

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**ЩЕЦИНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ**  
**ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**Матеріали**  
**XVII Міжнародної науково-практичної конференції**

*21-22 квітня 2021 р.*

**Тези доповідей**

Київ НУХТ 2021

**Проблеми управління підприємств у сучасних умовах:** Матеріали XVII Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 21-22 квітня 2021 р.: тези доп. – К.: НУХТ, 2021. – 110 с.

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

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

Розраховано на здобувачів вищої освіти, аспірантів, викладачів, наукових працівників, яких цікавлять питання, пов'язані з функціонуванням підприємств у сучасних ринкових умовах.

**Матеріали конференції видано в авторській редакції**

**Редакційна колегія:** О.Ю. Шевченко, О.О. Шеремет, Т.В. Березянко, О.І. Драган, В.І. Ємцев, Н.С. Скопенко, С.В. Бурлуцька, І.О. Галиця, К. Гадомська-Ліла, Б. Черняхівіч, В. Леонські, А. Вічорек-Жиманська, О.О. Кутас (відповідальний секретар).

Рекомендовано Вченою радою НУХТ  
Протокол № 8 від 25.03.2021 р.

© НУХТ, 2021

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE**  
**MOGILEV STATE UNIVERSITY OF FOOD TECHNOLOGIES**  
**UNIVERSITY OF SZCZECIN**

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

**XVII International Scientific Conference**

*21-22 April 2021*

**BOOK OF ABSTRACTS**

Kyiv NUFT 2021

**XVII International Scientific Conference «Problems of management of enterprises in modern conditions»:** Book of abstracts. – 21-22 April 2021. – K.: National University of Food Technologies, 2021. – 110 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.

### **Published in authors' edition**

**Scientific editors:** Oleksandr Shevchenko, Oleh Sheremet, Tamara Berezianko, Olena Drahan, Viktor Yemtsev, Nataliia Skopenko, Svitlana Burlutska, Ihor Halytsia, Katarzyna Gadomska-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, 25.03.2021

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| <b>Секція 1 УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ</b> .....  | 7  |
| <i>Arych M.</i> Financial and economic aspects of food market security .....   | 8  |
| <i>Беренда Н.І.</i> Аудит фінансової звітності як один із інструментів управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції ..... | 9  |
| <i>Burlutska S.</i> Theoretical and methodological approaches to shaping external economic business processes .....                                | 11 |
| <i>Дунда С.П.</i> Вплив зовнішнього середовища організації на її розвиток .....  | 13 |
| <i>Ємцева Г.Ф.</i> Розвиток зеленого бізнесу в Україні.....  | 15 |
| <i>Ємцев В.І., Ємцева Г.Ф.</i> Перспективи розвитку ринку молока в Україні.....  | 16 |
| <i>Кириченко О.М.</i> Зарубіжний досвід управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....   | 18 |
| <i>Кусий С.В.</i> Оцінка ефективності збутової діяльності підприємств .....  | 21 |
| <i>Lysenko O.</i> The relevance of using economic and mathematical models in risk management of food industry enterprises .....                    | 23 |
| <i>Маршаленко М.П.</i> Стандарти написання нефінансових звітів та найбільш популярні з них у готельній індустрії .....                             | 24 |
| <i>Михайленко О.В.</i> Методологічні аспекти наукових досліджень .....   | 25 |
| <i>Олійник О.М., Головань О.О., Гаркуша В.А.</i> Глокальний менеджмент товарного асортименту ТНК на українському ринку пива .....                  | 27 |
| <i>Пенчук Г.С.</i> Моделювання бізнес-проектів на підприємствах .....  | 28 |
| <i>Рибачук-Ярова Т.В., Тюха І.В.</i> Управління операційною діяльністю підприємств-виробників ігристих вин в умовах зростання імпорту .....        | 30 |
| <i>Рихлівський М.О.</i> Ціннісні інновації: стратегічна логіка швидкого зростання .....  | 32 |
| <i>Слободян Н.Я.</i> Обґрунтування вибору стратегії підприємства .....   | 34 |
| <i>Ткачук С.В.</i> Стратегія оптимізації в системі маркетингових конкурентних стратегій .....  | 36 |
| <i>Шереметинська О.В.</i> Впровадження стратегії в ЗЕД підприємства в сучасних умовах .....  | 38 |
| <br>   |    |
| <b>Секція 2 СУЧАСНІ ТЕОРІЇ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b> .....  | 40 |
| <i>Безпалько О.В.</i> Професійне самовизначення та перспективи реалізації інтелектуального потенціалу сучасної молоді .....                        | 41 |
| <i>Бергер А.Д.</i> Нейромаркетинг як інновація щодо впливу на поведінку споживачів у роздрібній торгівлі .....                                     | 42 |
| <i>Галиця І.О.</i> Відтворення внутрішньогосподарських інтелектуально-інноваційних еліт та конкурентоспроможність.....                             | 44 |
| <i>Грищенко Д.Г.</i> Роль керівника в мотивації працівників та слугуюче лідерство .....  | 46 |
| <i>Драган О.І.</i> Застосування wellbeing-технологій у менеджменті персоналу компаній .....  | 48 |
| <i>Зеніна-Біліченко А.С.</i> Інноваційні навчальні механізми та технології проектування управлінської діяльності .....                             | 50 |
| <i>Кравченко І.Й.</i> Методи управління персоналом у поєднанні з автоматизованими бухгалтерськими інструментами .....                              | 52 |

|  |    |
|--|----|
| <i>Кутас О.О.</i> Особливості праці та ролі сучасного менеджера в організації .....  | 55 |
| <i>Мазник Л.В.</i> Психологічні аспекти мотивації діяльності в умовах карантинних обмежень.....                            | 57 |
| <i>Новоїтенко І.В., Грицаєнко Н.А.</i> Захист прав і свобод людини в Україні і країнах світу .....                         | 59 |
| <i>Осадчук О.П.</i> Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства.....   | 61 |
| <i>Тертична Л.І.</i> Міграційна політика: досвід КНР щодо формування міграційних потоків кваліфікованої робочої сили ..... | 63 |
| <i>Толстенко О.Ю.</i> Коучинг як інноваційний механізм менеджменту кадрів у страхових компаніях .....                      | 65 |

### **Секція 3 РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНСТРУКЦІЇ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ .....**

|  |     |
|--|-----|
| <i>Басюк Т.П., Міліневська В.Д.</i> Перспективи розвитку харчової промисловості України .....  | 69  |
| <i>Басюк Т.П., Морозюк Н.М.</i> Проблеми та перспективи розвитку ягідництва України..  | 70  |
| <i>Гармаш А.О.</i> Застосування ІТ в управлінні підприємствами .....   | 72  |
| <i>Ємцев В.І.</i> Активізація інвестиційної діяльності – основний напрям посилення конкурентоспроможності підприємств в АПК України..... | 74  |
| <i>Ємцев В.І., Ціцар А.В.</i> Основні моделі постачальників логістичних послуг .....   | 77  |
| <i>Закревська Л.М.</i> Інституційне забезпечення здешевлення кредитування підприємств АПК .....  | 79  |
| <i>Злотнік О.В.</i> Розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємств харчової промисловості .....                          | 81  |
| <i>Ковальчук І.В.</i> Розвиток агропромислових холдингів в Україні .....   | 82  |
| <i>Кундєєва Г.О.</i> Економікс: розвиток підприємств в умовах нової економіки .....  | 84  |
| <i>Кутас О.О.</i> Основні засади інноваційного розвитку підприємств .....  | 86  |
| <i>Лисенко О.А.</i> Актуальність використання економіко-математичних методів та моделей в управлінні підприємством .....                 | 88  |
| <i>Макаревич О.В.</i> Принципи управління інтелектуальним капіталом підприємства .....   | 90  |
| <i>Новоїтенко І.В.</i> Діджитал-етикет у діловому спілкуванні.....   | 91  |
| <i>Репіч Т.А.</i> Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку внутрішнього водного транспорту України .....                          | 93  |
| <i>Скопенко Н.С.</i> Вплив інформаційних комп'ютерних технологій на економіку .....  | 95  |
| <i>Соломка О.М.</i> Міжнародні практики менеджменту персоналу в умовах нової економіки .....   | 97  |
| <i>Стахурська С.А.</i> Алгоритми та проблеми оцінювання інноваційної діяльності підприємств .....  | 99  |
| <i>Тараненко О.М.</i> Стан та тенденції розвитку хлібопекарської промисловості України .....   | 101 |
| <i>Тимченко О.І., Сапельніков І.І.</i> Функціонування малого підприємництва в умовах пандемії COVID-19 .....                             | 105 |
| <i>Тур О.В., Тур О.В.</i> Імідж підприємства як чинник конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта .....                              | 107 |

# Секція 1

## **УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

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

## **FINANCIAL AND ECONOMIC ASPECTS OF FOOD MARKET SECURITY**

**M. Arych**, PhD in Economics

*National University of Food Technologies*

The development of market relations creates a competitive environment for doing business for all participants, which usually creates the call sign for improving the efficiency of doing business. The issue of food market security needs special attention here. In general, food security is considered as an appropriate level of food security of the country's citizens, which guarantees the financial, economic and socio-political stability of life, its diverse development, economic growth [1]. In addition, food market security is also interpreted as a state of the economy that, under the influence of external and internal threats or opportunities, creates the conditions for providing the population with essential food products of the appropriate range and quantity [2]. Therefore, it is important to conduct a qualitative study to identify and justify the financial and economic aspects of the formation of the food market security system. In addition, the analysis of these elements is necessary in terms of studying their role in the formation and use of the advantages and opportunities of the agricultural sector of the country in ensuring the competitive position of the national economy in the world market. At the same time, such features of the agricultural sector as natural and climatic conditions, geostrategic position, intensive development of recycling, diversity of organizational and legal forms of management, development of scientific support of production, etc. determine the impact on competitive opportunities and conditions of the national economy. in the world food market; increasing economic, food, environmental and energy security; formation of socio-economic bases of rural development; offer of innovative products on the world market; universality and adaptability to any integration structure [3].

The issue of security of the food market of the country, its factors and conditions of provision is quite relevant among domestic researchers. Thus, the author [4] explores the concept and features of food security, [5] – the conceptual and categorical essence of food security, [6] – the scientific principles of food security in general and the category of «national food security» in particular. More extensive research on the principles, tools and methods of food security in the food market are presented in [7] and [8] – study the methodological approaches and criteria for assessing the level of food security in Ukraine, its current state, as well as areas for improvement) [9-10].

Thus, when studying the concept of food market security, it is necessary to consider this category comprehensively and from all possible points of view for the purpose of detailed and scientifically based analysis.

### **REFERENCES:**

1. Ткачова Н.М. Інноваційна складова економічної безпеки держави: Монографія. – Донецьк, 2008. – 378 с.
2. Борщевський П. Продовольча безпека країни: стан і тенденції / П. Борщевський, Л. Дейнеко // Розбудова держави. – 2007. – Вип. 1-6. – С. 66-73.

3. Кирилов Ю.Є. Конкуренстоспроможний розвиток аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації: теорія, методологія, практика [Текст]: дис. д-ра екон. наук: 08.00.03 / Кирилов Юрій Євгенійович; Миколаївський держ аграрний ун-т. – Миколаїв, 2015. – 434 с.

4. Грехова О.Т. Щодо поняття та ознак «продовольчої безпеки» / О.Т. Грехова // Науково-виробничий журнал Бізнес-навігатор, Економіка, 2014. – № 1 (33). – С. 90-93.

5. Бабич М.М. Понятійно-категоріальна сутність продовольчої безпеки / М.М. Бабич // Економіка та держава, 2017. – №6. – С. 39-45.

6. Алексєєва Я. Наукові засади визначення продовольчої безпеки / Я. Алексєєва // Збірник наукових праць «Ефективність державного управління», 2015. – Випуск 42. – С. 100-107.

7. Мостова А.Д. Сучасний стан продовольчої безпеки України та методичні підходи до його оцінки / А.Д. Мостова // Причорноморські економічні студії «Економіка та управління національним господарством», 2019. – № 45. – С. 59-68.

8. Страшинська Л.В. Основні критерії оцінки рівня продовольчого безпеки України та стратегічні напрями її підвищення / Л.В. Страшинська, Г.А. Грецька // АГРОСВІТ, 2011. – № 20. – С. 6-11.

9. Arych M., Didenko T., Pozdniakova E., Korniienko M., Kripak Y. (2020). Impact of insurance and inflation on economic growth and food market security. Ukrainian Journal of Food Science. Volume 8, Issue 1, pp. 147-158. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/32054> .

10. Shirinyan L., Arych M. (2019), Impact of the insurance costs on the competitiveness of food industry enterprises of Ukraine in the context of the food market security, Ukrainian Food Journal, 2019, 8(2), pp. 368-385.

## **АУДИТ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЯК ОДИН ІЗ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

**Н.І. Беренда**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Результатом нерегульованої, обвальної приватизації державної власності у 90-х роках двадцятого століття в Україні стала специфічна модель господарювання, головною рисою якої було те, що відомі в економічно розвинених країнах ринкові інститути і механізми суттєво деформувалися, змінивши свою сутність і функціональну спрямованість. Український аудит не став винятком.

Як відомо, світові компанії країн з ринковою економікою прагнуть отримати вихід на фондові ринки з метою наступного фінансування у формі додаткової емісії цінних паперів. Такий вихід дозволяє одержати:

- доступ до капіталоємкого, ефективно організованого фондового ринку з потужним набором механізмів та інструментів фінансування;
- якісну і справедливу оцінку компанії;
- гарантію підвищення ліквідності цінних паперів тощо.

Це все неможливо без висновку незалежної аудиторської фірми про повноту і достовірність фінансової звітності у всіх суттєвих відношеннях та відповідності її нормативно-законодавчій базі, МСБО, МСФЗ, МСА та іншим правилам на вимогу зовнішніх користувачів.

Сучасні умови інтеграції в світове та європейське співтовариство диктують Україні вимоги до подальшого активного розвитку аудиторської діяльності та пошуку адекватних сучасним умовам розвитку напрямків підвищення цінності аудиту фінансової звітності як на рівні крупних та середніх публічних компаній, так і на рівні підприємств малого бізнесу. Одночасно з підтвердженням достовірності фінансової звітності актуальним стає надання результатів у тимчасовому вимірі, націленість на видачу інформації для прийняття оперативних бізнес-рішень. Аудит фінансової стійкості повинен висловлювати кваліфіковану, незалежну думку про фінансовий стан компанії та інтерпретувати фінансові показники, виявляючи тенденції в стратегії розвитку компанії. У свою чергу, це дасть можливість обґрунтувати ефективність за минулі періоди та підтвердити обґрунтованість прогнозних економічних показників компанії.

