможності нації. Слід враховувати здатність зберігати і нарощувати темпи економічного зростання, зайнятості, реальні доходи громадян.

Отже, конкурентоспроможність нації – це можливість в умовах вільного і справедливого ринку виробляти товари і послуги, які відповідають вимогам світових ринків за одночасного збереження або підвищення реальних доходів своїх громадян [5].

ЛІТЕРАТУРА:

1. Билинкис В.Д. Методы оценки технического уровня и конкурентоспособности продукции: Учебное пособие / В.Д. Билинкис. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2002. – 349 с.
2. Канінський М.П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур / М.П. Канінський // Економіка АПК. – 2001. – № 11. – С. 96-98.
3. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для ВУЗов / М.И. Круглов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
4. Седегова Р.С. Основы менеджмента и маркетинга / Р.С. Седегова. – Минск: Вышш. школа, 2014. – 382 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: учебн. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 312 с.

Секція 3

НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Голова секції – **Т.В. Березянко**, д-р екон. наук
Секретар секції – **Л.І. Тертична**, канд. екон. наук

ТРУДНОЩІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ В УКРАЇНІ

**М.С. Базунц,
О.В. Макаревич**

Національний університет харчових технологій

Велику роль у розвитку соціально-економічного рівня країни відіграє рівень ефективності використання людських ресурсів. Саме через це ми маємо звернути увагу на створення належних умов для спокійної, ритмічної, продуктивної роботи індивідів і колективів для розкриття та розвитку здібностей, творчого потенціалу.

Важливим заданням є пошук важелів впливу на персонал, розробки та введення стимулюючих систем, які створюють тісний зв'язок між ефективністю діяльності робітника і рівнем оплати його праці, власною ініціативою і діловими якостями, професіоналізмом і кваліфікацією та дають змогу варіювати поведінку в необхідному для підприємства напрямі, що забезпечує ефективність господарювання.

Рівень безробіття в країні зростає, що демонструють статистичні дані останніх років. Наприклад, ще в 2013 році рівень безробіття відносно усієї кількості населення складав 7,7% при кількості економічно активного населення 20478,2 тис. осіб, а в 2018 році – 9,1% при кількості економічно активного населення 17296,2 тис. осіб. Така тенденція зумовлена не лише станом економіки, а й недосконалою системою правового захисту працівників та неточностями у регулюванні процесу господарювання роботодавців. Як наслідок, значна частина населення виїжджає до ближнього і дальнього зарубіжжя – трудова міграція, відтік «розумового капіталу». За статистичними даними міграційного руху населення в 2018 році кількість випадків прибуття склала 629,3 тис. осіб, а вибуття – 610,7 тис. осіб.

Роботодавці вважають, що заробітна плата для робітника – це вершина мотивації, але це не відповідає дійсності. Сучасними чинниками підвищення продуктивності праці та мотивованості персоналу підприємства виступають різноманітні фактори, серед яких непрямі економічні методи мотивації (доплати за стаж роботи; оплата додаткових відпусток, передбачених чинним законодавством; оплата путівок працівникам на лікування та відпочинок; пільгове харчування, користування житлом і транспортом; встановлення надбавок до пенсій, одноразова допомога при виході на пенсію тощо) такі ж важливі, як і прямі (діючі на підприємстві форми та системи оплати праці; преміювання працівників за раціоналізацію та винахідництво; преміювання працівників за високі результати праці; оплата навчання; виплати за відсутність невиходів на роботу тощо).

Продуктивність праці персоналу не може бути високою без застосування сучасних новітніх технологій управління персоналом. А тому посилюється увага до удосконалення систем мотивації персоналу. Адже це – сукупність рушійних сил, які спонукають робітників до активізації діяльності для

досягнення власних і загальних цілей підприємства; процес, який спонукає робітників до ефективної праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність. Поведінку людини визначають її мотиви.

Мотив – це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або поведінки себе певним чином [1].

Ефективність праці робітників і організації в цілому, безумовно, залежить від мотивації, але ця залежність досить складна і визначається багатьма факторами. Це породжує значну управлінську проблему щодо об'єктивного оцінювання результатів роботи окремого працівника і визначення його винагороди.

Стандартними причинами виявлення труднощів в управлінні персоналом, пов'язаних із системою мотивації в сучасних умовах в Україні, є: нефіксовані (частіше низькі) ставки оплати праці; неофіційне працевлаштування; відсутність соціального страхування; нерегламентований робочий час; нервова напруга та булінг; відсутність чітких вимог та переліку трудових обов'язків; стабільний адміністративний тиск на робітників; низький рівень перспективи кар'єрного росту; незадовільні умови праці; застарілі засоби праці; відсутність психологічної підтримки у колективі та з боку керівництва; недобросовісність укладання контрактів через відсутність правової грамотності у молодих спеціалістів; високі вимоги до окремих категорій працівників чи студентів-практикантів; закритий характер діловодства компанії, що обмежує доступ до загальної інформації про її функціонування тощо.

Це невичерпний перелік факторів, які ускладнюють, створюють труднощі в управлінні персоналом та окреслюють загальні проблеми ринку праці з точки зору економічно активного населення.

Отже, нові технології в системі управління персоналом мають бути націлені на вирішення не лише проблем роботодавців щодо потреби у висококваліфікованих працівниках, а й націлюватися на приваблення та підвищення мотивації працівників, що відобразиться на позитивному іміджі, репутації та підвищенні рівня конкурентоспроможності підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Рульєв В.А. Управління персоналом: Навчальний посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. – К.: Кондор, 2013. – 310 с.
2. Рівень безробіття в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>.
3. Міграційний рух населення у січні 2019 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/ds/mr/mr_u/mr_0119_u.html.

БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ: СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

О.В. Безпалько, канд. екон. наук,

В.С. Ключко

Національний університет харчових технологій

Безробіття є макроекономічною проблемою, результатом порушення дії закону попиту та пропозиції. Проблема безробіття є досить поширеною в сучасному світі і зумовлює такі негативні наслідки, як зниження валового внутрішнього продукту країни; звуження виробництва, скорочення податкових надходжень, спад трудової активності населення; посилення соціальної напруженості в суспільстві; зменшення рівень щастя та задоволеності життям, підвищення кількості кримінальних випадків; збільшення витрат на допомогу безробітним, знецінення наслідків навчання тощо [1]. Усі країни, в тому числі і Україна, докладають значних зусиль для її вирішення, але, на жаль, жодній з них не вдалося остаточно цю проблему розв'язати.

Основними причинами безробіття в Україні є недостатня кількість робочих місць; низька заробітна плата, яка досить часто не відповідає обсягу роботи та її складності, через що чимала кількість населення мігрує за кордон; відсутність належних умов для ведення малого і середнього бізнесу; недостатнє стимулювання соціальної та виробничої інфраструктури в селі тощо.

Відносно позитивним фактом є те, що кількість безробітного населення в Україні у віці 15-70 років в період з 2014 по 2018 рр. зменшилася, проте кількість такого населення залишається значною і становить 1847,6 та 1578,6 тис. осіб відповідно (табл. 1).

Таблиця 1

Безробітне населення (за методологією МОП) з причин незайнятості у 2010-2018 рр.*

Рік	БН, тис. осіб	З причин незайнятості, %								
		ВЕП	ЗВБ	ЗЗК	НПВНЗ	РСХ	НЗДО	ЗСЗ	ДВСС	ІП
2010	1713,9	33,0	27,2	10,0	15,5	6,3	2,4	0,9	1,3	3,4
2011	1661,9	27,7	30,1	9,2	18,1	6,9	2,5	0,9	1,2	3,4
2012	1589,8	23,5	34,0	8,4	16,9	8,8	2,5	1,5	1,4	3,0
2013	1510,4	21,9	34,6	8,1	16,8	8,4	3,8	1,2	1,0	4,2
2014	1847,6	22,3	31,8	7,8	16,7	9,3	4,6	1,4	0,3	5,8
2015	1654,7	27,8	28,9	7,5	16,4	9,9	3,7	0,9	0,3	4,6
2016	1678,2	22,4	33,0	9,4	15,6	9,7	3,2	1,8	0,7	4,2
2017	1698,0	23,2	34,5	8,2	12,2	10,1	4,9	2,0	0,7	4,2
2018	1578,6	20,7	38,0	9,5	9,8	9,4	4,7	1,1	0,9	5,9

* Дані за 2010-2014 рр. наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, з 2015 р. – також без тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях [2].

БН – безробітне населення у віці 15-70 років, усього, тис. осіб;

ВЕП – вивільнені з економічних причин;

ЗВБ – звільнені за власним бажанням, за угодою сторін;

ЗЗК – звільнені у зв'язку з закінченням терміну контракту або договору найму;

НПВНЗ – не працевлаштовані після закінчення загальноосвітніх та вищих навчальних закладів;

РСХ – робота має сезонний характер;

НЗДО – не зайняті через виконання домашніх (сімейних) обов'язків тощо;

ЗСЗ – звільнені за станом здоров'я, через оформлення пенсії;

ДВСС – демобілізовані з військової строкової служби;

ІІ – інші причини.

Хоча зрозуміло, що така тенденція пояснюється в першу чергу складною демографічною ситуацією в країні: кількість працездатного населення у 2010-2018 рр. зменшилася на 1867,8 тис. осіб [2]. З кожним роком зростає кількість пенсіонерів: у 2010 р. – 48,9%, а у 2018 р. – 54,7% (у відсотках до підсумку економічно неактивного населення), а учнів та студентів денної форми навчання, навпаки, зменшується: у 2010 р. – 25,7%, а у 2018 р. – 20,9%. Таке співвідношення свідчить про зменшення кількості людських ресурсів, а відповідно, і зменшення економічного розвитку країни в цілому (табл. 2).

Таблиця 2

Диференціація населення за причинами економічної неактивності у 2010-2018 рр. [2]

Показник	Рік								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Економічно неактивне населення, всього, тис. осіб	11945,0	11657,4	11456,9	11270,1	12023,0	10925,5	10934,1	10945,0	10724,8
Показники, у % до підсумку									
Пенсіонери	48,9	49,3	50,3	51,0	53,3	53,3	52,8	53,6	54,7
Учні, студенти денної форми навчання	25,7	25,0	24,6	24,8	21,5	22,3	21,4	20,7	20,9
Виконують домашні (сімейні) обов'язки, перебувають на утриманні	19,5	20,6	20,5	20,2	20,2	19,8	21,6	22,0	20,9
Стан здоров'я	1,8	1,4	1,2	1,0	1,2	1,2	1,2	1,1	1,0
Зневірені	1,4	1,1	0,9	0,9	1,2	1,0	0,8	0,8	0,6
Не знають де і як шукати роботу	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1
Вважають, що немає підходящої роботи	0,6	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,5	0,5
Сезонний характер роботи, сподіваються повернутися на попередню роботу	0,6	0,4	0,3	0,2	0,5	0,3	0,3	0,3	0,2
Інші	1,2	1,2	1,3	1,1	1,1	1,1	1,0	0,9	1,1

Фахівці прогнозують, що розвиток ситуації із безробіттям в Україні має різноспрямовані і невтішні тенденції: з одного боку, продовжиться відтік працездатного населення за рахунок відкритості кордонів, а з іншого, – продовжиться скорочення зайнятих осіб за рахунок звуження підприємницької діяльності. Саме тому поступове подолання цієї проблеми повинно стати пріоритетними завданнями нашої країни. Для цього необхідно, в першу чергу, активізувати діяльність служб шляхом їх реорганізацію та перетворення в сервісні центри з надання широкого спектру послуг, осучаснення технології надання профорієнтаційних послуг та впровадження Інтернет-платформ з профорієнтації; сприяти створенню більшої кількості робочих місць по регіонам, оперативно оновлювати бази даних та підвищувати якості вакансій, реалізовувати програми підтримки молодих працівників, випускників загальноосвітніх та вищих навчальних закладів, здійснювати належне стажування для студентів, систематично удосконалювати системи мотивації продуктивної праці тощо. Але зрозуміло, що, крім державної політики, важливим фактором для подолання негативних наслідків безробіття є особиста ініціатива осіб, які потрапили в скрутне становище на ринку праці, та підтримка оточення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Полуяктова О.В. Проблеми безробіття в Україні [Електронний ресурс] / О.В. Полуяктова. – Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2_ukr/6.pdf.
2. Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.

THE EVOLUTION OF MANAGEMENT THEORY – THE EVOLUTION OF LABOR ORGANIZATION AND PAYMENT: THE CRITICAL REVIEW

S.V. Burlutska, Doc. Sc. in Economics,

J.I. Didashko

National University of Food Technologies

Nowadays, the problem of reforming wage mechanism is being discussed at a number of levels, including at the levels of Governments, in most of the world. It may be safely held that to meet the challenge of effective motivation is possible by a single method, and more specifically, scientific one. Within the formulated problem, we consider it appropriate to explore evolutionary development of the theory and practice of management that place their greatest attention on the revitalization of the role of human factor in the production process. Therefore, it enables us to formulate the logic of the further research: «the evolution of management theory – the evolution of the methods and means of labor organization and payment».

There are four major management schools are known at this time: scientific

management, administrative management, human relations and behavioral science, quantitative approach (figure). These schools have made significant contributions in the development of management theory and practice and in formation of efficient system of payment.

The works of American engineer and management theorist Frederick Taylor and the German sociologist Max Weber had served as the beginning of development of the school of «scientific management» or «scientific organization of labor». Taylor had formulated the rules of effective activity: 1) large daily work rate; 2) ensuring a good working climate; 3) high payment for fulfilled norm; 4) reduction of payment in case of failure to fulfill the norm; 5) the norm should be increased to that extent that only a first-rate worker can perform it. The concept of scientific management has become a serious watershed moment, particularly, the methods of the scientific organization of labor have enabled to greatly reduce the costs of living labor, thus contributing to significant enhance in the productivity of workers. The leading motive of this school can be considered such statement: «In order to be profitable any production activity must be planned and managed» [3].

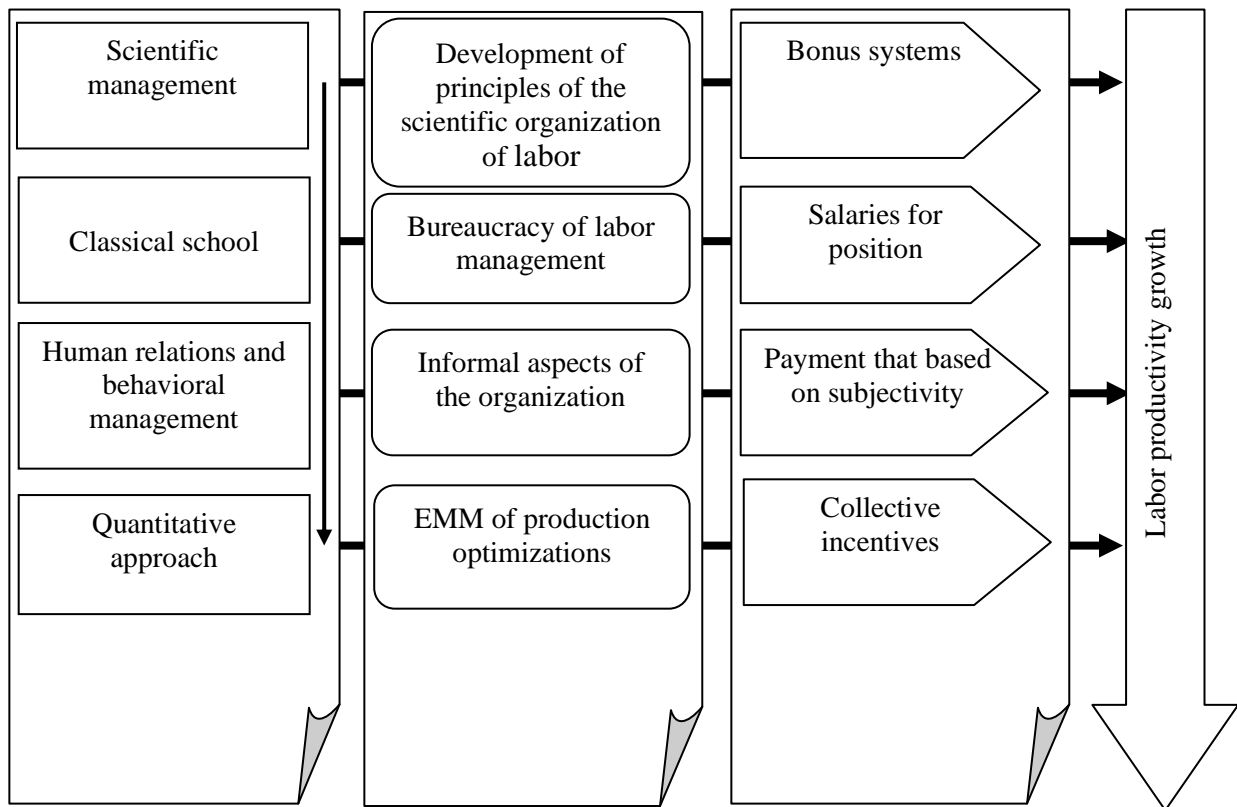


Fig. The contribution of scientific schools in the formation of an effective system of labor organization and payment

Taylor stressed all the time that it is impossible to achieve a high labor productivity without the current attempts of the administration in constructing of institutional and economic system of labor organization and payment [3]. In this way, Frederick Taylor actually formulated the main objective of management: ensuring of the greatest well-being of the entrepreneur with the utmost welfare of each employee [3].

In our opinion, among the main shortcomings of this approach are as follows: 1) the Taylor's system was determined for well-disciplined employees, and established differentiation of payments in terms of the fulfillment of productivity standards, indeed, is a penalty system of payment, by which not only the weak but also the average workers are fined [3, c. 52]; 2) the main focus is on the individual efficiency of each employee to the prejudice of team work; 3) without consideration of the psychological aspects in shaping the worker's attitude to the work, the school did not give effective methods of incentives, limiting itself only to economic motives.

The contribution of the classical school to the management theory has made it possible to order power and industrial relations having subdued them to the strict regulation. Nevertheless, the «classics» did not pay enough attention to combining the individual goals of the workers with the objectives of the organization.

In reply to the inability to take into account psychological aspects in formation of employee's attitude to his work the school of human relations, called the era of a «closed system and social individual» was born.

Amongst the modern management schools the quantitative approach merits attention. Its essence lies in the study of operations and models. The system of labor organization and payment is considered as an economic-mathematical model (EMM), which shall be optimized. The principle of this approach is application of the methods of scientific research to the problems of labor organization and payment. After the problem is posed, a model of the situation under the consideration is developed.

The study of the problem of labor management within the definite schools and scientific fields leads to the main conclusion: the way to the highest efficiency of an organization is a solely scientifically based rational principle of labor organization and payment in close liaison with the mechanism of intra-firm labor motivation in achieving strategic goals.

REFERENCES:

1. Burlutska S. Strategy for ensuring the elasticity of sustainable development of the national economy: theory and practice: a monograph / Burlutska S.; science edit. Rekova N. – Dnipro: Serednyak T., 2016. – 320 p.
2. Michael H. Mescon. Management / Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri, 1988. – 777 p.
3. Taylor F. Management – is science and art / Taylor F., Fayol A., Emerson G., Ford G. – Moscow: Republic, 1992. – 358 p.

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Ю.М. Гринюк

Національний університет харчових технологій

Адаптація новоприйнятих працівників та використання сучасними компаніями дієвої моделі управління нею є складною задачею, проте її

вирішення є стратегічно важливим для підвищення ефективності багатьох процесів управління персоналом, як то: зниження плинності кадрів, особливо в перший рік роботи новачка, а також стартових витрат, пов'язаних із тим, що на новому місці працевлаштування він, як правило, працює менш ефективно; пришвидшення входження працівника у формальну і неформальну структуру трудового колективу; зменшення рівня психологічної напруги співробітника-початківця та прискорення досягнення ним оптимальних значень трудових показників, встановлених компанією-роботодавцем.

З огляду на зазначене, нами розглянуто прогресивні зарубіжні практики адаптації, спрямовані на мінімізацію кількості звільнень у перші місяці роботи. При цьому варто зазначити, що найбільш дієві з них досі не отримали широкого розповсюдження на вітчизняних підприємствах, за винятком обмеженої кількості міжнародних компаній, що працюють в Україні. Серед них можна виділити [2, с. 174; 3, с. 97-98; 4, с. 195-196]:

1. Job Shadowing – технологія адаптації, зміст якої полягає у тому, що новоприйнятий працівник супроводжує (стає «тінню») досвідченого співробітника у реальному робочому середовищі і отримує від нього якісний зворотній зв'язок.

2. Buddying – це, перш за все, підтримка та керівництво новачків через приятелювання з ним, що є особливо корисною в перші тижні роботи. Ця технологія вирізняється відсутністю будь-якої ієрархічності та наявністю постійних двосторонніх контактів. Успішний британській приклад використання buddying – компанія Marks&Spencer, де роль приятеля виконують близько тисячі співробітників. Кожен новачок включається в цю програму. У такий спосіб компанія пропонує тимчасове працевлаштування для безхатченків, людей з інвалідністю, студентів та батьків, які вийшли з відпустки по догляду за дитиною.

3. Secondment – технологія адаптації, подібна до ротації кадрів, коли працівника на певний час переводять в іншу структуру (внутрішній secondment) або в іншу компанію (зовнішній secondment) для оволодіння суміжними чи кардинально іншими професійними навиками, а потім повертають до колишніх обов'язків. Часто практикується в компаніях, що мають обмежені можливості щодо кар'єрного просування своїх співробітників.

4. Коучинг – індивідуальне чи групове тренування співробітника (співробітників), принцип якого полягає у тому, що кожна людина володіє значно більшими здібностями, ніж може уявити та здається на перший погляд, і направлений на розкриття внутрішнього потенціалу з метою досягнення конкретних цілей. Робота коуча в період адаптації спрямована на те, щоб підштовхнути новачка до самостійного прийняття рішення без порад і настанов.