Ці основні напрями розвитку аудиторської діяльності вимагають подальшого удосконалення роботи українських аудиторів та аудиторських фірм.

Необхідно відзначити, що прийняття нового Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» у 2018 році суттєво посилило ефективність надання аудиторських послуг, а саме: підвищився контроль за якістю проведення аудиту фінансової звітності та надання інших аудиторських послуг, підвищилися вимоги до отримання кваліфікаційного сертифікату аудитора, введено обов'язкове страхування аудиторської діяльності тощо.

Таким чином, слід зазначити, що на етапі євроінтеграції України аудит є окремою складовою інфраструктури економіки держави, яка потребує подальшого удосконалення.

На нашу думку, Україні необхідно забезпечити оптимальну комбінацію державного, професійного та економічного механізмів регулювання. Доцільно розробити кожному аудитору та аудиторській фірмі внутрішні вимоги їх діяльності, які будуть являти собою опис комплексного підходу до організації технології та методики аудиту фінансової звітності і надання аудиторських послуг.

У сучасних умовах інтеграції в європейське співтовариство розвиток аудиту є важливим і пріоритетним напрямком. Аудиторська діяльність покликана забезпечувати прозорість і надійність економіки та ефективність регулювання економічних процесів. І тому розвиток аудиторської діяльності в Україні повинен залежати не тільки від збільшення інвестицій та фондового

ринку, а й від перебудови аудиторської діяльності та якісних змін в аудиторському середовищі.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [Електронний ресурс]: від 21.12.2017 № 2258-VIII //Верховна Рада України: офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>.

2. Бандура В. Проблеми та перспективи розвитку аудиторської діяльності [Електронний ресурс] / В. Бандура, Д. Кузів, В. Мелех // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування» 11-12 травня 2017 р. (ТНТУ ім. І. Пулюя м. Тернопіль). – Режим доступу: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/20946/2/DSESES\\_2017\\_Bandura\\_V-Problemy\\_ta\\_perspektyvy\\_rozvytku\\_47-49.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/20946/2/DSESES_2017_Bandura_V-Problemy_ta_perspektyvy_rozvytku_47-49.pdf).

#### **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO SHAPING EXTERNAL ECONOMIC BUSINESS PROCESSES**

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

In general system theory (GST), structural diversification plays a key role in ensuring the reliability of sustainable development of socio-economic systems. As already noted in our previous studies, GST has been successfully used in behavioral research environmental, social and economic systems [1, 2]. In this article we aim to demonstrate how GST can be used as a significant model for sustainable growth through structural diversification. Each system as a whole can be seen as an integral part of larger super-systems consisting of smaller subsystems, so that the entire system can be perceived as a hierarchical order of many different levels of structural expressions, each of which corresponds to the general, functional archetype of the system [3].

The sharpness and strength of structural shifts depend on the volatility (variation) of absolute growth indicators and growth rates of the relative weight. The higher the volatility of absolute growth indicators, the sharper and stronger the absolute structural shifts; the higher the volatility of growth rates, the sharper and stronger the relative structural shifts are. Hence, the question arose as to the use of variation indicators, the variability of absolute growth indicators and the growth rates of the relative weight of the individual components of the whole under study for a generalized assessment of structural shifts.

The basis for the calculation of the composite indicators of relative structural shifts is the growth rate of the relative weights considered as part of the whole. The degree of its variation should be seen as the composite generalizing characteristic.

Let us consider a generalizing indicator of relative structural shifts based on the weighted average square deviation. It can be calculated using the following formula:

$$\sigma_{\frac{d_1}{d_0}} = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(d_{i1} - d_{i0})^2}{d_{i0}}} \times 100, \quad (1)$$

where  $d_{i1}$ ,  $d_{i0}$  – the relative weights of separate elements of two compared sets;  $n$  – number of elements (groups) in the aggregate.

This indicator shows how much the growth factors (rates) of individual parts of the population deviate from their average value of one (100%) on average, or, in other words, what is the average square value of the relative deviation of the relative weights.

The conducted researches as a whole confirm the validity of the conclusions concerning the negative impact of high concentration (low commodity diversification) of exports on the parameters of the economy's reaction to shock disturbances. This conclusion is correct for both external and internal drivers of the crisis. The results of the analysis of the export determinants of social and economic resilience indicate the negative impact of «raw material» specificity on the ability of Ukraine to ensure constant development. The limited format of the article leaves unanswered the question related to the presence of a pre-leg between the dynamics of the level of concentration and the volume of exports. There is also a need for additional analysis of the relationship between export and import flows. It should also be noted that studies by N. Costa Neto and R. Romeo have empirically proven that the effects of the crisis have been mitigated through sectoral and product diversification of exports. In the case of the domestic economy, the first thesis finds its verification, but the neutrality of geographical diversification is quite disputable, which requires additional research in this direction [1, 2].

#### REFERENCES:

1. Burlutskiy, S., Burlutska, Sv. and Margasova, V., (2019), The Relationship Between Short-Term Fluctuations and Stages of Economic Cycle: The Case of Ukraine, *Revista ESPACIOS*, 40 (10), 10-21.
2. Sv. Burlutska, S. Burlutskiy, (2019), The export determinant of socio-economic resilience in foreign economic activity sustainable economic development. *Journal of Life Economics*. Istanbul. Vol.6. Issue 4, 2019. P.413-420. DOI. 10.15637/jlecon.6.025.
3. Von Bertalanffy, L., (1968), *General System Theory: Foundations, Development*, New York: George Braziller, ISBN 978-0807604533.

## ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЇЇ РОЗВИТОК

С.П. Дунда, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Будь-яке підприємство є штучно організованим, тобто організацією з притаманними їй властивостями. Організація – це: об'єднання людей для досягнення спільних цілей; внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія частин цілого, що обумовлені його будовою; сукупність цілеспрямованих дій, що призводять до утворення необхідних зв'язків [5, с. 396]. Вона є відкритою соціально-економічною системою і залежить від обміну ресурсами, що в неї вводяться, та результатів взаємодії із зовнішнім середовищем.

У соціально-економічних системах постійно виникають фактори невизначеності, які поділяють на внутрішні та зовнішні (фактори макро- та мікросередовища). Тому необхідно враховувати вплив на організацію її зовнішнього оточення: воно є споживачем результатів діяльності підприємства; джерелом та каналом відтоку ресурсів, особливо фінансових; інформаційним середовищем, внаслідок чого формується правове поле діяльності організації, обмеження, заборони, мотиваційні впливи, конкурентні умови. Вагомість впливу факторів зовнішнього середовища на роботу організації залежить від сфери її діяльності, галузевої спрямованості, наявності зовнішньоторговельних операцій, а також від стану ресурсного забезпечення.

На основі проведеного аналізу нами виділено наступні фактори макросередовища, які впливають на діяльність господарських організацій: політична та соціально-економічна ситуація в країні та регіоні; державне регулювання; платоспроможний попит населення; рівень розвитку та впровадження НТП; рівень інформованості про кон'юнктуру ринку; постачальники сировини, природно-економічні умови для виробництва сировини в регіоні, потенційні обсяги її постачання; інвестиційна, фінансово-кредитна та податкова політика в державі та регіоні; рівень конкуренції на ринку та бар'єри входження в галузь та на ринок; поведінка та відносини з посередниками; доступність консалтингових послуг; рівень інвестиційної привабливості організації та галузі; культурні традиції; соціально-демографічні фактори. У межах галузі господарська організація знаходиться під впливом п'яти сил конкуренції М. Портера [1, с. 191; 6, с. 72]: суперництво між конкуруючими продавцями галузі; конкуренція з боку товарів, які виробляються в інших галузях; загроза входу в галузь нових конкурентів; економічні та маркетингові можливості постачальників і споживачів.

Умови діяльності сучасних організацій характеризуються наявністю конкуренції, динамічністю кон'юнктури ринку, змінами у зовнішньому середовищі, глобалізаційними процесами, тому довгострокове функціонування організації можливе при наявності її розвитку.

Розвиток господарської організації визначається таким способом її функціонування, що зорієнтований на досягнення взаємодії між ресурсами,

технологіями і управлінням із зовнішнім середовищем, з метою забезпечення виробництва високоякісної продукції, досягнення високої продуктивності праці на основі кращого використання елементів природи та навколишнього середовища. Саме флуктуації зовнішнього середовища є одним з основних джерел розвитку відкритих систем.

Розвиток є загальним принципом будь-якої соціально-економічної системи і розглядається як незворотна спрямована зміна організації. Він обумовлений наступними факторами зовнішнього середовища [2, с. 28; 3, с. 15]: глобальними процесами світової цивілізації; науково-технічним прогресом; потребами та інтересами суспільства; демографічними тенденціями; екологічними змінами; економічними кризами; циклічними процесами макрота мікрорівня. Екологічний фактор є імпульсом економічного зростання господарської організації або обмеження її можливостей внаслідок застосування шкідливої технології.

У процесі розвитку організації цілі ускладнюються і трансформуються, в тому числі під дією зовнішніх факторів: споживачів, конкурентів, постачальників, інвесторів, органів державного та місцевого управління. Для підтримки рівноваги організація має відповідати стану свого оточення, а для досягнення своїх цілей – реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуючи й розвиваючи свої внутрішні елементи.

Організація функціонує в певному середовищі, з яким постійно взаємодіє, причому з різним характером і силою. Внутрішні конструкції організації є реакцією на відповідні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Digman A. Lester. Strategic management: competing in the global information age. Thomson. 2006. 525 p.
2. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия: монография. Харьков: Издательский Дом «ИНЖЭК». 2003. 184 с.
3. Василенко В.А. Диагностика устойчивого развития предприятий: монография. Киев: Центр учебной литературы. 2005. 142 с.
4. Економіка підприємства: підручник у 2-х т. Т. 1 / за ред. С.Ф. Покропивного. Київ: «Хвиля-Прес», Донецьк: «Поиск», Т-во книголюбів. 1995. 400 с.
5. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: учебн. Санкт-Петербург: Питер. 2008. 464 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Москва: Альпина Бизнес Букс. 2005. 454 с.

## РОЗВИТОК ЗЕЛЕНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Г.Ф. Ємцева

*Національний університет харчових технологій*

Органічний світовий ринок за останні 15 років показує стабільне зростання. Це привертає увагу все більшої кількості виробників і споживачів.

Результати аналізу наведених даних за 2010-2020 рр. свідчать про те, що найбільший приріст площ під органічним землеробством відбувся в Океанії – на 196,4 %, Африці – 130,2%, Азії – 82,1%, Європі – 75,5%, Північній Америці – 25,1%, Латинській Америці – 10,5% [1].

Україна, маючи значний потенціал для виробництва органічної сільськогосподарської продукції, її експорту, споживання на внутрішньому ринку, також досягла певних позитивних результатів щодо розвитку власного органічного виробництва. Цьому значно посприяли позитивні зміни та посилення правової бази країни відносно виробництва та обігу органічної продукції [2; 3]. Так, за загальною площею сільськогосподарських угідь, сертифікованих на початок 2020 р. як органічні (309,2 тис. га), Україна займала 11 місце серед країн Європи та 20 місце у світі [1; 2].

У п'ятірку лідерів за площею органічних земель у 2019 р. входили Київська (59,5 тис. га), Херсонська (58,5 тис. га), Одеська (41,78 тис. га), Черкаська (41,43 тис. га) та Житомирська (33,14 тис. га) області [2].

Результати проведеного аналізу також дозволяють зробити висновок, що більшість сільгоспвиробників органічної продукції використовують для цього в основному невеликі площі органічних земель. Хоча на ринку органічної продукції присутні і потужні виробники.

В Україні найбільше займаються саме органічним рослинництвом. З 617 операторів 324 займаються цим напрямком. Із загальної площі земель, сертифікованих в Україні як органічні, 48,1% були зайняті під вирощування зернових культур. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що близько 95% виробників органічних культур вирощують зернові та технічні культури, тому що їх простіше вирощувати, крім того, виникають менші витрати на їх зберігання і транспортування.

Основна частина українських виробників сертифікована відповідно до органічних стандартів ЄС, які використовуються як для експорту, так і на внутрішньому ринку. Крім того, багато хто також має сертифікати Національної Органічної Програми США (NOP). Найбільш поширеними сертифікатами серед органічних операторів України є Bio Suisse (Швейцарія), Bioland і Naturland (Німеччина), COR (Канада), Soil Assosiation (Великобританія) і KRAV (Швеція) [2; 3; 4].

За останні кілька років Україна зарекомендувала себе на зовнішніх ринках як впевнений органічний гравець, з яким потрібно рахуватися. Основними продуктами зовнішньої торгівлі стали зернові та олійні культури, бобові, дикорослі ягоди, гриби, горіхи і трави. У 2018 р. Україна продавала іноземцям органічну пшеницю, кукурудзу, сою, полбу, ячмінь, заморожену

чорницю, яблука і яблучний сік, пшоно, просо, вівсяні пластівці, соняшникову олію та інші продукти. Всього у 2018 р. Україна поставила на експорт понад 70 різних органічних товарів. У той же час залишаються незадоволеними потреби імпортерів у органічному ріпаку, льоні, безглютеновій гречці, горосі, люпині, полбі.

Імпортери висувають вітчизняним виробникам органічної продукції наступні вимоги:

1. Надійне і довгострокове партнерство. Якщо домовилися поставити продукцію, то умови повинні виконуватися.

2. Реальне, а не фейкове органічне виробництво. З огляду на національні особливості цей момент часто ставиться під сумнів.

3. Стабільна якість продукту за рахунок вирощування продукції без використання пестицидів, стимуляторів росту, хімічних речовин тощо.

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що основними проблемами, які стримують розвиток виробництва органічної продукції в Україні, є: відсутність його підтримки та стимулювання з боку держави, нерозвиненість внутрішнього ринку, недостатня розвиненість інфраструктури ринку органічної продукції, наявність недобросовісних операторів на ринку, слабкий розвиток інтеграції з міжнародними структурами та обмежений доступ на зовнішні ринки органічної продукції, недостатня просвітницька робота, значний дефіцит висококваліфікованих агрономічних кадрів, що спеціалізуються на виробництві органічної продукції, відносно складна та тривала за часом процедура отримання відповідного сертифікату тощо [4].

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. International Federation of Organic Agriculture Movements [Електронний ресурс]. – URL : <https://www.ifoam.bio/>.