Правильно побудувати роботу між коучем і новачком так, аби останній швидко і якісно опановував нові професійні навички, допомагає модель tell-show-do: tell (розкажи) – розбиття завдань на окремі частини та його обговорення; show (покажи) – показ і коментування коучем того, як необхідно

виконувати завдання; do (зроби) – його безпосереднє виконання новачком, отримання відгуків-рекомендацій від наставника та оцінка дій за попередньо обговореними критеріями.

Встановлено, що програмами shadowing і secondment охоплено 71% компаній Великобританії [1]. Проте їх упровадження в адаптаційну практику вітчизняних підприємств гальмується відсутністю інформації і браком знань цих методів у HR-менеджерів, а подекуди – недостатньо серйозним сприйняттям кадровими службами в нашій країні необхідністю розробки та реалізації заходів з адаптації новоприйнятих співробітників як персоналу групи першочергового ризику плинності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Закомурная Е. «Тени» и «друзья» – методы обучения персонала, которых у нас пока нет [Електронний ресурс] / Е. Закомурная // Е-executive. – Режим доступу: <https://www.e-executive.ru/career/hr-management>.

2. Колеснікова В.В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів / В.В. Колеснікова // Теорія та практика державного управління. – № 1 (60). – 2018. – С. 168-175.

3. Лобза А.В. Підходи до створення ефективної системи адаптації персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві / А.В. Лобза, А.Л. Бикова // Вісник АМСУ. Серія «Економіка». – № 2 (54), 2015. – С. 93-103.

4. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А.М. Ткаченко, К.А. Марченко // Економічний вісник Донбасу. – № 1 (35), 2014. – С. 194-197.

ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА У ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

О.І. Драган, д-р екон. наук

Національний університет харчових технологій

Питання забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства (СЕБ) є актуальним у будь-якій країні світової спільноти. Кожна країна має власний накопичений досвід з цього питання, виходячи з національних, економічних, культурних, історичних, соціальних чинників розвитку. Розвинені країни реалізують власну політику забезпечення соціально-економічної безпеки шляхом розроблення нормативно-правових документів з урахуванням національних норм і цінностей щодо зміцнення безпеки компаній.

Досвід компаній США свідчить, що на СЕБ впливає: впровадження концепції якості трудового життя для підвищення продуктивності праці, покращення умов праці, покращення ставлення людей до роботи й стосунків між колегами, підвищення потенціалу індивідуального розвитку робітника;

покращення мотивації до праці; використання програм профілактики і боротьби з соціально-економічними злочинами у взаємодії правоохоронних органів країни з державними та приватними установами охоронних і детективних агенцій; тенденція до безконфліктного вирішення проблем у сфері безпеки за рахунок ведення розслідувань внутрішніми службами безпеки; ретельна підготовка майбутніх співробітників служби безпеки; кодування конфіденційної інформації, яка необхідна для нормального виконання посадових обов'язків; обов'язкове підписання договорів про нерозголошення для захисту комерційної таємниці та інтелектуальної власності при прийомі на роботу для працівників інтелектуальної праці; запровадження системи мотивації персоналу «Pay for Performance» – «плата за виконання», яка передбачає способи оплати праці, при яких винагорода працівника, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності, у тому числі і з урахуванням принципів СЕБ.

У Японії СЕБ компаній базується на: стратегії СЕБ підприємства, яка тісно пов'язана з національною безпекою; системі управління персоналом (довічний найм, неформальні міжособистісні стосунки співробітників, колективізм у роботі, корпоративна філософія, трудова мораль), яка ґрунтується на працелюбстві, добросовісному ставленні до праці, лояльності до керівництва; стилі управління, в основі якого передбачається переконання, а не на примус робітників; заохоченні працівників до генерування ідей, що торкаються розв'язання проблем розвитку підприємства; орієнтації на спільне благо колективу, яке формує у працівників ставлення до підприємства як до спільної сім'ї; відсутності законів, які передбачають відповідальність за розголошення комерційної таємниці, що пов'язано з вихованням у співробітників почуття патерналізму; контролі за неухильним дотриманням режиму секретності, який ґрунтується на кодексі поведінки службовців; забороні передавати стороннім особам відомості, що містять комерційну таємницю; укладанні угод, які можуть підірвати довіру до компанії з боку клієнтів; влаштуванні без дозволу керівництва на роботу за сумісництвом, навмисному нанесенні збитків, даванні й отриманні хабарів; централізованому регулюванні розвитку НДДКР урядом Японії, що здійснює фінансування початку найризикованіших для приватного бізнесу етапів НДДКР.

У Німеччині для ефективної СЕБ передбачено: контрольно розвідувальні підрозділи, які у взаємодії з приватними охоронно-детективними агентствами виконують функції безпеки як до компанії, її керівництва, працівників і клієнтів; задіяння приватних агентств в отриманні оперативної інформації про потенційні правопорушення; постійний моніторинг співробітниками спецслужб і детективних агентств ситуацій на спільних підприємствах і вивчення поведінки іноземних громадян щодо дотримання ними вимог закону та інтересів бізнесу; рівень мотивації персоналу на підприємствах, якій залежить від продуктивності, ступеню складності праці та кваліфікації працівника; виплата бонусів за зростання продуктивності праці та індивідуальні досягнення; впровадження соціальних програм для працівників (соціальне

страхування, харчування, спортивні і культурні заходи тощо).

У Франції для забезпечення СЕБ компаній реалізуються певні заходи: формування системи безпеки через створення власних або залучення підприємницьких детективно-охоронних агентств; комплектування штату приватних агентств особами з числа громадян Франції або ж Євросоюзу, що унеможлиблює здійснення розвідувальних заходів представниками інших країн; перевірка та відбір персоналу, що приймається на роботу спеціалістами служб безпеки, збирання відомостей про родинні, дружні та інші зв'язки працівників, контроль за звільненням персоналом, особливо, якщо він має доступ до конфіденційних відомостей; моніторинг міри ризику інформаційної діяльності працівниками служб безпеки насамперед там, де існує небезпека несанкціонованого проникнення в бази даних; розроблення способів протидії та мінімізації широкого спектру загроз і небезпек бізнесу у інформаційній сфері; застосування методики оцінки персоналу, яка передбачає бальну оцінку ефективності праці працівника за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва та ініціативність.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Нагорняк І. Забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства: аналіз міжнародної практики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18617/2/GEV_2016v50n1_Nahorniak_I-Ensuring_the_enterprises_64-72.pdf.

2. Продіус О.І. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємств в розвинених країнах [Електронний ресурс] / О.І. Продіус // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2016. – С.79-82. – Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/192016/18.pdf>.

3. Соціально-економічна безпека: навч. посіб. / О.В. Безпалько, Т.М. Березянка, Л.М. Мазник та інші. – К.: Кафедра, 2019. – 278 с.

ВАЖЛИВІСТЬ НАВЧАННЯ ТА АКРЕДИТОВАНОЇ СЕРТИФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ

Ю.Б. Кабаков, канд. техн. наук

Орган сертифікації персоналу Української асоціації якості

Наразі переважна більшість більш-менш серйозних організацій в світі і в Україні мають сертифіковані системи менеджменту, що відповідають вимогам одного або декількох міжнародних стандартів. Наявність подібних систем дозволяє організаціям стабільно виконувати вимоги своїх споживачів і нормативні вимоги, зменшувати негативний вплив своєї діяльності на навколишнє середовище і ризику для здоров'я своїх співробітників,

підвищувати інформаційну безпеку, ефективно управляти енергетичними ресурсами і досягати багатьох інших своїх цілей. Звичайно, системи менеджменту дають такий ефект, якщо підприємства розуміють, що саме це, а не тільки отримання сертифікату, є основною метою створення подібних систем. Для побудови, підтримки та постійного вдосконалення систем менеджменту, які не просто відповідають стандартам, а реально дозволяють організаціям досягати своїх цілей, потрібно кваліфікований персонал, який добре розбирається в цих питаннях.

На жаль, у великій кількості університетів, де є спеціальність «Менеджмент», або взагалі не вивчають міжнародні стандарти на цільові системи менеджменту, або роблять це тільки оглядово. Парадоксально виглядає ситуація, коли організація має дипломованого спеціаліста за спеціальністю «Менеджмент» і в той же час змушена звертатися до зовнішніх консультантів для допомоги в розробці і впровадженні системи менеджменту, а для її підтримки і вдосконалення потрібне серйозне додаткове зовнішнє навчання співробітників організації.

Для виправлення цієї ситуації науково-методична комісія МОН, підкомісія з розробки стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», членом якої я є, внесла в освітній стандарт для магістрів за спеціальністю «Менеджмент» вимоги наявності у фахівців знань не тільки загальних теорій і методів менеджменту, а й таких практичних і необхідних знань, як знання вимог міжнародних стандартів в сфері менеджменту, розуміння того, що таке система менеджменту організації і як забезпечити її результативну та ефективну роботу.

Крім того, з метою вирішення вищезгаданих проблем при Українській асоціації досконалості та якості (УАДЯ) створена Рада з питань системного менеджменту і ділової досконалості організацій. Основною метою Ради є вироблення рекомендацій для покращення навчання в сфері менеджменту і тим самим сприяння підвищенню конкурентоспроможності економіки України.

Сучасна економіка вимагає наявності широкого прошарку кваліфікованих працівників, сертифікованих організаціями, незалежними від системи освіти. Незалежна сертифікація персоналу – одне з правил, що діють в СОТ і ЄС.

Орган сертифікації персоналу Української асоціації якості (ОСП УАЯ) акредитований в Національному агентстві акредитації України (НААУ), його сертифікати мають міжнародне визнання завдяки членству НААУ в Європейській кооперації з акредитації (ЕА) та Всесвітньому форумі з акредитації (ІАФ). На сьогоднішній день ОСП УАЯ видав близько 5200 сертифікатів професіоналам з України, Білорусі, Росії, Азербайджану, Грузії, Казахстану, Італії, Швейцарії, Узбекистану, інших країн.

ОСП УАЯ, не чекаючи впровадження стандарту вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент», почав співпрацю з рядом ВНЗ з навчання та сертифікації персоналу в сфері менеджменту. ОСП УАЯ відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 17024 не займається навчанням персоналу, він співпрацює з низкою навчальних організацій в Україні та за її межами,

програми яких відповідають вимогам до кваліфікації ОСП УАЯ. Серед наших партнерів – НТУУ «КПІ» ім. Сікорського, СумДУ, КНУТД, НУБіП та інші університети.

Ми зацікавлені в розширенні нашої співпраці з новими організаціями, які проводять навчання в області менеджменту, зокрема, з ЗВО. Після успішної експертизи з боку ОСП УАЯ навчальних програм ЗВО, його випускники можуть здавати іспити в ОСП УАЯ і отримувати сертифікати ОСП УАЯ під акредитацією НААУ. Наявність такого сертифіката підвищує конкурентоспроможність його власника на ринку праці, а також конкурентоспроможність організації, в яких він працює.

ОСП УАЯ має 27 акредитованих в НААУ кваліфікацій, що стосуються систем менеджменту, які відповідають ряду міжнародних стандартів. Якщо існує потреба в сертифікації персоналу за кваліфікаціями, які виходять за рамки нинішньої області акредитації ОСП УАЯ, можливе розширення цієї області в співдружності з компетентною навчальною організацією наступним чином:

1. НО і ОСП УАЯ визначають затребувану Кваліфікацію персоналу, що виходить за рамки акредитації ОСП УАЯ.

2. НО і ОСП УАЯ визначають Вимоги до обраної Кваліфікації.

3. НО розробляє Програми та навчальні матеріали для навчання за обраною Кваліфікації.

4. ОСП УАЯ проводить експертизу Програми та навчальних матеріалів, визначає її відповідність Вимогам і, в разі відповідності, видає НО Сертифікат визнання відповідності.

5. НО проводить навчання персоналу у відповідності до сертифікованих Програма, ОСП УАЯ проводить сертифікацію фахівців, які пройшли навчання в НО На першому етапі це буде неакредитована сертифікація ОСП УАЯ.

6. Після проведення кількох неакредитованих сертифікацій ОСП УАЯ, при необхідності, подає в НААУ заявку на розширення галузі акредитації, проходить відповідний аудит і після цього може видавати акредитовані сертифікати для нової кваліфікації. Подальше навчання по цій кваліфікації можуть проводити і інші НО.

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Л.В. Мазник, канд. екон. наук,

А.Ю. Коваль

Національний університет харчових технологій

Сучасні підприємства у своїй діяльності повинні керуватись тим, що наш час характеризується швидким розвитком інформаційних технологій, впровадженням їх в різноманітні технічні, соціальні та економічні системи. Інформаційні технології стають дедалі прогресивнішими та доступнішими,

проникають у всі сфери буття, в тому числі і в сферу управління персоналом.

Аналіз теоретичних, методичних і практичних підходів щодо комплексу програмних рішень, розроблених на основі сучасного програмного забезпечення для управління персоналом, обґрунтування можливостей використання їх на вітчизняних підприємствах.

У сфері управління персоналом розрізняють такі етапи управління персоналом підприємства:

- планування персоналу (розробка плану задоволення майбутніх потреб в людських ресурсах) – на цьому етапі застосовують метод екстраполяції;
- набір персоналу (створення резерву потенційних кандидатів з усіх посад) – використовують метод відео-співбесід, рекрутингу, підбору та взаємодії персоналу всередині компанії;
- відбір (оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих з резерву, створеного ходом набору) – метод гейміфікації, використання сучасного програмного забезпечення для оцінки кандидатів, підбору і взаємодії персоналу всередині компанії;
- визначення заробітної плати та пільг (розробка схем організації і структури заробітної плати, системи пільг з метою привернення найму, збереження і відтворення працівників) – метод використання сучасного програмного забезпечення для оцінки кандидатів, гейміфікації;
- профорієнтація та адаптація – метод використання сучасного програмного забезпечення для оцінки кандидатів та метод гейміфікації;
- навчання (розробка програм навчання трудових навичок, які знадобляться для ефективного виконання роботи) – метод використання сучасного програмного забезпечення;
- оцінка трудової діяльності (розробка методик оцінки трудової діяльності та донесення їх до працівника) – на даному етапі використовують метод сучасного програмного забезпечення для оцінки кандидатів, метод гейміфікації та взаємодії персоналу всередині компанії;
- підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі (розробка програм, що спрямовані на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів) – застосовують метод гейміфікації, метод сучасного програмного забезпечення та взаємодії персоналу всередині компанії.

Двигуном прогресу впливу сучасного програмного забезпечення у сфері HR є масове використання Big Data. Сьогодні більшість компаній впроваджують цифровий підхід у своїй діяльності і покладають великі надії на інформаційні технології.

Інформаційні системи з елементами сучасного програмного забезпечення дають змогу виключити дію властивих людині емоційно-вольових характеристик, що саме вже підвищує ступінь обґрунтованості й ефективності альтернативи, обраної як рішення. Більше того, інтелектуальні системи здатні [1]: 1) моделювати (імітувати) деякі властиві людині пізнавальні (когнітивні) процеси; 2) стимулювати креативне мислення людини. Такі властивості нових

інформаційних технологій спрощують і прискорюють процедуру прийняття оптимальних управлінських рішень.

Когнітивні процеси можна згрупувати, як відомо, у такі блоки відповідно до послідовності прийому, зберігання і переробки інформації: перцептивні процеси (сприйняття); мнемічні процеси (пам'ять) та процеси мислення.

У когнітивній психології встановлено, що короткочасна пам'ять людини здатна оперувати не більш ніж 7 ± 2 факторами. Стежити за динамікою зміни великої кількості взаємозалежних факторів людський мозок не в змозі.

Застосування інтелектуальних систем для зберігання та актуалізації інформації, використовуваної під час роботи з проектами, у діяльності HR й залучення менеджерів для ефективнішого планування і координації діяльності підприємства, дозволить виявити істотні взаємозалежні фактори у великих масивах даних й уникнути так званих когнітивних деформацій, які властиві пам'яті людини [1].

Впровадження додатків на основі сучасного програмного забезпечення й цифрового підходу у діяльності підприємства загалом дає змогу без особливих труднощів структурувати і актуалізувати надзвичайно складну і надзвичайно велику за обсягами інформацію.

Отже, сфера HR активно розвивається і трансформується. Для підвищення ефективності процесу управління персоналом доцільно застосовувати сучасні інформаційні технології, зокрема ті, що можуть використовуватися керівниками і фахівцями кадрових служб при вирішенні завдань відбору персоналу, аналізу міжособистісних відносин у колективі, веденні баз даних по кадрам.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Грішнова О.А. Майбутнє праці і працівника в інформаційному суспільстві / О.А. Грішнова // Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 25-26 квітня 2017 р. – К.: КНЕУ, 2017. – С. 25-26.

ВПРОВАДЖЕННЯ CRM СИСТЕМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Л.В. Мазник, канд. екон. наук,
П.Є. Ятченко

Національний університет харчових технологій

Жодне підприємство не може бути успішним без ефективної системи управління персоналом. Подібна система є каркасом підприємства, що забезпечує стійкість підприємства у всіх складних ситуаціях, які виникають.

Важливою складовою успішної системи управління персоналом є ефективна система комунікації, яка максимально інтегрована в процес виробництва та адаптована під специфіку виробництва. На жаль, значна частина підприємств у нашій країні мають застарілі та не адаптовані під специфіку виробництва системи комунікації.

Існують декілька найбільш розповсюджених моделей комунікації на підприємствах малого та середнього бізнесу. Перша – це комбінація різноманітних паперових записів та звичайних телефонних дзвінків з мобільного. Друга, більш сучасна, але також мало ефективна, ґрунтується на використанні групових чатів та особистих повідомлень в соціальних мережах та меседжерах. Такі моделі внутрішніх систем комунікації мають багато недоліків по функціональності та створюють безлад в поточних завданнях підприємства.

Сучасним вирішенням проблеми малоефективної внутрішньої комунікації стали CRM (Customer Relationship Management) системи, які ґрунтуються на послідовності наступних кроків та структурують діяльність підприємства, розділяючи поточні завдання на підприємстві та систематизуючи інформацію про зовнішні комунікації (історію взаємовідносин з кожним окремим клієнтом та постачальниками). Це зручно для співробітників, які можуть кількома кліками отримати необхідну їм структуровану інформацію, а не витрачати час на пошук паперових записів чи повідомлень в соціальних мережах або меседжерах. Також слід зазначити, що всі CRM системи можуть бути інтегровані з сервісами ір-телефонії [6], що дає змогу робити виклики прямо з CRM системи та зберігати записи розмов. Така комбінація можливостей дає змогу підвищити ефективність відділу продажів та використовувати більше інструментів для контролю діяльності персоналу.

CRM системи відкривають нові можливості для наслідування сучасних тенденцій в бізнесі – використання аутсорсингу, завдяки можливості призначати завдання співробітникам та контролювати їх виконання. Найбільш продуктивно CRM системи працюють, якщо бізнес реалізований онлайн чи в сфері послуг. Наприклад, CRM система, інтегрована в Instagram-магазин, може збільшити продажі завдяки програмній обробці всіх звернень користувача до контенту Instagram-магазину, які зазвичай ігноруються менеджерами магазину. У сфері послуг подібна система здатна упорядкувати взаємовідносини з клієнтами та збільшити дохід підприємства.

Саме такий результат отримала компанія Вілгуд [5], яка впровадила у своїй мережі автосервісів CRM систему та сучасні системи комунікації. Результатом впровадження став перехід до нових стандартів клієнтського сервісу, який полягає в тому, що було синхронізовано графіки майстрів з ремонту автомобілів з відділом продажів, що мінімізувало втрату клієнтів через зайнятість виробничого персоналу основної діяльності. Такий підхід став однією з причин розширення компанії до мережі з кількох сотень автосервісів та річним доходом понад 400 млн. у гривневому еквіваленті.

На ринку CRM систем існує багато різноманітних рішень [4], таких як: Мегаплан, Бітрікс24, AmoCRM, Salesforce, Retail CRM, PipeDrive та інші.

Кожна з них має свої специфічні переваги залежно від типу підприємства, в якому необхідно реалізувати CRM систему. Так AmoCRM та Бітрікс24 більш легкі в налаштуванні та орієнтовані на малий та мікробізнес, а Salesforce та Мегаплан орієнтовані на середній та системний бізнес з великою кількістю користувачів та можливістю «кастомізації» системи під потреби замовника.

На сьогодні існує багато кейсів успішного впровадження CRM на підприємствах, що стало поштовхом до збільшення ефективності роботи персоналу та покращення фінансових результатів підприємств.

Таким чином, впровадження CRM має стати «must have» для малого та середнього бізнесу в нашій країні, особливо на початковому етапі становлення підприємства, бо ефективна система управління персоналом та його контроль є запорукою успішності підприємства. В свою чергу, кількість успішних бізнес-моделей напряму впливає на популярність підприємництва серед населення, що стимулює підвищення інтересу до створення нових підприємств та зростання ВВП України шляхом збільшення кількості робочих місць та зменшення рівня безробіття в країні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. CRM-система: типовые ошибки и их решения [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://institute-bm.com/superarticles/crm-sistema-tipovye-oshibki-i-ikh-resheniya/>.

2. Как увеличить выручку, добавив новый статус в воронку продаж? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://institute-bm.com/articles/kak-uvvelichit-vyruchku-dobaviv-novyy-status-v-voronku-prodazh/>.

3. CRM: клієнти та продажі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bitrix24.ua/features/crm.php>.

4. Что такое CRM-системы и как их правильно выбирать? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://habr.com/ru/company/trinion/blog/249633/>.

5. Автоматизация СТО Вилгуд. Шерзод и Барно Турсуновы [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://youtu.be/IilAXN0at4M>.

6. Интеграция телефонии с CRM системой [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zadarma.com/ru/solutions/integrations/>.