2. Офіційний веб-сайт Федерації органічного руху України [Електронний ресурс]. – URL: <http://organic.com.ua/pro-federacziyu/>.

3. 6 фактів про органічне землеробство в Україні [Електронний ресурс]. – URL: <https://agroreview.com/news/6-faktiv-pro-orhanichne-zemlerobstvo-v-ukrayini>.

4. Аналіз ринку органічної продукції в Україні [Електронний ресурс]. – URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/analiz-rinku-organichnoyi-produktsiyi-v-ukrayini>.

### **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ МОЛОКА В УКРАЇНІ**

**В.І. Ємцев**, д-р екон. наук,

**Г.Ф. Ємцева**

*Національний університет харчових технологій*

У 1990 р. у світовому рейтингу країн-виробників молока Україна посідала 6-те місце у світі з обсягами виробництва молока 24,5 млн. тонн. У 2019 р. в

Україні, згідно офіційної статистики, було вироблено 9,96 млн. тонн молока (з яких лише 2,9 млн. тонн вироблено с/г підприємствами), і країна посіла 18-те місце у світовому рейтингу.

Причиною цього є скорочення поголів'я корів та обсягів виробництва молока. Так, тільки за останні 10 років поголів'я корів скоротилося на 843 тис. голів, що є негативним фактором у розвитку сільськогосподарської та молочної промисловості. Хоча, за оцінками вітчизняних експертів, фактичні обсяги виробництва молока в країні складають не більше 7 млн. тонн, тобто Україна має посідати лише 32-е місце у світовому рейтингу країн-виробників молока [2; 3]. Це обумовлено тим, що ідентифікацію поголів'я у населення не закінчено, тож показник наявності 1,4 млн. голів корів та обсяг виробництва молока у господарствах населення на рівні 6,93 млн. тонн викликає певні сумніви. При цьому ідентифікацію поголів'я корів у господарствах населення держава мала закінчити ще до 2015 року.

Результати проведених досліджень свідчать, що відсоток молока, яке потрапляє на переробку, з кожним роком також скорочується. Основною причиною цього є значне падіння виробництва у господарствах населення, яке промисловий сектор поки не в змозі перекрити. При цьому саме промислові ферми забезпечують лівову частку сировини для молокопереробних підприємств. Так, із загального обсягу закупленого у 2020 р. переробниками молока 1,3 млн. тонн молока надійшло від сільськогосподарських підприємств (– 0,8% до першого півріччя 2019 р.), надходження від господарств населення склало 376,5 тис. тонн (– 15,6%). Тобто переробна галузь зменшить переробку до кінця 2020 р. на 90-100 тис. тонн молока.

Це означає умовне закриття одного-двох великих молокопереробних підприємств. Тобто з такими темпами скорочення обсягів виробництва та поставки молока на переробку щороку в Україні буде зникати 1-2 великих підприємства. З цього можна зробити висновок, що на сьогодні склалася найкритичніша ситуація в молочній галузі за всі роки незалежності України.

Проведений аналіз свідчить, що станом на кінець 1990 р. в країні працювало 643 підприємства, а на кінець 2019 р. – лише 192, або 29,86% проти 1990 р. При цьому 80 діючих молокопереробних підприємств виробляють 90% вітчизняної молочної продукції з незбираного молока.

Одночасно зі скороченням кількості молокопереробних підприємств, на 47,31% скоротились їх загальні виробничі потужності. Хоча треба відзначити, що закривалися малопотужні, застарілі підприємства, внаслідок чого на 76,6% зросла середня потужність молокопереробного підприємства. Проте, при збереженні тенденцій з поголів'ям та обсягами виробництва молока, кількість підприємств продовжить скорочуватися. Так, за оцінками експертів кількість молокопереробних підприємств до 2025 р. може скоротитися до 157 одиниць.

Негативними процесами, які стримують виробництво молока, є [2]:

- низький рівень інвестиційної привабливості галузі через переважну збитковість господарств;
- висока капітало- і трудомісткість виробничих процесів;

- зростання цін на енергетичні та інші ресурси, яких потребує галузь;
- необхідність відведення значних площ сільськогосподарських угідь під кормові культури, сінокоси і пасовища;
- недостатній обсяг державних дотацій для тваринництва, скасування спеціального режиму повернення ПДВ;
- непрозора політика держави щодо відкриття ринку землі.

Тому має бути державна підтримка молочних скотарських господарств з метою збільшення поголів'я корів, зростання їх продуктивності, ведення племінної роботи, модернізації й будівництва нових молочнотоварних ферм тощо. Це пов'язано з тим, що, якщо зросте поголів'я корів, то не лише збільшаться обсяги виробництва молока, а зросте й чисельність зайнятих у галузі тваринництва робітників. При цьому треба враховувати те, що на одне робоче місце в тваринництві створюється до 10 робочих місць у суміжних галузях. А це дозволить вирішити багато соціальних питань.

Виходом з цієї ситуації є реалізація «Концепції державної підтримки тваринництва на 2021-2023 рр.» і «Національної Стратегії розвитку молочної галузі 2021-2030 рр.», розроблених Мінекономіки в діалозі з галузевими асоціаціями.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Shahbandeh M. Global cow milk production 2013 to 2019 // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/263952/production-of-milk-worldwide/> (дата звернення: 09.10.2019).
2. Статистичний збірник «Тваринництво України. 2019» / Державна служба статистики України. Київ, 2020. 158 с.
3. Статистичний щорічник України за 2019 рік: стат. зб. / Державна служба статистики України. Житомир, 2020. 481 с.

### **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**О.М. Кириченко**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Посилення конкурентних відносин потребує нових підходів до управління зовнішньоекономічною, а особливо логістичною, діяльністю підприємств, яка ґрунтується на запровадженні інноваційних технологій, підвищенні якості послуг тощо.

Як свідчать результати досліджень, у процесі логістичної діяльності вітчизняні підприємства стикаються з певними проблемами, які заважають оптимізації, перешкоджають ефективній роботі та знижують конкурентоспроможність. А саме: значний ступінь зносу основних фондів; нерозвиненість логістичної інфраструктури; проблеми у сфері організації та

управління перевезеннями; низький рівень сервісного обслуговування та недостатність розвитку системи логістичних послуг (зокрема транспортних і складських); невисокий рівень запровадження інформаційних технологій та інновацій.

Сучасні процеси глобалізації та європейський вектор інтеграції транспортно-логістичної системи України актуалізують питання дослідження досвіду провідних компаній, імплементація якого сприятиме підвищенню ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств.

Безумовно, метою будь-якого підприємства, яке працює на ринку логістичних послуг, є найбільш повне задоволення потреб клієнтів на основі ефективного управління, що вимагає системного вирішення проблем, які спричинено впливом внутрішніх та зовнішніх чинників.

При цьому управління логістичною діяльністю ґрунтується на певних принципах. Серед основних з них: системність і комплексність, що передбачає взаємодію та узгодження етапів бізнес-процесів задля оптимізації логістичної системи; узгодження критеріїв оцінки ефективності функціонування окремих ланок логістичного ланцюга на мікро- і макрологістичному рівнях; організація обліку витрат, пов'язаних з управлінням матеріальними й супутніми інформаційними, фінансовими та сервісними потоками вздовж усього логістичного ланцюга [1; 2]. Особлива увага приділяється запровадженню найсучасніших інформаційних технологій, інфраструктурних інновацій та питанням зменшення екологічного навантаження.

Європейські практики доводять, що в залежності від кількості логістичних функцій, а також рівня доступу до міжнародних та регіональних ринків збуту виокремлюються певні групи логістичних операторів (табл.).

Таблиця

### Групи логістичних операторів

| Тип оператора                | Характеристика   |
|------------------------------|--|
| 1PL (First Party Logistics)  | Автономна логістика, що передбачає повністю самостійне здійснення логістичних процесів.  |
| 2PL (Second Party Logistics) | Підприємство залучає перевізників та орендує склади, але управління ланцюгом поставок здійснює самостійно.   |
| 3PL (Third Party Logistics)  | Доповнення стандартного переліку послуг нестандартними. Підприємство здійснює перевезення товару, за потреби – контроль проходження митниці, зберігання та фасування вантажів, розподіл. Можливе використання субпідрядників.  |
| 4PL (Fourth Party Logistics) | Інтеграція всіх компаній, залучених у ланцюг постачань. Процеси організації, планування, контролю логістичних процесів здійснюються одним постачальником послуг.   |
| 5PL (Fifth Party Logistics)  | Управління всіма складовими єдиного ланцюга поставок здійснюється за допомогою електронних засобів інформації, включаючи стратегічне планування та розвиток усіх необхідних логістичних систем та процесів, а також адміністративне та інформаційне забезпечення їх виконання. |

Джерело: сформовано за даними [4; 5]

Слід констатувати, що більшість підприємств, які працюють на ринку логістичних послуг, намагаючись максимально розширити асортимент своїх послуг, використовують аутсорсинг. Тобто з метою організації ланцюга поставок товарів залучають кваліфікованих логістичних операторів, що дозволяє зосередитись на виконанні основних функцій та оптимізувати логістичні витрати компанії.

Експерти звертають увагу, що окремі 4PL-аутсорсери переходять до 5PL-логістики, здійснюючи управління всіма елементами єдиного ланцюга постачання вантажів за допомогою мережі Internet.

Зазначимо, що розширити комплекс основних і супутніх послуг дозволяють міжнародні мультимодальні логістичні центри, які створюються у багатьох країнах (Франція, Італія, Німеччина). За даними Європейської логістичної асоціації (ELA), їх використання в ланцюгах поставок дозволяє економити 12-15% від вартості традиційної доставки.

При цьому слід вказати, що в ряді країн (Італія, Німеччина) вони створюються за активної участі держави як на стадії планування, так і при реалізації проєктів розвитку.

Певний інтерес для вітчизняних підприємств, які працюють на ринку зовнішньоекономічних логістичних послуг, представляє автоматизація бізнес-процесів за зв'язаними ланцюгами (управління постачанням, збутом, фінансами, інвестиційною діяльністю), що, завдяки синергетичному ефекту, дозволяє пропонувати комплексні управлінські рішення, спрямовані на оптимальне використання потенціалу підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Крикавський Є.В., Похильченко О.А. Ефективність і результативність в управлінні ланцюгами поставок. *Логістика проблеми і рішення*. 2017. № 1. С. 16-21.
2. Окландер М.А., Яшкін Д.С. Кількісні методи оцінювання логістичних ризиків. *Науковий вісник Міжнародного Гуманітарного Університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 76-78.
3. Чуприна О.О., Казанська О.О. Інформаційні логістичні системи в забезпеченні ефективного управління складськими операціями. *Університетські наукові записки*. 2007. № 1 (21). С. 289-293.
4. Чучка І.М. Сучасні основні форми транспортно-логістичних послуг в Європі. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2. С. 7-10.
5. Компанієць В.В., Полякова О.М., Шраменко О.В. Світові тренди сучасного транспортно-логістичного сервісу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 22-32.

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

С.В. Кусий

*Національний університет харчових технологій*

Збутова діяльність є кінцевим результатом діяльності підприємства, процесом просування готового продукту або послуги на ринок. Діяльність підприємства у сфері збуту та розподілу продукції повинна відповідати наступним цілям:

- забезпечення доставки товарів у необхідній кількості в певне місце та час;
- залучення покупців до продукції підприємства;
- стимулювання продажу готової продукції кінцевим споживачам.

Для того, щоб здійснити оцінку існуючої політики збуту на підприємстві, необхідно визначити послідовність дій та критеріїв, відповідно до яких буде проведений аналіз. Так, першочерговими діями будуть наступні:

- 1) маркетингові дослідження ринку та перспективи збуту виготовленої продукції;
- 2) аналіз ринку збуту;
- 3) аналіз витрат підприємства на всіх етапах виробництва;
- 4) визначення критеріїв ефективності управління витратами на збут;
- 5) визначення ефективності збутової діяльності.

Маркетингові дослідження – це збір, обробка та аналіз даних з метою зменшення невизначеності, яка супроводжує процес прийняття рішень. Найпоширенішим їх напрямком є дослідження ринку. Воно проводиться з метою отримання даних про кон'юнктуру ринку для визначення діяльності підприємства. Без дослідження ринку неможливо систематично збирати, аналізувати та порівнювати всю інформацію, необхідну для прийняття важливих рішень, пов'язаних з діяльністю підприємства, вибором ринку та його сегменту, визначенням обсягу продажів, прогнозуванням та плануванням збутової діяльності.

Об'єктами маркетингових досліджень є тенденції та процеси розвитку ринку, науково-технічні зміни, зміни економічної ситуації як на конкретному ринку, так і в країні в цілому, зміни та поправки у законодавчих актах. Основними результатами дослідження ринку є прогнози його розвитку, тенденції розширення та визначення факторів успіху. Дані дослідження необхідні для того, щоб виробник товарів міг орієнтуватися на ринку, на який в майбутньому планує вихід, та для аналізу існуючих факторів.

Під аналізом ринку розуміють дослідження його насиченості, поточного попиту та можливості зростання. Визначивши ринкові перспективи, доцільно оцінити витрати на збутову діяльність. Основною частиною витрат та водночас найбільш ефективними засобами стимулювання продажу товарів на ринку є: реклама товарів, використання товарних знаків та побудова ланцюга, який пов'язуватиме підприємство із кінцевим споживачем. До найважливіших методів стимулювання продажів також відноситься система формування

споживчого попиту і потреб шляхом встановлення особистих контактів зі споживачами у точках продажу.

При здійсненні оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства використовуються показники, основними з яких є: післяпродажне обслуговування; час, необхідний для задоволення вимог споживачів щодо продукції (включаючи повернення товару); тривалість циклу замовлення – від процесу виготовлення до його отримання споживачем – та фінансові показники витрат і доходів. При оцінці збутової діяльності використовуються методи та критерії, на які впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори, які необхідно також враховувати.

Під оцінкою зовнішньої ефективності збутової діяльності підприємства розуміється формулювання його стратегічних позицій. Вона повинна включати стратегічний аналіз позиції підприємства на ринку, оцінку ефективності клієнтської політики підприємства та аналіз лояльності споживачів. Оцінка внутрішньої ефективності збутової діяльності підприємства означає оцінку досягнення цілей збуту, ефективності реалізації стратегій підприємства та оцінку економічної ефективності збутової діяльності підприємства.