МЕТОДИКА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

І.В. Муравська,

О.Ю. Межинська-Бруй

Національний університет харчових технологій

Тема тайм-менеджменту була, є і буде популярною, доки існує бізнес та проблеми, яких завжди більше, ніж часу на їх виконання. Що ж таке тайм-менеджмент?

Тайм-менеджмент – це ефективне планування робочого часу для

досягнення цілей, знаходження тимчасових ресурсів, розстановки пріоритетів і контроль виконання запланованого.

Засновниками теорії тайм-менеджменту вважаються Б.Трейсі, К. Макхем, М. Мескон. Проблема управління часом досліджується публіцистами та науковцями різних країн, і вже запропоновано багато методів та підходів для вирішення даного питання. Серед сучасних авторів вагоме місце займають Н. Алюшина, Д. Кеннеди, В. Растимешин, В. Бадрак та інші. Масштабного поширення отримали дослідження зарубіжних фахівців – Л. Зайверта, Й. Кноблауха, К. Бішофа, П. Дойля, Ст. Кові, Б. Санто, Дж. Коулі тощо.

В Україні та світі нині спостерігається черговий сплеск інтересу до тайм-менеджменту. У нашій країні зростає кількість нових фірм, що проводять тренінги та семінари за цією тематикою, і попит на їх послуги постійно зростає. Тим не менше, лише 10-15% українських компаній у своїй практиці застосовують тайм-менеджмент.

Використовувати принципи тайм-менеджменту варто навіть тоді, коли ви просто хочете не марнувати свій час і проводити його з розумом. Правила управління часом прості за своєю структурою, і тому їх використовують як у повсякденному, так і професійному житті.

Існують безліч методів покращення своєї роботи та розподілу часу. Наприклад: Матриця Ейзенхауера, метод ABC, метод GTD, принцип Паретто та інші. Однією з найпопулярніших та найефективніших все ж таки вважають матрицю Ейзенхауера.

Ідея матриці Ейзенхауера полягає в тому, щоб навчитися швидко відрізняти важливі справи від другорядних і тих, які взагалі не варті уваги. Всі поточні і заплановані справи Ейзенхауер запропонував розбивати на 4 категорії за принципом терміновості і важливості.

Методика тайм-менеджменту вимагає достатньо високої особистої організаційної готовності менеджерів, скрупульозного самоконтролю, постійного перегляду і аналізу своєї поточної і перспективної мети, періодичних аудитів і самооцінок, хронічної організаційної напруги, тобто такої управлінської досконалості в людях, якої може і не бути у багатьох керівників. І ці якості – на належному рівні – мають межу зростання для кожної людини, яку не подолати і не обійти ніякими методиками і тренінгами.

Отже, основними завданнями, які дозволяє розв'язати тайм-менеджмент, є постановка мети діяльності, планування завдань на різні періоди діяльності, ведення обліку часу в процесі реалізації завдань. Послідовне застосування в практиці діяльності технологій тайм-менеджменту дозволяє керівникові значно підвищити продуктивність і результативність своєї повсякденної діяльності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Колпаков В.М. Самоменеджмент: навч. посіб. / В.М. Колпаков. – К.: ДП «Видавничий дім Персонал», 2008.
2. Скібіцька Л.І. Тайм-менеджмент: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька. – К.: Кондор, 2009.

3. Хміль Ф.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006.

ОСОБЛИВОСТІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТАМИ ОХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

І.В. Ніщик

ТОВ «Бар'єр. Безпека бізнесу»,

О.П. Осадчук, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Питання безпеки громадян нашої держави займає досить важливе місце серед безлічі гострих питань. Досить актуальною стає проблема захисту права власності, права володіння фізичних і юридичних осіб, а також самих громадян. Це зумовлено появою значної кількості підприємств, що надають охоронні послуги із захисту права власності і володіння від протиправного посягання, а також захисту громадян.

Наразі в Україні діє Державна служба охорони та суб'єкти охоронної діяльності, які отримали ліцензію на здійснення охоронної діяльності.

Важливим аспектом для надання якісних охоронних послуг є правильно підібраний персонал. Суб'єкт охоронної діяльності забезпечує проходження відповідного навчання або професійної підготовки та перепідготовки персоналу охорони згідно з вимогами, передбаченими статтями 11 та 14 Закону України «Про охоронну діяльність», відповідно до яких персонал охорони навчається, проходить підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації в навчальних закладах різних форм власності.

Представники центрального органу виконавчої влади у сфері охоронної діяльності можуть залучатися до складу кваліфікаційних комісій професійно-технічних навчальних закладів, які готують фахівців у сфері охоронної діяльності. Підготовка персоналу охорони 1-3 розряду може також здійснюватися суб'єктами охоронної діяльності. Навчальні програми, порядок і рівень підготовки, терміни підготовки, перепідготовки (спеціалізації) та підвищення кваліфікації персоналу охорони визначаються спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки за погодженням з центральним органом виконавчої влади у сфері охоронної діяльності.

Відповідно до Закону України «Про охоронну діяльність» до охоронної діяльності залучаються дієздатні громадяни, які досягли 18-річного віку, пройшли відповідне навчання або професійну підготовку, уклали трудовий договір із суб'єктом господарювання та подали документи, що вони:

- не перебувають на обліку в органах охорони здоров'я з приводу психічної хвороби, алкоголізму чи наркоманії;
- не мають непогашеної чи незнятої судимості за скоєння умисних

злочинів;

- не мають обмежень, встановлених судом щодо виконання покладених на них функціональних обов'язків;

- не мають обмежень за станом здоров'я для виконання функціональних обов'язків;

- зареєстровані за місцем проживання в установленому законодавством порядку.

Зважаючи на важливі задачі, які ставляться перед охоронними структурами, а саме охорона власності та громадян, досить важливо якісно здійснювати підбір персоналу, який би відповідав вищезазначеним критеріям. Саме тому суб'єкти охоронної діяльності досить часто на етапі прийому персоналу охорони залучають професійних психологів, заключають договори з навчальними центрами для підготовки та підвищення кваліфікації персоналу охорони, постійно проводяться тренінги. А тому можна зробити висновок, що з кожним роком якість надання охоронних послуг зростає, у чому є значна заслуга кадрових служб, які здійснюють якісний та висококваліфікований підбір персоналу. Адже гарний колектив – це запорука успіху у будь-якій справі, а персонал охорони, що є фахівцями – запорука безпеки життя та власності кожного з нас.

Людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканість і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю (ст. 3 Конституції України).

ЛІТЕРАТУРА:

1. Конституція України від 28.06.1996 р.
2. Закон України «Про охоронну діяльність» від 22.03.2012 р. у редакції від 04.11.2018 р.
3. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 р. у редакції від 07.02.2019 р.

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ «ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ» В. ШТРАУСА ТА Н. ХОУВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

**О.М. Олійниченко,
Н.Я. Бибка**

Національний університет харчових технологій

Необхідність врахування соціальних особливостей характеристики працівника для побудови та розвитку ефективної системи управління персоналом зумовлена відмінностями у світогляді різних поколінь людей.

Метою даного дослідження є висвітлення особливостей використання «теорії поколінь» В. Штрауса та Н. Хоува при її впровадженні у систему управління персоналом підприємства.

«Теорія поколінь» створена американськими дослідниками Вільямом Штраусом (William Strauss) і Нілом Хоувом (Neil Howe) в 80-90-х рр. ХХ ст. Теорія свідчить, що покоління відрізняються один від одного «базовими» або «глибинними» цінностями, які закладаються в дитинстві, до 10-12 років. Автори визначають «покоління» як групу людей, народжених у певний проміжок часу, що становить приблизно 20 років. Найчастіше такі цінності є не свідомими та не помітними навіть для самих представників поколінь, проте, кожне покоління живе і діє під їх впливом. Ці базові цінності формуються під дією двох чинників: 1) економічні, політичні та соціальні події, що відбуваються у світі та країні в період дорослішання дитини. Такі події сприймаються як норма; 2) норми виховання, які прищеплюються дитині сім'єю, дитячим садком, школою та іншим її оточенням.

На сучасному етапі демографи виділяють шість поколінь (рис. 1):

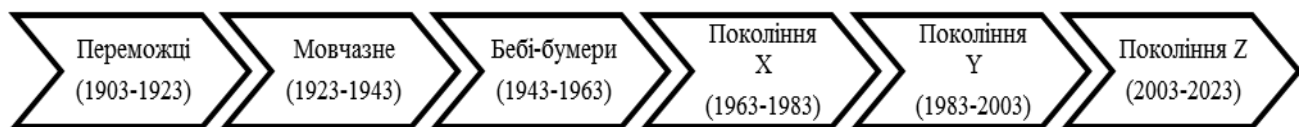


Рис. 1. Хронологія поколінь

У різних джерелах та у різних країнах можуть бути наведені дещо відмінні часові рамки. «Бебі-бумери», «Х» та «Y» – три основні працюючі покоління на даний час, але зовсім скоро на порогах компаній з'являться невідомі «Z». Структуру поколінь зайнятих у трудовій діяльності в Україні станом на кінець 2018 року наведено на рис. 2.

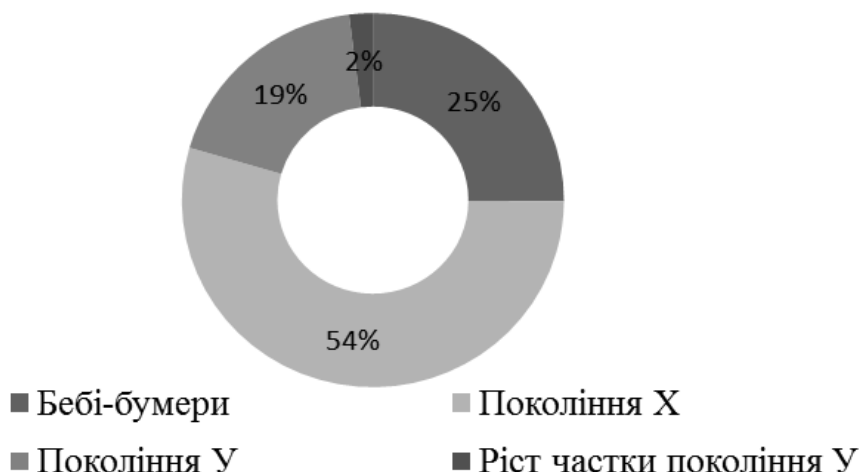


Рис. 2. Розподіл поколінь зайнятих в трудовій діяльності (2018 р.)
Джерело: сформовано авторами на основі [1]

Як видно з рисунку, найбільшу частку в структурі зайнятих, а саме 54%, становить покоління «Х», 25% становить покоління «бебі-бумерів» і поки що найменшу частку (19%) становить покоління «Y», але частка цього покоління зростає (у порівнянні з 2017 роком – на 2%).