Серед методів оцінки варто виокремити метод розподілу збутових витрат та метод сервісу, тобто рівень організаційного обслуговування підприємством; критерії оцінки визначаються за вартісними та відносними показниками ефективності. Кожен із методів має незалежне значення, і їх фактична оцінка проводиться при порівнянні та аналізі результатів застосування кожного з них. Метод розподілу витрат на збут заснований на встановленні показників витрат для кожного окремого етапу, пов'язаного із процесом збуту. В результаті проводиться порівняння між реальними та прогнозованими показниками на певний проміжок часу.

Метод обслуговування використовується для оцінки ефективності збутової діяльності з використанням показників якості, таких, як дотримання термінів надання послуг споживачам та виконання послуг у встановленій послідовності, згідно з розробленим графіком реалізації технологічних процесів надання послуг. При цьому не варто залишати без уваги кількісні показники, пов'язані зі збитком підприємства, а саме від пошкоджень при транспортуванні, штрафних санкцій за недотримання договірних домовленостей щодо доставки продукції споживачам.

Послідовність дій для оцінки збутової діяльності підприємства може змінюватися залежно від сфери діяльності, особливостей та специфіки організації виробництва та збуту. Пріоритетним завданням виробничих підприємств є створення ефективної системи управління збутом. Організація збутової діяльності повинна бути частиною стратегії управління підприємством і формуватися в процесі складання виробничої програми підприємства.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Слесь І.Р. Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічні студії*. № 4 (22). 2018. С. 74-79.

2. Тисячук І.О. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства. Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 22-24 березня 2017 р. 2017.

## **THE RELEVANCE OF USING ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELS IN RISK MANAGEMENT OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES**

**O. Lysenko**, PhD in Physical and Mathematical Sciences  
*The National University of Food Technologies*

The existing automatic risk analysis information systems today require a database of various factors which can influence both at the regional and national levels.

The creation of economic and mathematical models of information processing, including incomplete, incorrect, constantly changing data with seasonal factors for the food industry, is relevant.

Thus, when creating economic and mathematical models of management under conditions of uncertainty the following approaches are used: a simulation modeling using gert-networks [1], a VAR-method of assessing of financial risks [2]; stochastic modeling using statistical calculations based on a sufficient amount of statistical information, when it is possible to assess the probability of risk; deterministic modeling in order to identify the most reliable result under conditions where risk factors are identified; game models, when several possible results are created during the implementation of a risk and when the value of the probability of risk is determined with the help of static and strategic games; linguistic models based on fuzzy logic methods using an expert assessment of a degree of uncertainty [3; 4].

As researches have shown, a risk modeling has the following problems: incompleteness of a model; incorrectly specified parameters; overcomplexity; obsolete scenarios and market models; high development, operating and maintenance costs; a high level of interpretational skills is required [5].

Despite limitations and restrictions, a modeling remains one of the most attractive method for predicting of risks and it allows a manager to make a more reasonable decision under conditions of uncertainty.

### **REFERENCES:**

1. Shevchenko A. The economic-mathematical model of risk analysis in agriculture in conditions of uncertainty / A. Shevchenko and etc. // Financial and credit activity: problems of theory and practice. – Kharkiv. 2019. – Vol. 3, № 30. – P. 248-255.
2. Васильев В.А. Математические модели оценки и управления финансовыми рисками хозяйствующих субъектов / В.А. Васильев, А.В. Летчиков, В.Е. Лялин // Аудит и финансовый анализ. – 2006. – № 4. – С. 200-237.

3. Октаева Е.В. Математические модели и методы оценки рисков / Е.В. Октаева // Молодой ученый. – 2016. – № 15 (119). – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/119/32975/>.

4. Бурденюк І.І. Методи та моделі ризик-менеджменту банківських установ / І.І. Бурденюк, Л.О. Волонтир // Галицький економічний вісник. – 2016. – № 2. – С. 113-123. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2016\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2016_2_17).

5. Sikich G. Mathematical Models, Algorithms, and Risk Management Methodologies / Geary Sikich. – URL: <https://accendoreliability.com/mathematical-models-algorithms-risk-management-methodologies/>.

## **СТАНДАРТИ НАПИСАННЯ НЕФІНАНСОВИХ ЗВІТІВ ТА НАЙБІЛЬШ ПОПУЛЯРНІ З НИХ У ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ**

**М.П. Маршаленко**

*Національний університет харчових технологій*

Побудова принципів управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємствах гостинності – процес багатогранний та має враховувати багато факторів, серед яких одну з ключових позицій займає складання нефінансового звіту.

Теоретичними методами дослідження були аналіз звітів корпоративної відповідальності компаній за 2020 рік та емпіричні методи дослідження, що полягають у вивченні та порівнянні виокремлених груп зацікавлених сторін різних готельних підприємств.

Найпоширенішими стандартами складання нефінансової звітності є:

1. ISO 14000. Один із найперших документів, розроблених Міжнародною організацією із стандартизації (ISO), містить керівництво щодо екологічної політики підприємств. Одним із ключових стандартів, орієнтованих на поліпшення екологічних характеристик діяльності підприємства, є стандарт ISO 14001, який містить перелік та опис основних елементів системи управління навколишнім середовищем і керівні вказівки щодо їх застосування.

2. Проект Міжнародного стандарту із соціальної відповідальності ISO 26000, згідного якого компанія має розробляти та реалізовувати політики щодо зменшення впливу на навколишнє середовище, сприяти захисту прав людини, дбати про права споживачів, вносити вклад у розвиток місцевих громад. Упровадження цих та інших політик має відбуватись на основі залучення керівництва підприємств та з урахуванням етики бізнесу. Тобто у керівництві враховані всі принципи, які зазначені у Глобальній ініціативі ООН.

3. Стандарт Social Accountability 8000 (SA 8000) – це провідна у світі програма соціальної сертифікації. Стандарт і система сертифікації SA8000 забезпечують основу для організацій усіх типів, у будь-якій галузі та в будь-якій країні для ведення бізнесу чесним та гідним для працівників способом, а

також демонструють свою прихильність найвищим соціальним стандартам [1]. Серед основних елементів стандарту є такі розділи, що висвітлюють: боротьбу компанії з використанням дитячої та примусової праці; кроки щодо покращення здоров'я та безпеки працівників; кроки з недопущення дискримінації на робочому місці; врахування цих та інших питань у політиці керівництва тощо.

4. Global Reporting Initiative (GRI) – створюють спільну мову для організацій (великих чи малих, приватних чи державних) для послідовного та надійного звітування про їх вплив на стійкість. Стандарти розроблені як простий у використанні модульний набір, починаючи з універсальних стандартів. Потім обираються тематичні стандарти, ґрунтуючись на релевантних проблемах даної організації – економічних, екологічних чи соціальних.

Для визначення найбільш популярної моделі звітності на готельних підприємствах України були взяті міжнародні готельні ланцюги, які вже присутні на ринку України – Hyatt Regency, Radisson Group та Accor. Кожна зі згаданих компаній уже понад 5 років публікує нефінансові звіти. Всі 3 компанії зазначили, що звітність побудована за керівництвом стандартів GRI. Проаналізувавши дані звіти, можна зробити висновок, що дійсно всі 3 готельні мережі висвітлили повний комплекс тем: принципи побудови та керівництва політикою сталого розвитку, визначення переліку стейкхолдерів та принципи взаємодії з усіма ними, а також вплив на навколишнє середовище.

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

**О.В. Михайленко**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Розвиток суспільних процесів передбачає визначення ступеня розвитку науки як результату різноманітних за змістом наукових досліджень, проведених зусиллями багатьох вчених у різні періоди світової історії. Наука є соціально значущою сферою людської діяльності та спрямована на отримання нових знань через збирання, оновлення, систематизацію, критичний аналіз фактів, синтез або узагальнення. Вона дає змогу описувати досліджувані явища та/або дає можливість визначати та оцінювати причинно-наслідкові зв'язки між явищами, визначати їх спрямованість та прогнозувати їх перебіг.

Відсутність систематизації, узагальнення, логічного осмислення фактів не дає можливості існувати будь-якій науці. Формою здійснення розвитку науки є наукове дослідження, що не може існувати без методологічних аспектів та методів наукової творчості, оскільки саме вони є підґрунтям ефективного проведення дослідження, а найбільша кількість питань виникає саме методологічного характеру.

При визначенні методологічних аспектів наукового дослідження доцільно забезпечити виконання її наступних функцій:

- визначення способів визначення та отримання наукових знань, що відображають динамічні процеси та явища;
- забезпечення уточнення, збагачення, систематизацію термінів і понять у науці;
- спрямування дослідження на шлях, на якому досягається певна науково-дослідницька мета;
- допомога введенню нової інформації існуючого надбання теорії науки;
- забезпечення повного та об'єктивного отримання інформації щодо процесу чи явища, які вивчаються;
- створення системи наукової інформації, що базується на об'єктивних фактах, і логіко-аналітичний інструмент наукового пізнання.

У процесі проведення дослідження необхідно враховувати розподіл методології на загальну та конкретну із визначенням та врахуванням їх специфічних особливостей.

Так, загальна методологія науки – це матеріалістична діалектика, теорія пізнання, що дозволяє досліджувати, оцінювати та впроваджувати найзагальніші закони розвитку природи, суспільства і мислення. Певна методологія базується на законах різноманітних наук, їх особливостях, застосуванні конкретних процесів і поєднує теоретичні узагальнення і принципи цих наук та реалізацію їх конкретних методів дослідження.

Таким чином, методологічна основа дослідження являє собою основне, вихідне положення, на якому базується наукове дослідження. Предметом вивчення методології є методи науки, сфера їх застосування.

Дослідження економічних явищ та процесів базується, насамперед, на застосуванні загальнонаукової методології, основою якої є системний підхід, сутність якого дозволяє комплексно вивчати об'єкти/системи будь-якої складності з метою узагальнення їх особливостей як єдиного цілого з узгодженим функціонуванням усіх елементів і частин, тобто вивчати систему як цілісну структуру, яка становить єдність закономірно розташованих і взаємопов'язаних частин.

Отже, доцільно ретельно та досконало підходити до визначення методичних прийомів, способів та забезпеченості процесу наукового дослідження. Забезпеченість процесу наукового дослідження передбачає планування та організацію науково-дослідницької діяльності, інформаційне, матеріально-технічне та фінансове забезпечення наукових колективів.

Планування та організація наукової роботи передбачає реалізацію ряду заходів, серед яких необхідно виділити вибір напрямку наукового дослідження, обґрунтування доцільності проведення наукового дослідження за вибраним напрямом, формулювання задач наукового дослідження, розв'язання яких є необхідним для досягнення поставленої мети, визначення економічної ефективності наукових досліджень та розробка заходів щодо їх отримання.

Інформаційне забезпечення наукової роботи включає обґрунтування доцільності використання різних видів науково-технічної інформації, методів її пошуку, збирання та аналізу, її інтерпретацію, організаційні засади роботи з

науковою літературою, а також визначення ефективних форм обміну науковою інформацією.

Таким чином, при проведенні наукових досліджень необхідно дотримуватися всіх вимог щодо основних етапів їх реалізації із взаємозв'язком з поставленими завданнями. При цьому цей процес повинен забезпечувати досягнення кінцевої мети наукового дослідження, а саме – отримання науково-технічної продукції.

## **ГЛОКАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ТНК НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ ПИВА**

**О.М. Олійник**, канд. філос. наук,

**О.О. Головань**, канд. фіз.-мат. наук,

**В.А. Гаркуша**

*Запорізький національний університет*

Протягом останніх років у пивоварній галузі України спостерігаються зміни, що пов'язані з регуляторною політикою держави, зміною трендів на світовому ринку пива, наслідками світової пандемії. Сукупність цих чинників призводить до загострення конкуренції серед підприємств броварної промисловості і зумовлює необхідність здійснення моніторингу проблем та тенденцій з метою стрімкого реагування на виклики зовнішнього оточення шляхом адаптації товарного асортименту до вимог та уподобань українських споживачів пива.

До чинників, що впливають на стан пивної галузі України, змушуючи виробників вносити зміни в товарний асортимент, належать:

1) економічна криза, що спричинена наслідками пандемії.

В умовах пандемії українці більшу перевагу надають недорогому пиву (economy і low mainstream сегментів), яке продається у ПЕТ-тарі. Відбувається зростання продажів суперпреміальних сортів пива (зокрема на 7% у порівнянні з 2019 роком для Carlsberg Ukraine), що пов'язано з відтоком споживачів дорогого пива (іміджевого, спеціального, імпортного) з сегменту HoReCa. Спостерігається збільшення обсягів продажів пива у банках (приблизно на 30%), що пояснюється не тільки адаптацією упаковки до форматів сучасної торгівлі, а й її легкістю, що значною мірою приваблює покупців, які здійснюють великі закупівлі продуктів у супермаркетах в умовах карантину;

2) гендерні зміни.

Частка жінок складає 53,7% населення України, внаслідок чого виробники пива розширюють лінійку смаків, які до вподоби саме жінкам, а також пропонують слабоалкогольні напої та бірмікси, сидр (з більш солодким смаком, ніж у країнах Західної Європи), квас з додаванням натуральних соків;

3) схильність українців до здорового способу життя.

Цей глобальний тренд в Україні знаходить відображення, перш за все,

через зростання обсягів продажів безалкогольного пива. Незважаючи на те, що частка безалкогольного пива залишається поки незначною (на рівні близько 2%), спостерігається подальше зростання попиту завдяки розширенню пропозиції в цій лінійці. Як виявили дослідження, 71% пива в Україні припадає на споживачів у віці від 21 до 29 років. Це покоління схильне до здорового способу життя, тобто споживання екологічно чистої продукції, з низьким вмістом алкоголю, а також використання нешкідливої для довкілля упаковки. Саме сегмент молодих людей виробники пивної галузі розглядають як цільовий ринок квасу, створюючи нову культуру споживання під гаслом «Якщо безалкогольні коктейлі, то чому б не з квасом?». Останнім часом провідні виробники розширюють лінійку смаків у цій товарній категорії;

4) уподобання українських споживачів.

Оскільки українські споживачі цінують і довіряють брендам відомих виробників (сегмент private label не є достатньо успішним в категорії пива), то ТНК намагаються збільшити свою частку на локальному ринку завдяки інвестиціям в бренди, а також вдалим інноваціям та донесенню до споживачів цінностей брендів.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Колесніченко О. Євген Шевченко, Carlsberg Ukraine: Економічна криза у світі буде у 2021 або у 2022 році. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/12/29/669609/> (дата звернення: 08.04.2021).

### **МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

**Г.С. Пенчук**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Слова «проект» і «бізнес-проект» міцно закріпилися в економічній термінології і використовуються керівниками різних сфер і рівнів управління. Моделювання бізнес-проектів є однією з найважливіших компонентів усієї системи управління підприємством у сучасних умовах.

Моделювання – циклічний процес дослідження об'єктів, заснований на вивченні створених бізнес-моделей.

В управлінні моделювання використовується для опису внутрішніх процесів і зв'язків підприємства, щоб структурувати і раціоналізувати управлінські рішення щодо вибору альтернативної бізнес-моделі.

Розробка бізнес-моделей вимагає дотримання наступних етапів [1]:

- визначення та затвердження цілей і завдань використання того чи іншого методу моделювання;
- проведення теоретичної оцінки моделі та сфери її потенційного застосування;
- реалізація отриманої моделі на практиці;

- коригування діючої моделі з урахуванням реальних даних і помилок

Розрізняють такі види моделей бізнес-проекту підприємства: ієрархічний список, графічні моделі бізнес-процесів, стратегічні моделі показників, модель організаційної структури, моделі бібліотеки документів, моделі інформаційних систем, моделі товарів і послуг та модель з менеджменту якості [2].

Для моделювання бізнес-проектів та створення відповідних моделей використовується декілька різних методів, в основі яких лежать структурний та об'єктно-орієнтований підходи до моделювання.

Структурний підхід застосовують, насамперед, для вивчення вже існуючої системи. Його завдання – виявити склад елементів системи і зв'язок між ними. На підставі отриманої інформації робиться висновок про структуру системи. Рівень розгляду і деталізації системи залежить від поставленої задачі.

Об'єктно-орієнтований підхід до моделювання істотно відрізняється від структурного. Об'єкти є сталі, їх компоненти використовуються повторно при розробці системних вимог і специфікацій системи. Таким чином, метою об'єктно-орієнтованого підходу є [3]:

- виявлення об'єктів і їх зв'язків, тобто функціональної структури системи;
- визначення бажаної поведінки системи в основних режимах роботи, так званих «сценаріїв», у можливо більш формальному вигляді;
- виділення класів об'єктів і відносин між класами;
- визначення кордону між апаратною і програмною складовими системи.

Тобто, об'єктно-орієнтований підхід описує поведінку об'єктів суб'єкта господарювання і їх взаємодію між собою.

Єдиним недоліком об'єктно-орієнтованого підходу є його менша наочність.

Проте, класифікація методів на структурні та об'єктні носить досить умовний характер, тому що найбільш розвинуті з них використовують елементи обох підходів. До них відносять: SADT (IDEF0); IDEF3; DFD; ARIS; Ericsson-Penker; Rational Unified Process.

### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Методы и модели в бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://spravochnick.ru/strategicheskiiy\\_menedzhment/biznes\\_model/metody\\_i\\_modeli\\_v\\_biznese/](https://spravochnick.ru/strategicheskiiy_menedzhment/biznes_model/metody_i_modeli_v_biznese/).

2. Булгакова М.В. Исследование бизнес-проекта методами моделирования / М.В. Булгакова // Управление в современных системах. – 2015. – № 1 (5). – С. 40-45.

3. Корзаченко О.В. Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи / О.В. Корзаченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2015. – Вип. 11 (1). – С. 171-175.

## **УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ-ВИБРОБНИКІВ ІГРИСТИХ ВИН В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ ІМПОРТУ**

**Т.В. Рибачук-Ярова**, канд. екон. наук,

**І.В. Тюха**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Операційна діяльність є основною діяльністю підприємства, що пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції [3; 4; 5]. Саме операційна діяльність забезпечує отримання основного доходу і виступає головним джерелом формування цінності підприємства, що робить процес управління ефективністю операційної діяльності пріоритетним напрямком роботи для менеджменту підприємства [4, с. 228].

У ринкових умовах господарювання збут продукції для підприємств-виробників ігристих вин має вирішальне значення, оскільки існує жорстка конкуренція серед вітчизняних та іноземних представників галузі.

Характеризуючи стан ринку ігристих вин, слід зазначити, що останнім часом спостерігається тенденція скорочення пропозиції, що зумовлено дією декількох чинників. Формування ціни на алкогольні напої відбувається під впливом державного регулювання, яке проявляється у встановленні мінімальних роздрібних цін та визначенні ставки акцизів, купівельної спроможності населення та конкурентної боротьби на ринку алкогольних напоїв [1; 2]. Дія цих чинників має різний напрям впливу на обсяги пропозиції та попиту на ринку алкогольних напоїв.

У цілому виробництво ігристих вин в Україні в останні роки суттєво скорочується. І це попри те, що споживання цієї категорії вин серед українців щороку зростає, однак – за рахунок імпорту.

Однією з причин скорочення виробництва ігристих вин у 2019-2020 рр. було визнано пандемію, вплив COVID-19 на усі сфери життя країни.

Як свідчить статистика, імпортовані сорти ігристих вин займають понад 40% споживчого ринку України [2]. Виробники у ЄС більш гнучкі для захоплення вітчизняного споживчого ринку, адже, на відміну від українських виноробів, мають законодавче право, наприклад, випускати вина у маленьких жерстяних банках, у пластиковій тарі та інших альтернативних упаковках, які не лише привабливі та зручні у використанні, але й цікаві споживачеві з точки зору економії коштів [1].

Протягом 2016-2019 рр. відбувалося поступальне зростання обсягів продажу імпортованих ігристих вин (з 2,74 до 11,8 млн. пляшок). При цьому спостерігалось падіння обсягів реалізації ігристих вин українського виробництва з 21,46 млн. пляшок у 2016 р. до 16,53 млн. пляшок у 2019 р. [2]. Результатом такого падіння стало не лише погіршення показників операційної та збутової діяльності вітчизняних виробників ігристих вин, але й зниження їх ринкової вартості, що вимагає ініціації змін в організації операційної діяльності.

Структурно-логічну послідовність етапів управління ефективністю операційної діяльності підприємств-виробників ігристих вин пропонується

представити у вигляді рисунку.

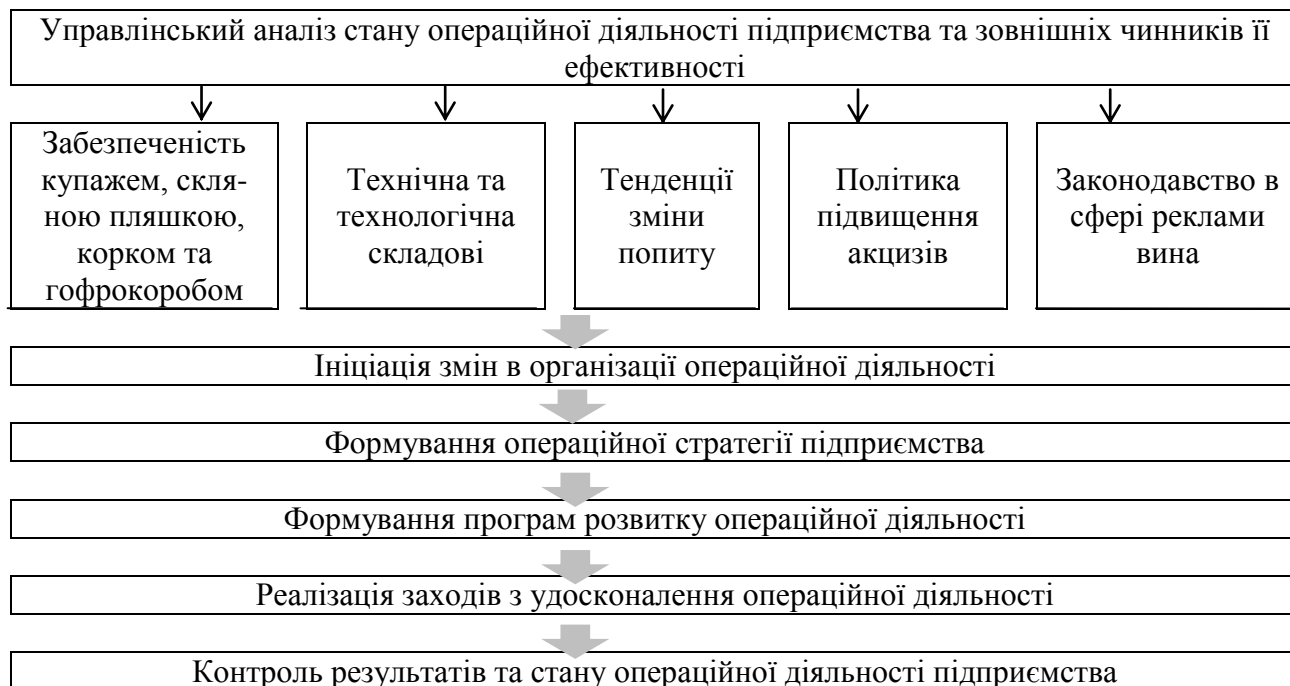


Рис. Етапи управління ефективністю операційної діяльності підприємств-виробників ігристих вин

Ефективність функціонування підприємств-виробників ігристих вин є необхідною умовою їх виживання та розвитку в умовах ринку. Забезпечення ефективності діяльності підприємств вимагає постійного пошуку резервів і шляхів отримання бажаних доходів. Такий пошук стає все складнішим через загострення проблем зовнішнього середовища та формує нові вимоги до системи управління ефективністю операційної діяльності.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Виробництво вина в Україні рекордно впало: названо причини [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://politeka.net/ua/news/633125-virobnitstvo-vina-v-ukrayini-rekordno-vpalo-nazvano-prichini/>.
2. Державний комітет статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Саричев Д.О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Д.О. Саричев // Стратегія економічного розвитку України, 2012. – № 30. – С. 136-143. – Режим доступу: [http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/4347/2012\\_30\\_\(136-143\).pdf;jsessionid=F4C4E3BD1EC6F982D502FD644A44316C?sequence=1](http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/4347/2012_30_(136-143).pdf;jsessionid=F4C4E3BD1EC6F982D502FD644A44316C?sequence=1).
4. Ситник Г.В. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства / Г.В. Ситник, Н.М. Архіпов // Проблеми економіки, 2018. – № 1 (35). – С. 223-230.
5. Тадыка И.Б. Управление эффективностью производства. Системно-синергетический подход [Текст]: монографія / И.Б. Тадыка. – Одесса: ИПРЭИ НАНУ, 2007. – 328 с.

## ЦІННІСНІ ІННОВАЦІЇ: СТРАТЕГІЧНА ЛОГІКА ШВИДКОГО ЗРОСТАННЯ

**М.О. Рихлівський**  
*ТОВ «Ньюсфера», м. Шостка*

Прибуткове зростання компаній в умовах світового падіння економіки внаслідок криз, пандемії, а також постійно зростаючої конкуренції стало надзвичайно важким. Проте, деяким компаніям вдається підтримувати високі темпи зростання доходів і прибутку, що обумовлено інноваційним підходом до стратегічного менеджменту. Справа не в перевазі одних аналітичних інструментів або моделей планування над іншими, а в фундаментальних, основоположних уявленнях про стратегію [2].

Менш успішні фірми дотримуються традиційного підходу: домінуючою ідеєю їх стратегічного мислення є прагнення наздогнати і перегнати інших. Компанії з високими темпами зростання не приділяють особливу увагу спробам бути схожими або перемогти суперників. Вони прагнуть вивести конкурентів з гри, керуючись стратегічною логікою ціннісних інновацій.

Ціннісна інновація має на увазі одночасне підвищення споживчої вартості і зниження витрат [1; 2].

Дослідники виділяють декілька основних відмінностей між традиційним та інноваційним підходом до стратегічного менеджменту [2]:

*Галузеві стереотипи.* Більшість компаній сприймають умови, що склалися в галузі, як даність і вибудовують свою стратегію відповідно до них.

Компанії-інноватори, незалежно від справ у інших представників галузі, шукають несподівані, феєричні ідеї та прагнуть досягти зростання цінності.

*Стратегічна домінанта.* При побудові стратегій багато компаній орієнтуються на конкурентів: порівнюють свої сильні і слабкі сторони з позиціями інших учасників ринку і намагаються домогтися конкурентної переваги. Традиційна логіка спонукає компанії щосили боротися за збільшення частки ринку.

Логіка ціннісних інновацій ставить за мету домогтися домінуючого становища на ринку за допомогою значного зростання. Компанії-інноватори відслідковують та враховують дії конкурентів, але вони здатні виділити серед факторів конкуренції такі, які мають виняткову цінність в очах споживача. Компанії, які наслідують логіку ціннісних інновацій, спрямовують ресурси на виявлення абсолютно нових джерел задоволення потреб клієнта. Відмова від мети обігнати конкурентів у результаті призводить до створення значних конкурентних переваг.

*Споживачі.* Багато компаній бачать запоруку зростання у збереженні і розширенні клієнтської бази. Нерідко це призводить до все більш дрібної сегментації ринку та адаптації пропозиції продуктів і послуг до специфічних запитів окремих груп споживачів.

Згідно з логікою ціннісних інновацій, більшість людей згодні відмовитися від індивідуальних переваг заради отримання значно більшої споживчої вартості. Саме тому новатори концентруються на значущих перевагах, котрі є

загальними для більшості споживачів. Компанії-інноватори націлюються на задоволення потреб основної частини ринку, навіть якщо це означає втрату окремих категорій споживачів.

*Активи та компетенції.* Багато компаній розглядають можливі стратегії розвитку через призму наявних у них активів і компетенцій. Вони задають собі питання: «Що ми можемо зробити, беручи до уваги те, що вже маємо?» Компанії-інноватори оцінюють можливості бізнесу без упередженості, не обмежуючи тим самим власний світогляд. Завдяки цьому вони не тільки краще розуміють, що саме хочуть – і будуть хотіти – споживачі, а й успішніше втілюють своє бачення в життя.

*Пропозиція товарів і послуг.* Як правило, конкуренція між учасниками ринку обмежена звичними рамками традиційної для галузі пропозиції товарів і послуг. Компанії-інноватори прагнуть запропонувати споживачеві комплексне вирішення проблем, намагаючись усунути незручності, з якими йому раніше доводилося миритися.

За дослідженням INSEAD [2], найбільш успішні в неодноразовому здійсненні ціннісних інновацій такі компанії, котрі будують власні розробки на трьох платформах: продукт, сервіс і доставка. Сміслові відтінки цих термінів можуть варіюватися у різних галузях і компаніях, проте під продуктом зазвичай розуміється виріб, під сервісом – технічний і гарантійний супровід, обслуговування покупців, навчання дилерів і дистриб'юторів, під доставкою – логістика і канали розподілу. З появою нових технологій і зміною потреб покупців оновлюється й інноваційний потенціал кожної зі складових.