Усвідомлюючи важливість особливого підходу до молодих поколінь «Y» і «Z», керівнику не можна забувати і про працівників інших поколінь. Зокрема, тільки представників покоління «X» є близько половини штату підприємств та організацій. Крім того, у зв'язку зі збільшенням пенсійного віку, в Україні «ікси» ще довго працюватимуть і приносять користь організаціям. При впровадженні в управління персоналом постулатів «Теорії поколінь» важливо враховувати певні її особливості [3, с. 19-21]:

- вона призначена для розробки рішень, орієнтованих на великі групи людей;

- цінності покоління – лише один із видів цінностей, якими володіє певна людина. Крім них є гендерні, вікові, релігійні, національні, професійні та ін. Важливо вміти з'ясувати цінності людини або групи, а потім формувати взаємодію на їх основі;

- теорія поколінь сформульована та застосовується тільки для середнього класу країни або більшості людей, що живе схожим чином. Традиційно такі люди виділяються за економічними можливостями;

- на пострадянському просторі є декілька аудиторій, які формально можуть бути віднесені до середнього класу, однак, використовувати стосовно них «теорію поколінь» буде, скоріш, невірним. Це люди, що народилися у військових та академістечках та за кордоном; такі, що вчилися в школах при посольствах, а також ті, що жили на території республік, в яких є дуже сильними національні традиції;

- в теорії говориться не стільки про дату народження працівників, скільки про те, що покоління знаходяться у різних фазах життя: освоювати цінності, пробувати цінності або жити ними, керувати за допомогою цінностей, створювати цінність, зберігати їх.

Отже, висока швидкість змін у технологіях, економіці та політиці у нашій країні та у світі збільшила різницю у ціннісних орієнтаціях людей різних поколінь. «Теорія поколінь» дає можливість зрозуміти, які цінності є важливими для працівників певного покоління, що, в свою чергу, можна використовувати в усіх процесах з управління персоналом. Однак, теорія має певні особливості та обмеження, які варто враховувати при її впровадженні у практику управління.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Peter C. Akwuole. Generational Age Differences and Employee Motivation in the Public Sector [Електронний ресурс] / Akwuole Peter C. // Diss. on PhD. – Walden University – 2017. – Режим доступу: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/3739/>.
3. Никонов Е. Теория поколений. Необыкновенный X. / Е. Никонов, Е. Шамис. – М.: Изд. дом унив-та Синергия, 2018. – 184 с.

ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ МЕХАНІЗМУ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

О.М. Олійниченко,

В.О. Островська

Національний університет харчових технологій

Мотивування персоналу правомірно розглядають як одну з провідних складових соціально-трудова відносин.

Значний внесок у вивчення мотивування працівників зробили М. Вебер, Д. Врум, А. Маслоу, А. Маршалл, А. Сміт, А. Колот, А. Музиченко-Козловський, А. Колодійчук та ін.

Метою даного дослідження є виокремлення основних елементів механізму мотивування персоналу підприємств та організацій.

Під мотивуванням трудової діяльності будемо розуміти сукупність множини чинників та елементів, які у своєму зв'язку зумовлюють, спрямовують та підтримують зусилля, що витрачає людина в своїй діяльності.

Більшість авторів особливу увагу приділяють таким елементам механізму мотивування, як потреби, мотиви та інтереси. Однак існує і ряд інших елементів, які суттєво впливають на поведінку персоналу в трудових відносинах та відповідно на формування механізму мотивування персоналу.

Основні елементи механізму мотивування праці подано на рисунку.

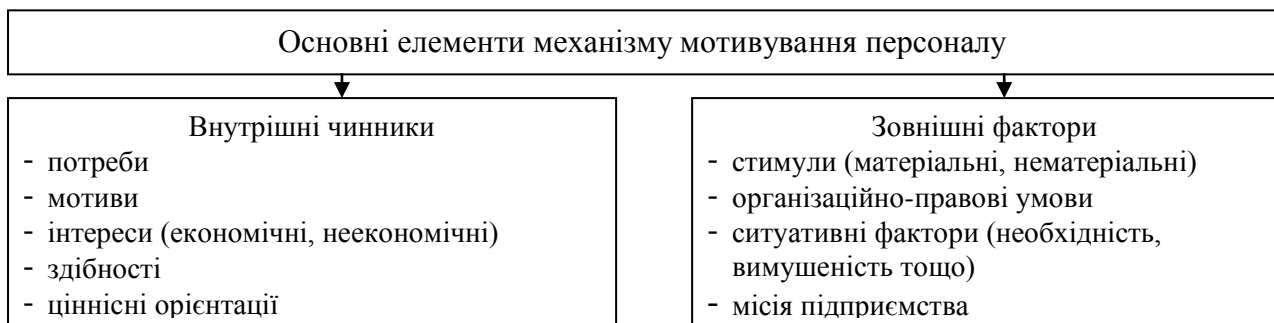


Рис. Основні елементи механізму мотивування персоналу

Джерело: розроблено авторами

На рисунку показано, що у мотиваційному механізмі беруть участь внутрішні чинники та зовнішні фактори. Зовнішні елементи мотивування є об'єктивними і формують стимули, а внутрішні елементи є суб'єктивними і формують мотиви.

Під потребою, з погляду теорії мотивування, розуміють фізичну або психологічну невдоволеність людини об'єктивним станом речей. Прагнення задовольнити потребу спонукає людину до дії. Для реалізації механізму мотивування людина має усвідомити необхідність пошуку шляхів для задоволення потреби. На наступному етапі людина визначає, що саме необхідно зробити для задоволення потреби (визначає цілі). У загальному вигляді цей процес можна визначити як виникнення мотиву. Під терміном «мотив» іноді розуміють зовсім різні явища. «Мотивами» називають й інстинктивні імпульси, бажання, деякі відчуття емоційного характеру, інтереси, почуття, а також життєві цілі й ідеали. Мотиви праці виникають, розвиваються

та формуються на основі потреб, проте вони є відносно самостійними, оскільки потреби не визначають сукупність мотивів, їх стійкість і силу. За однієї й тієї ж потреби у різних людей можуть виникати різні мотиви.

Якщо потреби складають сутність «механізму» усіх видів людської діяльності, то мотиви є конкретним проявом потреби [1].

Після виконання певних дій людина може отримати те, що може бути використане для задоволення потреби. На цьому етапі видно, наскільки виконані дії призвели до бажаного результату [1].

Ще одним визначальним елементом механізму мотивування є «інтерес». Інтереси відображають прагнення до задоволення потреб у певних умовах діяльності. Інтереси є вираженням суперечностей між потребами та умовами їх задоволення. Коли потреба породжує інтерес, з'являється і мета діяльності.

Успішність оволодіння тією чи іншою професією, ефективність трудової діяльності великою мірою залежать від здібностей. Здібності – це індивідуально-психологічні особливості людини, які забезпечують успішне оволодіння знаннями, вміннями та ефективно їх реалізацію в трудовій діяльності (напрацювання навичок), проте, до них не зводяться. Вони виступають лише як можливість розвитку цих необхідних компонентів діяльності та характеризуються динамікою оволодіння останніми – швидкістю, легкістю, глибиною, міцністю.

Ціннісні орієнтації – це відображення в свідомості людини цінностей, визнаних нею у якості стратегічних життєвих цілей і загальних світоглядних орієнтирів. Ціннісні орієнтації, будучи одним з центральних особистісних новоутворень, висловлюють свідоме ставлення людини до соціальної дійсності і в цій своїй якості визначають широку мотивацію її поведінки та істотно впливають на всі сторони її діяльності.

«Стимул» у широкому розумінні – це спонукання до дії. Він виступає причиною, яка зацікавлює працівника до здійснення певної діяльності. Часто терміни «мотив» і «стимул» розглядають як синоніми. Однак, мотив – це внутрішня спонукальна сила, прагнення, а стимул – зовнішнє спонукання з певною метою. До ситуативних факторів відносять різного роду події та ситуації, які впливають на дії людини, наприклад, складність завдань, тиск, вимушеність, обов'язки, обставини тощо.

Організаційно-правові умови – це такі умови управління підприємством, що виражені у певній документації або усних вказівках керівників (законодавчо-правові та нормативні акти, накази, розпорядження тощо).

Таким чином, до основних елементів механізму мотивування можна віднести внутрішні чинники (потреби, мотиви, інтереси здібності, ціннісні орієнтації) та зовнішні (стимули, організаційно-правові умови, ситуативні) фактори. Дослідивши внутрішні чинники працівника, бажано створювати такі мотиваційні механізми, які давали змогу б персоналу відчувати, що поведінка, яка призводить до досягнення цілей організації загалом, дасть йому змогу задовольнити і свої власні потреби. Подальшими напрямками дослідження буде пошук ефективних інструментів механізму мотивації персоналу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Збрицька Т.П. Мотивація як механізм підвищення ефективності діяльності персоналу / Т.П. Збрицька. – Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. – 2017. – Вип. 2. – С. 942-947.

МЕТОПРОГРАМИ – СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Г.С. Пенчук, канд. екон. наук
Національний університет харчових технологій

Метапрограми – це звички мислення. Вони є фільтрами сприйняття і відображають структуру мислення людини.

Термін «метапрограмування» вперше вжитий науковцем і дослідником Джоном Ліллі у книзі «Програмування та метапрограмування людського комп'ютера» (1968) [1].

Найбільш звичні для нас метапрограми – властивий нам тип і спосіб мислення. Вони визначають, яку інформацію з навколишнього світу нам варто сприйняти і запам'ятати. Наше мислення має відображення в мові і поведінці, на що вказував Ноам Хомський (американський лінгвіст, політичний публіцист і теоретик). Структура мислення безпосередньо висвітлюється в структурі нашої мови (усної та письмової), у тому, як ми висловлюємо свої думки, як розставляємо акценти. Відповідно, слухаючи людину і визначаючи структуру мови, ми можемо зрозуміти і структуру її мислення. Важливим є те, що метапрограми передають саме структуру мислення, а не його зміст [2].

Основними сферами застосування метапрограм є:

1. Комунікації будь-якого роду і виду. Всюди, де відбувається комунікація (письмова або усна), нам важливо враховувати особливості мислення й мови нашого співрозмовника.

2. Human Resource Management (HRM): підбір, мотивація, оцінка, розвиток. Пристрій мислення людини дуже тісно пов'язаний з тим, яку роботу і як вона буде виконувати. Метапрограми допомагають нам зрозуміти, як мислить людина, як вона проявляється, як буде виконувати ту чи іншу роботу.

Метапрограмний підхід буде корисним інструментом у таких аспектах роботи з кадрами та особовим складом [3]:

- рекрутинг – пошук відповідних кандидатів згідно зі складеними метапрограмними профілями професії;
- адаптація – йдеться про індивідуальний підхід у процесі адаптації залежно від метапрограмних особливостей кожної людини;
- мотивація – врахування метапрограмних особливостей розкриває широкі можливості щодо побудови мотиваційної стратегії управління кадрами, збереження конфіденційної інформації;
- внутрішні комунікації – підтримання внутрішніх комунікацій в межах

однієї компанії, заборона розповсюдження інформації, забезпечення правильного розуміння наказів, вказівок, розпоряджень завдяки вірному формулюванню;

– навчання – один з найважливіших компонентів у роботі з кадрами, що охоплює передачу досвіду, знань, навичок від досвідчених професіоналів до молодих спеціалістів. Саме метапрограми дають можливість правильно, адекватно підбирати методи відповідного ефективного навчання.