Дуже часто керівники, які прагнуть до ціннісних інновацій, концентруються виключно на продуктовій складовій, нехтуючи двома іншими. У довготривалій перспективі такий підхід не приносить результатів, обмежуючи можливість багаторазового здійснення інновацій.

Для швидкого зростання необхідно переосмислити стратегічну логіку компанії і спрямувати її в русло ціннісних інновацій. Для цього варто знайти відповіді на чотири питання, які допоможуть компанії вибудувати нову ціннісну криву [1; 2]:

- 1) Від яких традиційних для галузі компонентів є можливість відмовитися?
- 2) Які параметри можна знизити щодо прийнятих у галузі стандартів?
- 3) Які характеристики необхідно підняти вище прийнятих у галузі стандартів?
- 4) Які можливості, котрі не пропонувалися раніше, потрібно створити?

Прибуткове зростання компаній вимагає розгляду всіх питань у комплексі, не обмежуючись тільки одним або двома.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Кох Р. Стратегия / Ричард Кох; [пер.с англ.]. – М.: Эксмо, 2007. – 224 с.
2. Креативное мышление в бизнесе / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 228 с.

## ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Н.Я. Слободян, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

У сучасних умовах здійснення господарської діяльності й успішне функціонування підприємств можливі за умови наявності ефективної стратегії розвитку підприємства. Під стратегією підприємства розуміють довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства, що спрямований на закріплення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей.

Наявність стратегії розвитку підприємства є необхідною умовою прийняття ефективних управлінських рішень. Кожне підприємство унікальне за своїм існуванням, саме тому процес вибору та реалізації стратегії потребує індивідуального підходу з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.

Варто зазначити, що «хороша» стратегія – це не просто спосіб виграти в конкурентній війні та забезпечити собі стійкі конкурентні позиції у галузі. Для того, щоб займати лідируючі позиції, стратегія повинна поєднувати в собі елементи і конкуренції, і співробітництва, а керівнику необхідно володіти спеціальним типом мислення, який дозволить створювати якісні стратегії і правильно діяти у складних ситуаціях.

У прийнятті рішень не існує заздалегідь вірної або невірної стратегії, вона має відповідати наявному стратегічному потенціалу підприємства та бути адаптованою до умов підвищеної динамічності зовнішнього середовища.

Отже, для підприємства є важливим вибір такої корпоративної стратегії, яка б була чітким орієнтиром подальшого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі та була б вихідною інформацією стосовно конкурентних стратегій та стратегій функціонального рівня. Наразі відсутній набір узагальнених базових бізнес-стратегій підприємства, що і обумовлює актуальність теми.

Встановлено, що відсутній єдиний підхід до показників, які є основою вибору відповідної стратегії. Виявлено, що при виборі стратегії розвитку необхідно враховувати наявний стратегічний потенціал підприємства, його конкурентоспроможність, стан конкуренції на ринку, тенденції розвитку галузі, стан сировинної бази та відносини з постачальниками, міру адаптивності потенціалу до інноваційного розвитку, здатність підприємства до змін, результати стратегічного аналізу тощо.

У процесі вибору стратегії розвитку підприємства найпоширенішою практикою є використання матричних методів, основними параметрами для побудови яких є чинники маркетингового середовища. Проте, з різноманітної низки існуючих матричних інструментів (матриці «МакКінзі-Дженерал Електрик», «Shell/DPM», Ч. Хофера і Д. Шендела та метод SPACE-аналізу та ін.) жоден інструмент не включає повний перелік факторів, які б дали можливість дати чіткі рекомендації для підприємства відносно вибору його

подальшої стратегії. Матричні інструменти, що використовуються підприємствами для вибору стратегії, крім методу SPACE-аналізу, є двофакторними, де один із факторів відображає конкурентоспроможність підприємства, а інший – перспективність галузі або привабливість ринку. Тобто чинники макросередовища розглядаються лише у розрізі привабливості ринку або перспективності галузі, чинники безпосереднього впливу – лише з огляду на аналіз конкурентів, а чинники мікросередовища, по-перше, враховуються не у всіх матрицях і, по-друге, якщо і враховуються, то лише окремі показники, що відображають фінансовий стан підприємства, однак такий їх перелік є недостатнім при визначенні стратегічної позиції підприємства [3].

Результатом сформованої та належно обґрунтованої стратегії розвитку є формулювання фронтальних напрямів діяльності підприємства, які повинні забезпечувати його розвиток у перспективі та зміцнювати ринкові позиції. Розроблена стратегія розвитку повинна використовуватися для відбору таких стратегічних проєктів, які найбільшою мірою відповідають меті діяльності підприємства [1].

Прийнята підприємством конкретна стратегія розвитку обов'язково має бути гнучкою та коригуватися у тих ситуаціях, коли цілі, визначені підприємством, не є досягнутими. Сучасні умови господарювання характеризуються негативним впливом кризових явищ, дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, високим рівнем інфляції та фінансового ризику, високими відсотковими ставками за банківськими кредитами, низьким рівнем ліквідності та платоспроможності. На етапі вибору стратегії розвитку підприємства неможливо спрогнозувати усі можливості, котрі можуть з'явитися у процесі конкретизації цілей та способів і засобів їх досягнення. Саме тому за появи більш повної та точної інформації може виникнути потреба перегляду прийнятої стратегії [2].

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Гудзь О.І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства / О.І. Гудзь, О.Б. Мусійовська // Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С. 334-340.
2. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства / С.М. Ступчук // Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. № 3. Т. 3. С. 168-172.
3. Фролова Л.В. Матриця бізнес-стратегій підприємства: обґрунтування загальних стратегій та методика їх вибору / Л.В. Фролова, А.О. Наторіна // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2015. Вип. 47. С. 58-62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca\\_ekon\\_2015\\_47\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2015_47_13).

## СТРАТЕГІЯ ОПТИМІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

С.В. Ткачук, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Одним із перших, хто запропонував поняття базових конкурентних стратегій підприємства, був М. Портер [2]. За класичним підходом в основі прийняття рішень щодо маркетингового стратегічного планування лежать два основні питання: наявні конкурентні переваги (або такі, які можна розвинути) та наміри підприємства щодо охоплення ринку. Відповідно до пріоритетних конкурентних переваг базові стратегії поділяють на стратегії вартості товару (низькі витрати та низькі ціни) та стратегії диференціації (з англ. «different» – відмінний). В останньому випадку ключовою конкурентною перевагою є не низькі ціни, а відмінність пропозиції підприємства від пропозицій конкурентів, при цьому така відмінність повинна мати цінність для цільової аудиторії. В аспекті намірів суб'єкта господарювання щодо охоплення ринку обидва типи стратегій, що розглянуті вище, можуть поділятися на стратегії лідерства (за вартістю товару чи за диференціацією) та на сфокусовані стратегії. У першому випадку підприємство прагне охопити значну частину ринку, у другому – працювати з вузьким сегментом [2].

На практиці досить часто бувають випадки, коли підприємства обирають «золоту середину» між зазначеними видами стратегій, поєднуючи перевагу у витратах із диференціацією або, працюючи у вузькій ніші, розширюють свою діяльність за її межі чи намагаються сприяти розширенню ніші, залучаючи до неї нових клієнтів. Чому мають місце подібні стратегічні рішення? Очевидно, однією з причин є зміни у сприйнятті споживачами цінності низьких цін. Стратегія вартості товару в чистому вигляді не завжди може забезпечити стійкі конкурентні позиції на ринку. По-перше, за «класикою жанру» тут діятиме ефект масштабу, крім того, серед додаткових можливостей зниження цін можуть бути більш дешеві ресурси (іноді за рахунок зниження якості). У будь-якому випадку така конкурентна перевага не є стійкою, адже не є унікальною, тому може легко копіюватись конкурентами.

Натомість диференціація, продаж певної цінної для клієнтів пропозиції, відмінної від пропозицій конкурентів, є стійкою перевагою і може забезпечити суб'єкту господарювання стійкі позиції на ринку. Але тут постає інше питання: чи готовий наш споживач платити високу ціну за унікальну пропозицію? Очевидно, не завжди, зважаючи на відносну економічну нестабільність та певні проблеми із зайнятістю (працевлаштуванням). При цьому є й інші тенденції, які наносять удар по стратегіях вартості товару: сучасний споживач здебільшого вже не розглядає низьку ціну як високу цінність, і це стосується не лише добре забезпечених верств населення, але й людей із низьким рівнем доходу, адже придбати неактуальний, неякісний чи непотрібний товар, витративши гроші, буде для останніх ще більшою втратою, ніж для заможних людей. Перш, ніж зробити покупку, клієнт зважає цінність пропозиції, а не лише ціну, також

альтернативи витрат коштів і часу, які він понесе при купівлі конкретного товару. Умовний приклад: мало хто придбав би ПК старого формату із програмним забезпеченням 90-х років й без можливості підключення до мережі Інтернет, навіть якби цей товар пропонували за 100 грн. Звісно, цей приклад гіперболізований, але сутність лишається незмінною: разом із ціною покупець оцінює цінність пропозиції.

Таким чином, з одного боку споживачі переходять до нового мислення, коли низька ціна не є незаперечною перевагою, з іншого – прийнятність, помірність ціни при цьому залишається важливим питанням для більшості сегментів. Така ситуація підштовхує фірми до відходу від класичного бачення базових конкурентних стратегій та знаходження оптимального співвідношення між стратегією вартості товару та стратегією диференціації: пропонування відмінних від конкурентів цінних продуктів за помірними цінами. Таку стратегію можна назвати стратегією оптимізації.

Наведемо деякі приклади. У ритейл-бізнесі мережа «АТБ-маркет» здебільшого застосовує класичну стратегію вартості товару, делікатес-маркети «Le Silpo» – стратегію диференціації. Втім багато представників ритейлу використовують так звану оптимізовану стратегію, яка поєднує помірні ціни та диференціацію. Прикладами можуть слугувати магазини «Ашан» (широкий асортимент, висока якість, середні ціни), «Сільпо» (асортимент, що включає вишукані товари, акцент на атмосфері у торговельній залі, ціни – середні й трохи вищі за середні). Говорячи про «АТБ-маркет», варто згадати про поступове запровадження цим ритейлером нової бізнес-моделі, ідея якої запозичена у провідних європейських дискаунтерів. Оновлені супермаркети «АТБ» пропонують продукцію за низькими цінами, при цьому впроваджуються елементи диференціації, зокрема оновлена атмосфера та дизайн магазину («чорний АТБ»), розширення асортименту, поява власної випічки та зміна підходу до розміщення торговельного обладнання, який дозволяє збільшити проходи, полегшити рух клієнтів по залі та підвищити функціональну якість ритейл-сервісу. Ціни лишаються незмінними за рахунок енергозберігаючого обладнання та освітлення магазину (тобто додатковий акцент на екологічну відповідальність бізнесу) [1].

Це не єдині приклади застосування стратегії оптимізації на українському та зарубіжних ринках. Усе більше підприємств поєднують переваги диференціації з можливостями зниження витрат і цін, що забезпечить як зростаючі вимоги споживачів до цінності пропозиції, так і потребу споживачів у економії коштів. Крім того, стратегія оптимізації, за умови правильного підходу, повинна забезпечити стійкі конкурентні позиції на ринку.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Асоціація ритейлерів України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://rau.ua/ru/> (дата звернення: 29.03.2021).
2. Портер М.Э. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М. Альпина Паблишер. 2017. 456 с.

## ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ В ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**О.В. Шереметинська**, канд. екон. наук  
*Національний університет харчових технологій*

У сучасних умовах, які характеризуються високим ступенем глобалізації економіки, зовнішньоекономічні зв'язки набувають особливої значущості для стабільного соціально-економічного розвитку не тільки держави в цілому, але і його окремих суб'єктів. Однак, проводячи активну інтеграцію у світову економіку, регіони стикаються з проблемою відповідності продукції (послуг), що експортується ними, міжнародним стандартам і умовам, які диктують зарубіжні ринки. Для здійснення ефективної взаємодії на світовій арені кожен з них повинен розробляти конкретну стратегію ринкової поведінки, яка б сприяла багатосторонньому розвитку здійснюваних зв'язків.

Розробка стратегії розвитку ЗЕД підприємства являє собою комплексний процес аналізу зовнішнього і внутрішнього ринку, а також оцінки власного потенціалу. У процесі формування власної стратегії ЗЕД підприємства повинні брати участь органи управління підприємства, які зацікавлені у створенні та розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, та залучені з консалтингових і дослідних організацій фахівці.

На сьогоднішній день існує багато варіантів стратегій, які можна використовувати для виходу на зарубіжний ринок. Розглянемо дві з них – стратегію розвитку експорту і стратегію розвитку імпорту.

Найчастіше компанії починають свою експортну діяльність з непрямого експорту. У цьому випадку не потрібні значні інвестиції. Компанія просто наймає сторонніх продавців, які надають різні послуги і володіють навичками міжнародних продажів. Велика частина непрямих експортних операцій здійснюється через вітчизняних експортних продавців, які купують продукцію на внутрішньому ринку і продають її за кордон, і через вітчизняні експортні агентства, які не купують товари, а просто шукають іноземних покупців, отримуючи за свої послуги комісійні.

Коли обсяг продажів за кордон збільшується, компанії часто переходять до прямого експорту, створивши відділ ЗЕД або відповідний підрозділ. Експортер самостійно здійснює контакти з іноземними покупцями і управляє ринковою діяльністю. При такому стані справ може знадобитися найняти міжнародних представників виробника, зарубіжних агентів, які продають родинні неконкурентні продукти обмеженому числу імпортерів.

Інвестиції без капітальних вкладень означають приєднання в тій чи іншій формі до закордонного партнера, яке дозволяє виробляти продукцію за кордоном, але без необхідності нести витрати по цьому провадженню.

Все частіше в якості стратегії виходу на ринок використовують франчайзинг, що особливо популярний у сфері споживчих товарів. Як і ліцензування, франчайзинг передбачає укладання договору між двома сторонами. Цей договір обумовлює певні права і відповідальність обох сторін.

Зазвичай франчайзинг має на увазі значно більше умов, ніж ліцензія. Для того, щоб забезпечити належний контроль, обумовлюються вимоги до капіталу, місце розташування, торгові програми і, звичайно, фінансова винагорода. Контракт на серійне виробництво містить угоду з локальним закордонним виробником з приводу випуску продукції. Як правило, компанія самостійно займається маркетинговою діяльністю, часто через свої закордонні торговельні відділення. Хоча компанія не може здійснювати повний контроль над виробництвом, угода дає можливість більш швидкого доступу на іноземні ринки, ніж при організації власних виробничих потужностей.