3. Управління персоналом. Знаючи структуру мислення ваших підлеглих, ви отримуйте ключ до того, як побудувати з ними спілкування, як ними управляти, які завдання давати і як мотивувати.

4. Продажі, переговори. Один з найефективніших способів формування якісних довірчих взаємин – створення рапорта (стану взаєморозуміння і довіри).

5. Маркетинг, реклама.

6. Презентації.

7. Саморозвиток.

Знання метапрограм може значно допомогти не лише менеджерам, що займаються підбором, адаптацією персоналу, але й керівникам, начальникам, які безпосередньо взаємодіють з особовим складом. Адже ці навички значно покращують управлінські якості, необхідні для проведення зустрічей, постановки задач, контролю виконання вказівок чи наказів, делегування повноважень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Лилли Дж. Программирование и метапрограммирование человеческого биокомпьютера / Дж. Лилли; перевод с английского. – К.: София, Ltd., 1994.

2. Гайдученко Е. Метапрограми для бізнес-практиків. Сучасні інструменти розуміння людей та впливу на них / Е. Гайдученко. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2013. – 192 с.

3. Макота Т.В. Використання метапрограм у роботі з кадрами / Т.В. Макота // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2014. – С. 426-423.

КОУЧИНГ ЯК НОВІТНІЙ МЕТОД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

О.Л. Рижкова,

О.Ю. Межинська-Бруй

Національний університет харчових технологій

У сучасних умовах глобалізації економіки підприємства постійно борються за своє виживання. Щоб залишатися конкурентоспроможними, вони повинні шукати нові методи підвищення ефективності діяльності в умовах

обмежених ресурсів. З таким нелегким завданнями може впоратися лише добре підготовлена команда, що здатна генерувати ідеї та ефективно впроваджувати їх у життя. Ці вміння та навички працівників потрібно цілеспрямовано виховувати й розвивати. Одним із сучасних методів, що слугує вирішенню даного завдання, є коучинг.

У світовій практиці професійне застосування коучингу в підприємницькій діяльності є доволі поширеним. Проте в Україні це поняття відносно нове. Перш за все, це зумовлено недостатньою теоретичною базою.

Засновником даного методу є У. Тімоті Голві. Він визначив коучинг (coaching) як мистецтво створення, за допомогою бесіди і поведінки, середовища, яке полегшує рух людини до бажаних цілей, так, щоб воно приносило задоволення [1].

Основа цього методу полягає в тому, що клієнт вже володіє всіма необхідними ресурсами для вирішення поставленого перед ним завдання, а коуч тільки створює необхідні умови для того, щоб допомогти йому певним чином структурувати інформацію у свідомості. Завдяки цьому клієнт самостійно розв'язує поставлену задачу. Відповідальність та ініціатива завжди залишається у клієнта, тобто він займає максимально активну позицію.

Взагалі коучинг може розглядатися як самостійний вид діяльності – проведення «коучинг-сесій», що відокремлюються від звичайної діяльності підприємства, або як стиль управління [2]. В обох випадках коучинг покликаний підвищити якість виконання завдань, розвинути найкращі якості та розкрити потенціал працівників, а отже, – підвищити ефективність їх роботи. У процесі навчання створюється атмосфера підтримки, довіри та взаємоповаги, що дає працівникам емоційну задоволеність та допомагає активізувати їх креатив та активність.

Ще однією суттєвою перевагою коучингу є те, що він суттєво заощаджує час керівника. Менеджер може звільнитися від рутинної роботи та зосередитися на управлінні, адже підлеглі стануть більш самостійними, будуть готові брати на себе відповідальність та самостійно приймати рішення у межах своїх повноважень [3].

Необхідною умовою ефективності впровадження даного методу є його відповідність принципам функціонування коучингу [3, 4]:

- принцип віри в можливість людини. Джон Уїтмор у своїх працях відмічає, що основоположним принципом коучингу є тверда впевненість у тому, що практично всі мають набагато більше здібностей, ніж ті, що вони виявляють у своєму повсякденному житті;

- принцип усвідомленості і відповідальності. Коучинг служить для розширення меж усвідомлення дійсності. Це робиться клієнтом самостійно, але за сприяння тренера (наприклад, за допомогою опитувальної технології коучингу);

- принцип відсутності експертної позиції. Коуч не висловлює своєї думки, не дає порад або готових рішень;

- принцип відсутності готових відповідей. Коуч не пропонує готових варіантів відповідей, а лише стимулює активність клієнта;
- принцип рівності. Даний метод заснований на формуванні партнерських відносин між коучем та клієнтом;
- принцип поетапного розвитку. Кроки до досягнення цілей повинні бути значними, але реальними та здійсненими на кожному етапі.

Таким чином, коучинг є одним із найефективніших інструментів управління персоналом. Організація, що використовує цей метод у відповідності до основних принципів та вимог, отримує велику кількість конкурентних переваг, що зміцнюють позиції підприємства в цілому.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Сорокін М. Сучасний коучинг: яким він має бути [Електронний ресурс] / М. Сорокін. – Режим доступу: <http://conference.spkneu.org/2013/02/sorokin-mihajlo-suchasnij-kouching-yaki/>.
2. Котовська І. Коучинг як новий метод управління персоналом [Електронний ресурс] / І. Котовська, Р. Оксентюк, Ю. Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2016. – Вип. 1 (14). – С. 178-184. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16kivhrm.pdf>.
3. Свиркова Е.Б. Коучинг: модная игрушка или рабочий инструмент? [Електронний ресурс] / Е.Б. Свиркова. – Режим доступу: <http://www.axima-consult.ru/stati-1-34.html>.
4. Нежинська О.О. Основи коучингу: навчальний посібник / О.О. Нежинська, В.М. Тименко. – Київ; Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. – 220 с.

ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЯ «ТАЄМНИЙ ПОКУПЕЦЬ» В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

**О.С. Савотченко,
Ю.М. Гринюк**

Національний університет харчових технологій

Сучасна практика менеджменту персоналу підприємств за роки свого існування напрацювала значну кількість теоретичних і практичних методів, способів та інструментів формування, функціонування і розвитку його систем (підсистем). Водночас їх потенціал постійно нарощується шляхом пошуку нових шляхів підвищення ефективності використання людських ресурсів та зміщується у площину впровадження новітніх персонал-технологій.

Провідною функцією менеджменту персоналу є контрольна, що забезпечує зворотній зв'язок та відображення результатів практично всіх складових системи управління персоналом підприємств. У контексті зазначеного серед сучасних персонал-технологій контролю праці, що активно використовують західними, і все більше – українськими компаніями, що

замовляють її на платній основі рекрутинговим або консалтинговим агентствам, є технологія «таємний покупець» або «mystery shopping» як «приховане спостереження за роботою персоналу, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта» [2, с. 393]. Іншими словами, в HR це метод анонімної оцінки роботи спеціалістів з управління персоналом, коли заздалегідь навчена людина влаштовується (або робить спробу працевлаштування, чи здійснює візит в заклади сфери обслуговування) на посаду в конкретній компанії, зсередини оцінює та здійснює моніторинг багатьох HR-процесів, як то:

- рівня і якості обслуговування клієнтів;
- професійності сервісного персоналу через створення системи постійного контролю за його роботою;
- виконання стандартів роботи HR-менеджерів і рекрутерів, їх компетентність у підборі профільних фахівців;
- якості текстів розміщених вакансій (зрозумілість вимог до кандидатів, опис переваг працевлаштування в компанії, її презентація, у тому числі через корпоративну легенду тощо);
- стану організації системи наставництва, навчання новачків та дотримання трудової дисципліни («таємний покупець» як працевлаштований працівник на етапі стажування);
- привабливості образу компанії для потенційних кандидатів у всіх можливих каналах комунікації з ними;
- формування переваг в HR-політиці підприємств-конкурентів на ринку праці (конкурентна розвідка).

В Україні означена персонал-технологія стикається з низкою проблем у практичному використанні, пов'язаних з [1, с. 699-700]: низьким рівнем зацікавленості підприємців-замовників у додатковому вкладанні грошей в поліпшення якості обслуговування; відсутністю кваліфікованих спеціалістів у сфері надання послуг «mystery shopping», а також законодавчої бази, яка б регулювала їх діяльність; неправильне розуміння багатьма керівниками місії «таємного покупця». Тим більше, в країні до цього часу відсутній етичний кодекс для представників цієї професії, що породжує, на наш погляд, хибне уявлення про те, що «таємним покупцем» може стати будь-хто. В цілому ж на технологію «mystery shopping» поширюються принципи маркетингових і соціальних досліджень асоціації ESOMAR (European Society of Marketing Research Professionals).

Варто зазначити, що використання «таємних покупців» в HR-практиці має певні недоліки, зокрема, суб'єктивний характер оцінки, більші вигоди для роботодавця, ніж для працівника, та при неправильному застосуванні (гонитві працівників за досягненням надвисоких показників роботи) – демотивуючий вплив на персонал. Крім того, слід розуміти, що «mystery shopping» не є панацеєю, а лише інструментом вирішення проблем та підвищення якості інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в сфері менеджменту персоналу сучасних компаній.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Романова А.А. Особливості застосування методики «mystery shopping» в Україні / А.А. Романова // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; [редкол.: О.О. Беляєв (відп. ред.) та ін.]. – К.: КНЕУ, 2011. – Спец. вип.: Маркетингова освіта в Україні. – С. 698-706.
2. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології в системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. Вип. 24.4. – С. 389-397.

ХЕДХАНТИНГ ЯК ПЕРСПЕКТИВНА ТЕХНОЛОГІЯ ПОШУКУ ВИСОКОКВАЛІФІКОВАНОГО ПЕРСОНАЛУ

Л.І. Тертична, канд. екон. наук,

А.Р. Рогач

Національний університет харчових технологій

Існуючі технології підбору персоналу дозволяють швидко і ефективно знаходити потрібних фахівців і створювати ефективну команду співробітників, здатних працювати на результат. Для цього потрібно правильно вибрати потрібну техніку пошуку і відбору фахівця, а також чітко уявляти, який саме працівник потрібен компанії і якими навичками він повинен володіти [1].

При підборі фахівців використовуються різні технології, однією з яких є хедхантинг. «HeadHunting» має англійське походження і перекладається як традиційний метод цілеспрямованого і прямого пошуку висококваліфікованих фахівців (head – голова і hunter – мисливець) [2]. Цей процес побудований на «переманюванні» ключових працівників від однієї компанії до іншої. Такі фахівці є «золотим» резервом організації, адже саме завдяки їх геніальним розробкам та ідеям вона успішно розвивається, завойовуючи лідерські позиції. Кількість дійсно талановитих фахівців на сьогодні невелика, за кожним з них пильно спостерігають, і саме вони стають мішенню мисливців за «головами».

Хедхантинг буває двох видів. Найбільш складним є перший варіант, коли замовник вказує конкретне ім'я людини, яку бажає бачити у себе в компанії. Сутність другого методу підбору – хедхантер отримує інформацію про вимоги, що пред'являються до кандидата, і потім самостійно створює цілісний образ своєї «мішені».