При управлінській угоді вітчизняна фірма надає фірмі-експортеру свої управлінські навички та знання в обмін на операційний капітал. Коли зарубіжні компанії укладають партнерський договір, за яким вони ділять власність і управління, а також ризик, виникає спільне підприємство. Однак існуючі в Україні на даний час спільні підприємства не дають іноземним інвесторам надійних гарантій через соціально-економічну нестабільність у державі. Найбільш поширена форма співпраці, яку можна застосувати на практиці, – договори про розподіл продукції, які дозволяють інвестору діяти в умовах твердих законів.

Крім реалізації договорів про розподіл продукції, можливе також створення стратегічних альянсів – довгострокових угод між двома чи більшою кількістю самостійних компаній з різних держав з питань співробітництва у сфері збуту продукції, наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок, виробництва продукції, технологічного розвитку.

Найвищий ступінь участі в міжнародних економічних відносинах пов'язаний з прямими інвестиціями в закордонне виробництво. Коли є достатній досвід роботи в зарубіжній країні і/або коли її ринок є досить великим, компанія може прийняти рішення про створення в ній власних підприємств. Ця стратегія дає можливість повного контролю за бізнесом; створює в країні розміщення бізнесу додаткові робочі місця, які сприяють зміцненню політичного і культурного іміджу компанії; дозволяє побудувати відносини з урядом, населенням, постачальниками і місцевими дистриб'юторами. Однак ця стратегія ставить компанію перед ризиком нестабільності урядів, ринків, що змінюються, і навіть можливої експропріації.

# Секція 2

## **СУЧАСНІ ТЕОРІЇ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

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

## ПРОФЕСІЙНЕ САМОВИЗНАЧЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНОЇ МОЛОДІ

О.В. Безпалько, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Сучасний світ це, в першу чергу, світ шалених темпів розвитку інноваційних технологій, це епоха четвертої промислової революції (фахівці її ще називають «Індустрія 4.0»), яка є результатом технологізації та цифровізації більшості сфер сучасного життя людини. Саме тому сучасні роботодавці прагнуть мати працівників, які швидко і легко навчаються, є стресостійкими і вміють швидко пристосовуватися до мінливого зовнішнього середовища.

До важливих і затребуваних сьогодні навиків фахівці відносять наявність системного, критичного, а також підприємницького і аналітичного мислення. Крім того, актуальними є, здавалося б, такі необов'язкові, на перший погляд, характеристики, як комунікабельність, вміння розмовляти, працювати в команді і просто бути ввічливими.

Сьогодні в розвинених країнах світу більше половини населення залучено до перепідготовки. Це пов'язано з тим, що гнучкі навички (Soft skills) виходять на перший план. Важливе значення мають знання, вміння і навички, набуті шляхом самоосвіти, практичного досвіду, неформального навчання. В епоху Індустрії 2.0 і 3.0 вимоги до працівника були дещо іншими, необхідні були конкретні, навіть досить вузькі професійні навички і знання. Але час плине і все змінюється. Особливо ці зміни є актуальними для молодого покоління. Молодь сьогодні становить п'яту частину людства і перед кожною молодою людиною рано чи пізно постає питання про вибір професії, місця роботи. Від того, яким спеціальностями і сферам діяльності вони віддадуть перевагу, безпосередньо залежить майбутнє кожної країни і розвиток людства в цілому. Науковці відзначають, що трійку лідерства затребуваних на сьогодні професій очолюють фахівці з розробки програмного забезпечення, професіонали у роботі з клієнтами та розробники інтернет-контенту.

Альманах «Атлас нових професій» [1] виділив топ-7 тенденцій ринку праці, які вплинуть на роботу майбутнього:

- ✓ будуть розвиватися професії, навички для яких отримують в юному віці і в подальшому вдосконалюють їх протягом усього життя;
- ✓ з'являться нові професії, для яких ще немає назви і які будуть постійно змінюватися;
- ✓ відкриються робочі місця у віртуальній реальності, а доповнена реальність стане звичним явищем;
- ✓ розширяться можливості для поєднання творчості і професійної реалізації;
- ✓ все менше залишиться простої роботи, яка передбачає виконання рутинних операцій на конвеєрі;
- ✓ буде скорочуватися рутинна робота за комп'ютером, коли зрозуміло, що, звідки і куди треба скопіювати;

✓ поступово будуть стиратися чіткі межі між особистим і робочим часом.

Щоб професійно самовизначитися в цьому буремному світі, молодим людям необхідно, насамперед, визначити власні таланти, професійні інтереси та схильності до різних видів діяльності, а також індивідуальні здібності (все, до чого лежить душа). Тобто необхідно об'єктивно оцінити свої якості. Допомогою в цьому можуть бути тести з профорієнтації, які є, наприклад, на порталі державної служби зайнятості або у вільному доступі в мережі інтернет на різних інших сайтах. Побудова професійної кар'єри за престижністю або назвою спеціальності (тому що вона «красиво звучить») може призвести до труднощів з майбутнім працевлаштуванням. Вибір майбутньої професії за критерієм рівня заробітної плати теж не повинен бути ключовим, бо він може бути оманливим. Сьогодні в Україні є нестача робітничих професій, і досить часто заробітна плата кваліфікованих робітників вища, ніж у працівників, які мають вищу освіту [2].

Для молодих людей, які професійно самовизначаються, незайвим буде також постійний моніторинг актуальних топів і барометрів професій, ознайомлення з професіограмами, які представляють опис змісту праці, умов праці, перспективи кар'єрного росту за різними професіями, а також вимоги, які до них висуваються. Доречним також може бути перегляд вакансій, навіть не зважаючи на те, що вони відображають лише поточний стан ринку праці, але, маючи відповідну інформацію, можна сформулювати уявлення про вимоги і навички, що висуваються до тієї чи іншої професії або посади.

Отже, для сучасної молоді сьогодні відкриваються великі можливості для професійного самовизначення, що, в свою чергу, є запорукою реалізації їх інтелектуального потенціалу та задоволення власних потреб і потреб суспільства в цілому.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Атлас нових професій. *New opportunities*: веб-сайт. URL: <https://uk.ihappynewyearwishes.com/1920-atlas-of-new-professions-2030.html> (дата звернення: 26.03.2021).

2. Выбираем с умом. Какие специальности будут востребованы на рынке труда будущего? *SB*: веб-сайт. URL: <https://www.sb.by/articles/vzglyad-na-perspektivu.html> (дата звернення: 25.03.2021).

### **НЕЙРОМАРКЕТИНГ ЯК ІННОВАЦІЯ ЩОДО ВПЛИВУ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ**

**А.Д. Бергер**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Зростаюча у роздрібній торгівлі конкуренція за кожного споживача посприяла поширенню використання технологій нейромаркетингу. Водночас стрімкий і постійний розвиток роздрібною торгівлі вимагає нових підходів,

інновацій з використанням комплексу психологічних, культурних, соціальних та економічних чинників, що впливають на поведінку споживачів.

Нейромаркетинг – інновація, яка виникла в результаті досліджень мозку споживачів з метою визначення, що впливає на їхню поведінкою під час купівлі продукту. Компанії витрачають мільярди доларів на проведення сотень фокус-груп та нейромаркетингові дослідження. Procter & Gamble, General Motors і безліч інших відомих брендів створюють свої рекламні кампанії саме на основі результатів таких досліджень.

Існує 5 нейромаркетингових технік, які дозволяють отримати конкурентні переваги та прибуток [1].

I. *Технології айтрекінгу*. Айтрекінг – це відстеження руху очей, поглядів у відповідь на подразники. Сучасне обладнання, яке відстежує рух очей, легке і портативне, дозволяє проводити дослідження практично у будь-якому місці. Нейротрек застосовує айтрекінг, щоб визначити, як людина поводить себе на сайті, чи приводять її дії до покупки, які причини вплинули або не вплинули на результат. Відслідковується інформація переглядів мобільних додатків, рекламних постерів, вивісок. Застосування нейромаркетингових досліджень показує, на які питання потрібно звернути увагу при розробці, наприклад, сайту: яку інформацію видно; як користувач вивчає інформацію і як у зв'язку з цим потрібно адаптувати інтерфейс; яку інформацію не видно, але вона важлива – і що потрібно зробити, щоб її побачили потенційні споживачі.

II. *Розшифровуємо сигнали мозку клієнта*. Для цього нейромаркетологами використовуються мозкові сканери, які дозволяють зазирнути в мозок споживача. Дослідження дозволяє створити максимально привабливу рекламу, сайт, упаковку продукту, які точно спрацюють та принесуть бренду популярність і збільшення обсягів продажу. Точність даних, отриманих таким чином, може досягати 90%. Розшифровка сигналів мозку – це інформація, на яку нічого не впливає, тільки висловлювання власних думок споживача, що дозволяє створити правильну комунікацію зі споживачем, а споживачеві – отримати затребуваний продукт та хвилини позитивних емоцій.

III. *Посмішка клієнта або позитивні емоції*. Нейрофізіологія детально вивчила, як людина реагує на певні стимулятори за рахунок емоцій – радості, сміху, гніву тощо. При висловленні емоцій у людини працюють певні м'язи. При зборі даних застосовується відстеження гальванічної шкірної реакції і реєструються скорочення м'язів обличчя. Спеціальні прилади мають можливість вловити деякі мімічні реакції та розшифрувати їх. Ці дані надходять з підсвідомості потенційних споживачів і відображають причини виникнення певних емоцій при розгляді або купівлі продукту.

IV. *Сенсорика*. Сенсорний маркетинг має багато різних форм для вивчення: дотики, запахи, звуки. Кожен з них по-різному впливає на людину. Продукти, які купують споживачі, несуть емоції: по-різному можуть пахнути і звучати, мати різну структуру і фактуру. Чим правильніший вплив на покупця з боку сенсорних подразників – тим вище інтерес до продукту. Варто

враховувати, що іноді відсутність впливу краще, ніж його наявність. Якісь продукти не повинні взагалі мати запаху або смаку.

Наприклад, відповідно до незалежних досліджень, які проводили Nike, Galeries Lafayette та Samsung, в ароматизованому просторі бажання придбати одяг виникає у 84% відвідувачів. Час перебування в магазині збільшується на 26%, кількість відвіданих залів зростає в три рази. У ароматизованому просторі знижується сприйняття тривалості часу, проведеного в магазині [2, с. 166].

*V. Психофізіологія.* Використовуючи спеціальні психологічні практики, вчені-нейрофізіологи отримують результати впливу на поведінку споживачів. Кожний споживач хоче бачити докази якості та надійності продукції, яка буде служити довго з високою ефективністю. Завжди набагато краще купують те, що вже є у знайомого, родича, друга, сусіда. Споживач прагне купувати ті товари, які мають для нього цінність. Потрібно вдало розвіювати сумніви споживачів щодо купівлі продукту, акцентуючи увагу на вдалому виборі (переваги, цінність, статусність, мода). Важливо правильно підібрати музику для продажу товарів. Наприклад, музика високої тональності сприяє купівлі світлих кольорів продукції, а низької – темних. Також позитивне враження справляють відкриті вітрини з красивими вишуканими речами, які асоціюються у споживачів зі статусністю, можливість оплатити товар банківською картою для зручності клієнтів тощо.

Нейромаркетингові технології будуть і далі розвиватися та поширюватися з метою продажу продукції і створення нових брендів за рахунок отримання прибутковості великими компаніями світу.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. 5 технологій нейромаркетинга, которые должен знать каждый предприниматель. URL: <https://ain.ua/2020/07/10/5-texnologij-nejromarketinga-kotorye-dolzhen-znat-kazhdyj-predprinimatel/>.

2. Жмай О.В. Становлення та розвиток концепції нейромаркетингу у сучасних умовах. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 17, вип. 1. С. 157-170.

### **ВІДТВОРЕННЯ ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКИХ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНИХ ЕЛІТ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

**І.О. Галиця**, д-р екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Внутрішньогосподарські інтелектуально-інноваційні еліти (далі – ВІЕ) – потужний інструмент та ресурс підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Дана обставина пов'язана з тим, що цей ресурс є невичерпним, практично не вимагає інвестицій та дозволяє сформувати

«портфель» інновацій «на випередження».

ВІЕ являють собою сукупність співробітників підприємства, які генерують найкращі інноваційні результати, що має чітку ієрархію, структуру та механізм формування, а також однозначні критерії входження до еліти і виключення з неї [1].

В економічній науці теоретичне осмислення еліт відбувається лише в останні десятиліття. В той же час у політології різні теорії еліт досліджуються вже кілька тисячоліть. Причому в економічних дослідженнях політологічні підходи здебільшого переносяться на економічний ґрунт.

У самому загальному вигляді в політології еліта – це меншість, якій притаманні певні виключні якості і яка здійснює управління більшістю переважно за рахунок своїх виключних якостей. У політології існують десятки теорій еліт. Однак, якщо узагальнювати основні положення цих теорій, можна виділити декілька характерних ознак. Перш за все, в жодній теорії еліт немає чітких критеріїв включення того чи іншого індивідуума до складу еліти, а також немає чітких критеріїв виключення того чи іншого індивідуума зі складу еліти, якщо він втратив певні елітарні якості. Крім того, чітко не окреслюються межі між елітою та не елітою.

Існують також різні підходи до питання відтворення еліт. Представник відомої італійської школи політології В. Паретто переконливо довів, що за умов певних диспропорцій у відтворенні еліт, в кінцевому рахунку, відбувається порушення соціальної рівноваги [2].

Внутрішньогосподарські інтелектуально-інноваційні еліти докорінно відрізняються від еліт в політології. На відміну від еліт в політології, ВІЕ мають однозначно встановлені механізми формування і функціонування, чіткі критерії включення та виключення з ВІЕ, чітко окреслені межі між елітою та не елітою.

Особливу актуальність набуває питання управління відтворенням внутрішньогосподарських інтелектуально-інноваційних еліт. Це пояснюється тим, що викривлення у відтворенні ВІЕ можуть нанести суттєву шкоду конкурентоспроможності підприємства.

Відтворення ВІЕ – це своєчасне та в повному обсязі:

- включення до складу еліт елітантів, тобто співробітників підприємства, які, у відповідності до чітко встановлених критеріїв інноваційної діяльності, дали відповідний результат;

- виключення зі складу еліти деградантів, тобто співробітників підприємства, які надали недостовірний інноваційний результат або звинувачені в плагіаті, і їх провина доведена.