Найбільш важливим в роботі хедхантера є стовідсоткова секретність отриманої від кандидата і клієнта інформації. На дотриманні цього правила тримається даний бізнес. Другим важливим правилом є недоторканність клієнта. Експерт не має права залучати співробітників компанії-клієнта. Згідно з правилами хедхантингу, консультант не має права пропонувати роботу кандидату, підбором якого займався, хіба що тоді, коли фахівець сам покинув організацію-клієнта.

Перевагою для клієнта, який усвідомив необхідність залучення співробітника, є допомога професіоналів спеціалізованого агентства по підборі і пошуку керівників вищої ланки. Таке агентство допоможе оперативно вийти на ключових співробітників компаній-конкурентів, знайти яких самостійно було б складно. У подібній ситуації важливу роль відіграє репутація й авторитет хедхантера на ринку.

Мінуси хедхантингу – це досить висока вартість послуг професійного експерта та тривалість виконання замовлення (часом воно може тривати близько року). Крім того, така діяльність – це, перш за все, робота з людьми. І завжди може статися щось непередбачене: або клієнт передумає шукати співробітника, або кандидат в останній момент відмовиться від запропонованої нової посади. У такому випадку пошук необхідно починати з самого початку.

Таким чином, хедхантинг – перспективний, але мало поширений спосіб підбору особливо цінних фахівців. На сьогоднішній день це, мабуть, найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців. Фахівці з хедхантингу добре знайомі з ринком кандидатів, мають серйозний аналітичний ресурс і оперативно можуть знайти необхідного фахівця відповідно до стратегій розвитку бізнесу і поточних завдань замовника. Для ефективного менеджменту хедхантинг є функціонально необхідним елементом системи управління персоналом.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Технологии и способы подбора персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hr-profi.ru/articles/podbor-i-otsenka/metody-podbora/>.
2. Хедхантеры или «охотники за головами» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hr-portal.ru/blog/hedhantery-ili-ohotniki-za-golovami>.

ОСВІТНІ СТАРТАПИ ЯК НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Л.І. Тертична, канд. екон. наук,

Т.А. Спека

Національний університет харчових технологій

В Україні розвиток сучасної освіти та підготовка кваліфікованих фахівців у сьогоденні не оновлюється новими тенденціями та практикою сусідніх держав. Юним талантам недостатньо теоретичних знань для проходження стажувань у міжнародних компаніях, де потребують практичних знань. Усе змінилося на початку XXI століття. Саме тоді розпочалася нова ера освіти, що дозволила таким українським стартапам (Preply, CourseYard, Casers) проявити себе за кордоном та розпочати нову сторінку освіти в Україні [1]. Саме під час навчання в університеті студенти-новатори почали розробляти свої ідеї з нестандартним мисленням та практикувати свої напрацювання у стінах своїх

університетів. Ще будучи студентами, вони розуміли, що система освіти в Україні малоефективна: програми відстають від ринку на 5-10 років. Формат лекцій, переписування конспектів, теорія без практики – все це просто відбиває бажання вчитися [2].

Сучасному молодому поколінню потрібен виклик, конкретні цікаві завдання, вільний графік, гейміфікація і можливість вже зараз брати участь в ухваленні рішень. Студентам необхідно брати участь в моделі win-win. Не використовуючи теоретичні знання в практичному аспекті, рівень підготовки до працевлаштування при закінченні університету зводиться нанівець. Таким чином, необхідно використовувати свої знання, а компаніям – покращувати результативність на світовому ринку.

Мотивація студентів у сучасних закладах вищої освіти посилюється підтримкою та менторством викладачів. Модель case-study поєднується з дуальною освітою [3]. Студенти, розв'язуючи кейсове завдання, за домовленістю з викладачем можуть заробити бали, отримати практичні навички у виконанні реального бізнес-кейсу як самостійно, так і працюючи в команді. Тим самим підвищується рівень підготовки молодих спеціалістів, а також рівень освіти у навчальних закладах. Така практика існує в європейських країнах, таких, як Польща, Росія, Франція Німеччина, де практична освіта переважає над теоретичною [4].

Таким чином, розвиток освітніх стартапів в сучасному навчальному середовищі заохочує студентів до створення нової освітянської культури та відкриває нові шляхи для розвитку потенціалу підприємств. Розв'язуючи кейси, студенти мають змогу використовувати свої нереалізовані практичні навички через запропоновані бізнес-кейси компаній, отримуючи за це подвійну винагороду, від викладачів – бали, від компаній – працевлаштування та досвід. На сьогодні існує багато компаній, які розробляють хакатони і шукають активних та ініціативних студентів через розв'язання кейсів. Інтелектуальний потенціал молоді активізує науково-технічний прогрес.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Фіналісти EGAP Challenge представили у МОН інноваційні освітні проекти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/news/usinovivni-novini-2017-02-17-finalisti-egap-challenge-predstavili-u-mon-innovacijni-osvitni-proekti>.

2. CASERS: 3 простых шага для старта и развития карьеры [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://casers.org/>.

3. Кайырбеков А.К. Метод кейс-стади в обучении студентов в вузе [Електронний ресурс] // Вестник КазНМУ. – КиберЛенинка, 2015. – Режим доступу : <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-keys-stadi-v-obuchenii-studentov-v-vuze>.

4. Скиба М. Майбутнє університетів [Електронний ресурс] / М. Скиба, С. Бабак. – Режим доступу: <https://www.uifuture.org/publications/news/24405-maibutne-universitetiv-do-chogo-gotuvatisya-ukr-zvo>.

СУЧАСНІ МЕТОДИ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ

О.А. Чигринець, канд. екон. наук,

О.В. Науменко

Національний університет харчових технологій

Проблеми щодо підбору та відбору кадрів стоять практично перед будь-якою організацією, оскільки професіональний підбір нових працівників не тільки забезпечить нормальне функціонування організації, але й закладе підґрунтя її майбутнього успіху. Фахівці виокремлюють декілька причин, через які проведення відбору кадрів вважається типовим станом задоволення потреби організації в кадрах. Перша причина – вимога ефективності – якщо при відборі кадрів не вдається виділити тих, хто володіє потрібними здібностями, то навряд чи від них можна очікувати плідної роботи. Відсів небажаних працівників розпочинається саме з їх попередньої перевірки, а не тоді, коли вони вже стали співробітниками організації.

Другою причиною вважають значні витрати, пов'язані з набором персоналу. За різними оцінками зарубіжних експертів загальні витрати на прийом на роботу кожного працівника з числа персоналу управління коштує від 40 до 70% його річного окладу [1]. Дещо меншими є витрати на прийом на роботу робітничих кадрів, але і вони досить відчутні для організації, а тому цілком природним є прагнення звести до мінімуму всі витрати, пов'язані з прийомом кадрів на роботу.

Третя причина зумовлена юридичними особливостями найму. З одного боку, при прийомі на роботу незаперечним є дотримання вимог закону про рівність прав кандидатів, з іншого, частіше проявляється упередженість роботодавців до окремих кандидатів на посаду при наймі.

Механізм здійснення найму працівників потрібної кваліфікації включає цілу систему методів, які враховують особливості зовнішнього та внутрішнього ринків праці.

До методів, що орієнтовані на зовнішній ринок праці, відносять опитування на основі анкетування, інтерв'ювання, співбесіду, тестування, документальний та графічний методи [2].

Опитування, що проводить організація для найму працівників, принципово відрізняється від опитування, яке проводиться в традиційному розумінні цього слова. У цьому опитуванні має місце рекламний аспект діяльності організацій, які здійснюють найм. Для того, щоб чіткіше визначити склад, з якого потрібно вибрати працівників найбільш підходящих для виконання певної роботи, важливо окреслити контингент зовнішнього резерву.

Метод співбесіди вважається одним з різновидів інтерв'ювання, доволі слабким, але широко розповсюдженим способом виявлення кандидатів, що відповідають вимогам організації. Проблема полягає в тому, що у фахівців, які проводять співбесіди, в односторонньому порядку формується своє враження про опитуваних осіб. Як правило, вони не є спеціалістами, що у тонкощах розуміють предмет професії, а також погано уявляють собі наслідки власних

рішень щодо кандидатів. Вибіркова співбесіда має відповісти на питання наскільки зацікавленим виявився претендент на дане робоче місце, чи він здатний виконувати належним чином свої обов'язки, крім того, виникає потреба в порівнянні кількох кандидатів. Вирішення ключових питань вибіркової співбесіди (чи здатний кандидат виконувати певну роботу? чи буде він її виконувати? чи є він найбільш підходящим кандидатом?) супроводжуються з'ясуванням багатьох подробиць [3].

Вибіркова співбесіда залишається найбільш поширеним методом відбору кадрів, оскільки при її проведенні відбувається особисте знайомство з претендентом на робоче місце.

Досить популярним методом, на основі якого проходить відбір кадрів, є тестування. Використання тестів з типовими прикладами виробничих ситуацій, що пропонуються претендентам, також займає належне місце серед методів відбору кадрів. Як правило, тести пропонуються претендентам на виконання робіт рутинного характеру. На відміну від співбесіди, тестування не залежить від упередженого ставлення до кандидатів на вакансію з боку інтерв'юєрів. Існують багато видів тестів, спрямованих на визначення інтелектуального рівня, різноманітних характеристик працівника, однак проводити ґрунтовне тестування працівників, перевірку організаторського та професійного рівня претендентів доцільно проводити в умовах спеціалізованих центрів, для цього потрібні спеціалісти, які добре обізнані та володіють засобами, що забезпечують комплексне вирішення завдання відбору претендентів.

В організації в ході набору і відбору кадрів важливо чітко розрізняти функції спеціалістів кадрового менеджменту та лінійних менеджерів. Кадрові менеджери вносять суттєвий внесок у процес відбору. Вони добре розуміють, яких працівників шукає організація. Суттєву роль тут також відіграють лінійні менеджери, оскільки вони до тонкощів розуміють зміст роботи, яку передбачає вакансія. Їх участь в розробці вимог та посадових інструкцій до вакансій дуже важлива, крім того лінійні менеджери краще знають колектив, до якого повинен потрапити новоприйнятий працівник.

Таким чином, виділяють такі сучасні методи професійного підбору та відбору кадрів: опитування, співбесіди або інтерв'ювання, тестування кандидатів на ту чи іншу посаду. Приймаючи рішення про проведення відбору персоналу, важливо коректно робити вибір методів, що підвищують рівень прогностичності даного процесу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Методи відбору кандидатів [Електронний ресурс] // Кадровик-01. – 2 квітня 2018. – Режим доступу: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/4240-metodi-vdboru-kandidatv>.
2. Методи підбору персоналу: п'ять рекомендацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cikavosti.com/metodi-pidboru-personalu-p-yat-rekomendatsiy>.
3. Методи професійного підбору кадрів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/2424979/page:34/>.

Наукове видання

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Матеріали
XV Міжнародної науково-практичної конференції

23-24 квітня 2019 р.

Тези доповідей

Відповідальні за випуск:
Т.В. Березянка, О.О. Кутас