Якщо відбувається викривлення у відтворенні внутрішньогосподарських інтелектуально-інноваційних еліт, то це неминуче призводить до порушення інтелектуальної рівноваги на підприємстві і зменшення його конкурентоспроможності в тактичній та особливо стратегічній перспективі. Порушення інтелектуальної рівноваги на підприємстві призводить до негативних наслідків, які складно подолати, зокрема: «витіку мізків» до

конкурентів як в середині країни, так і за кордон; витіку інтелектуального продукту і інноваційних розробок на «чорний ринок»; формування і розвитку інтелектуальної злочинності в різних її проявах.

Тому управління відтворенням ВІЕ стає одним із найважливіших завдань підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Особливо питання формування і розвитку ВІЕ актуалізуються в епоху пандемії коронавірусу. Її результатом стали нові ризики та виклики як для всього суспільно-економічного життя, так і, в першу чергу, для діяльності бізнес-структур. Причому відбувається ускладнення та диверсифікація ризиків і викликів. У той же час ВІЕ – це потужний механізм, який дозволяє акумулювати інтелектуальний потенціал співробітників підприємства і спрямувати його на вирішення найбільш важливих завдань бізнесу. Крім того, ВІЕ дозволяють «працювати на випередження», тобто прогнозувати вірогідність виникнення нових ризиків і викликів та розробляти заходи для їх упередження.

Пріоритет і авторські права на загальний механізм відтворення ВІЕ підтвержені свідоцтвом Національного органу інтелектуальної власності Державного підприємства «Український інститут інтелектуальної власності» (УКРПАТЕНТ) № 102259 від 02.02.2021 року.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Halytsia I., Intellektuelle Innovationseliten als konkurrenzfähige Ressource der Wirtschaftssubjekte // Journal L Association 1901 «SEPIKE». – 2013. – № 1. – Pp. 65-71.
2. Паретто В. Элиты и аристократия // Личность. Культура. Общество. – 2002. – Т. IV. – Вып. 3-4. – С. 230-239.

### **РОЛЬ КЕРІВНИКА В МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТА СЛУГУЮЧЕ ЛІДЕРСТВО**

**Д.Г. Грищенко**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Середовище, в якому сьогодні ведуть свою діяльність компанії, надзвичайно швидко змінюється. Цілком зрозуміло, що неможливо передбачити абсолютно всі аспекти та зафіксувати їх у посадових інструкціях та бізнес-процедурах. Тож надзвичайної ваги набуває саме людський фактор, а точніше його здатність змінюватися у відповідності до нових умов, здатність блискавично реагувати, адаптуватися, бути гнучким та відкритим до нестандартних рішень. І керівництву за таких умов відводиться мало не вирішальна роль. Якщо керівник зможе «запалити» зацікавленість, залученість та «бажання» у своїх підлеглих – успіх гарантовано.

Варто також пам'ятати правдиву фразу: «Люди приходять у компанію, а

йдуть від керівника». Дійсно, на етапі пошуку роботи людина сприймає підприємство як щось абстрактне і спирається на загальну інформацію про нього. Коли ж кандидат стає працівником, він починає зустрічатися по роботі з окремими конкретними особистостями, котрі мають свої особливості, специфічне бачення, суб'єктивні позиції та норми, стиль поведінки, які часом абсолютно не сумісні з поняттям «сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі». Ризикованою та навіть загрозовою стає ситуація, коли такі якості притаманні керівнику, адже успіх підприємства чи відділу – це перш за все успіх команди, а за таких умов сформувавши команду вкрай важко.

У практиці українських підприємств виявляється також і той факт, що далеко не завжди HR-відділ запитує інформацію щодо мотивації співробітників у керівників цих відділів. Керівників середньої ланки хвалять за перевиконання плану і сварять за низькі результати продуктивності, але ніхто не цікавиться, чи був збережений необхідний рівень мотивації при виконанні всіх завдань. Саме в цьому полягає основна причина невдач у багатьох компаніях.

Варто надати ключову роль у мотивації працівників їх прямому керівнику – і відразу зросте ефективність засобів нематеріальної мотивації. За такого стану речей стає очевидним, що місія керівника – це не лише визначення завдань та контроль за їх виконанням. У сучасних умовах керівництво певною мірою має бути мистецтвом. Мистецтвом надихати та сподвигати підлеглих на щоденні звершення.

Керівнику варто розглядати своїх підлеглих не як підпорядкованих йому працівників, що виконують поставлені ним завдання, а як його цільову аудиторію. Тобто навчитися доносити цілі і завдання так, щоб вони ставали цілями власне самих працівників.

У сучасних умовах керівнику як лідеру варто набувати навичок нового стилю управління – слугуючого лідерства (з англ. *Servant Leadership*). В основі слугуючого лідерства лежить поняття служити (англ. *serve*), К. Бланшар та М. Міллер розкривають поняття «serve» як акронім, який характеризує всю сутність слугуючого лідерства:

- S (*see the future*) – бачити майбутнє;
- E (*engage and develop people*) – займатися людьми та розвивати їх;
- R (*reinvent continuously*) – постійно розвиватися;
- V (*value results and relationships*) – цінувати і результат, і відносини;
- E (*embody the values*) – втілювати цінності в життя.

Головними аспектами слугуючого лідерства є формування бачення та пошук способів реалізації цього бачення. Люди слідуватимуть за лідером лише за умови впевненості в тому, що лідер чітко бачить напрямок руху і готовий допомагати їм долати всі перешкоди на шляху до мети. Роль лідера-слуги полягає у тому, щоб допомагати людям у досягненні їхніх цілей, сприяти їх саморозвитку, самореалізації та самоповазі, сприяти задоволенню потреб кожного члена організації.

Лідер-слуга прагне змінювати життя своїх людей на краще, що в результаті призведе до покращення всієї організації. Головним завданням

виступає уміння лідера управляти комунікаціями, надихати команду ідеями, розвивати самостійність працівників, розкривати їм сенс їхньої діяльності, створювати в організації атмосферу реалізації потенціалу кожного співробітника. Лідер не нав'язує власні рішення, а переконує у їх відповідності інтересам працівників.

Основними засобами для реалізації слугуючого лідерства є :

- слухання (як інструмент комунікації);
- переконання (як основа для впливу на підлеглих);
- підтримка і заохочення зростання працівників.

Керівник – головний мотиватор. Саме керівнику відводиться вирішальна роль у мотивації команди. Здатність надихати людей на звершення є надзвичайно важливою та необхідною для будь-якого керівника, який прагне бути справжнім лідером.

### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Бланшар К., Міллер М. Секрет. Что знают и делают великие лидеры. Претекст, 2005. 144 с.
2. Ефективні методи HR-управління. *Економічні і соціально-трудоі аспекти управління персоналом: теорія та практика*: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. О.І. Драган. – К.: ВД «Кафедра», 2017. С. 8-30.
3. Смирнов М. 4 нових ідеї мотивації без батоба і пряника. URL: <https://uk.bornpottytrained.com/375-4-new-ideas-for-motivation-without-a-carrot-and-stic.html/> (дата звернення: 06.04.21).

## **ЗАСТОСУВАННЯ WELLBEING-ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЙ**

**О.І. Драган**, д-р екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Актуальним є дослідження зв'язку між застосуванням wellbeing-технологій – благополуччям персоналу та зростанням продуктивності компаній. Інструменти навчання, розвитку, винагороди мають тільки короткостроковий вплив на ефективність працівників. Це відбувається тому, що традиційні HR-підходи не адресовані основним базовим потребам працівників – особистому благополуччю. Дослідження показали, що основними джерелами низької продуктивності є персональні чинники працівників. Якщо працівники не відчують себе добре підготовленими до роботи – фізично, психологічно й емоційно – працездатність і результативність знижується.

Новий формат відносин позиціонує благополуччя як фундамент, на якому базується розвиток, продуктивність, результативність та успішність. Це узгоджується з пірамідою Маслоу: не можна досягти вершини піраміди без задоволення первинних потреб. Тому застосування wellbeing-технологій стало

новим етапом у розвитку менеджменту персоналу компаній [1].

Згідно з дослідженням Regus, 53% офісних працівників в усьому світі близькі до емоційного вигорання [1]. Ця проблема стає серйозною загрозою. Причому не тільки для працівників – самим компаніям вигорання приносить величезні збитки. Навіть якщо працівник не звільнився, його працездатність та ефективність на тлі вигорання різко падають, що теж у кінцевому підсумку загрожує компанії втратою прибутку. Дослідження показують, що за останні десять років кількість пропущених робочих днів через тривоги, депресії та стресу збільшилася на 24% [1]. Темп життя в останні роки різко прискорився: ніколи ще в історії людства технології і засоби виробництва не змінювалися так стрімко. Щоб просто залишитися на тій же позиції і не втратити конкурентоспроможність, людині доводиться підлаштовуватися під зміни, вчитися новому, засвоювати величезні обсяги інформації і весь час працювати в режимі мультизадачності. Людська психіка не пристосована до існування в режимі постійного стресу і нестабільності. Тому в західному корпоративному середовищі вже з'явилися нові технології: благополуччя співробітників – wellbeing-management і управління стресом / вигоранням – anti-burnout-management. Але, щоб досягти підвищення якості життя працівників, воно повинно бути комплексним і об'єднувати різні сфери і напрямки життя [2]:

1) *Комфорт на робочому місці.* Робочий простір має бути організовано таким чином, щоб працівникам подобалося там перебувати, спілкуватися з колегами, ділитися ідеями. Потрібно провести аудит робочих місць з точки зору ергономіки, зручності, комфортності і привабливості. В офіс потрібно закупити нові сучасні меблі, організувати освітлення і вентиляцію, перепланування тощо.

2) *Здоровий спосіб життя і харчування.* В офісі потрібно створювати умови, які надихають на здорову поведінку і здоровий спосіб життя. Наприклад, залучити дієтолога, який складе індивідуальні програми харчування для працівників. Можна зробити куточок відпочинку з п'ятьма сортами чаю, трьома видами кави, фруктами, йогуртами і молоком в холодильнику тощо.

3) *Спорт.* Оплата абонементів у тренажерний зал або надання знижок на такі абонементи, оплата оренди спортзалу для спільних занять різними видами спорту, створення корпоративних команд, організація виїзних спортивних заходів для співробітників і членів їх сімей, організація лекцій і майстер-класів від відомих тренерів, спортсменів.

4) *Профілактика хвороби.* В першу чергу – вакцинація, медогляди та інші масові профілактичні заходи. Для співробітників із хронічними захворюваннями – додаткові консультації лікарів для виявлення проблем та шляхів їх вирішення.

5) *Психологічний стан і управління стресом.* Важливо регулярно проводити заходи з управління здоров'ям і життєвим тонусом, де працівникам розкажуть, як правильно організувати відпочинок і відновлювати сили, як впоратися з порушенням біологічних ритмів при змінному режимі, як

налагодити сон, як управляти своєю працездатністю і настроєм протягом робочого дня, як управляти професійним стресом.

б) *Консультації wellbeing-коучів для працівників*, коли пропонуються консультації та оцифрування способу життя за допомогою маловитратних змін. Основна проблема – це зв'язати всю інформацію про працівника з його KPI за допомогою гаджетів та розробити персоніфіковану wellbeing-програму.

Прикладом успішного застосування wellbeing-технологій є компанія Google, в якій все націлено на те, щоб працівник відчував себе дуже добре [3]. Wellbeing-технології впроваджені в корпоративну культуру, у компанії дозволяється працювати стільки і в тому режимі, в якому працівник вважає за необхідним для себе. Компанія Google дозволяє працівникам обирати особисте рішення щодо графіку життя, тобто вільного відвідування, наприклад, фітнесу. І такий персоніфікований вибір робить працівників щасливими, сприяє підвищенню їхньої продуктивності і креативності у компанії.

Іншим прикладом застосування wellbeing-технологій є компанія Johnson & Johnson, яка напрямок благополуччя впроваджує у повсякденну діяльність: від рекомендацій по здоровому харчуванню в їдальнях до фітнес-центрів, які проводять заняття в обідній час для працівників [3].

Сьогодні для компаній застосування wellbeing-технологій – благополуччя працівників є бізнес-проблемою та ключем до фінансового успіху.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Wellbeing-технологии – основа благополучия компании. Управлять можно тем, что можно измерить [Електронний ресурс]. – URL: <https://hr-tv.ru/video/hr-instruments/wellbeing-tehnologii-osnova-blagopoluchija-kompanii-upravljat-mozhno-tem-chto-mozhno-izmerit.html>.

2. Иванов В. Wellbeing-management: что должна включать программа для сотрудников [Електронний ресурс]. – URL: <https://hr-tv.ru/articles/wellbeing-management-chto-dolzha-vkljuchat-programma-dlja-sotrudnikov.html>.

3. 10 companies getting workplace wellbeing right [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.workstars.com/recognition-and-engagement-blog/2019/11/20/10-companies-getting-workplace-wellbeing-right/>.

## ІННОВАЦІЙНІ НАВЧАЛЬНІ МЕХАНІЗМИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПРОЕКТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

А.С. Зеніна-Біліченко, канд. екон. наук  
*Національний університет харчових технологій*

Поглиблення євроінтеграції та поступова імплементація українських закладів освіти до єдиного європейського освітнього простору дозволяють створити сприятливі умови для постійного інноваційного вдосконалення навчальних процесів у системі вітчизняної освіти. В умовах інтенсивного

розвитку віртуальної економіки інформація та знання перетворюються на основний ресурс, що обумовлює перетворення людини на об'єкто-суб'єкт, що реалізується як в системі навчання, так і у професійній діяльності.

Інноваційні технології обумовлюють стратегічний напрям розв'язання проблем, спонукають обґрунтувати концепцію реформ в освіті. Основою та орієнтиром трансформування навчального процесу має бути напрям створення індивідуальної освітньої траєкторії та взаємодії, розширення професійного розвитку викладача та його особистісних якостей: талантів та здібностей.

Сьогодні підготовка фахівця, здатного виконувати діяльність згідно з вимогами роботодавця чи здатного виконувати професійну діяльність за можливим місцем працевлаштування у ведучих галузях народного господарства України, змінюється на підготовку фахівця, здатного:

- продовжувати освіту в будь-якому навчальному закладі країн Євросоюзу;
- виконувати професійну діяльність за здобутим фахом.

Інноваційні технології навчання та викладання у діяльності навчального закладу забезпечують відповідь на головні питання навчального процесу: що робити, із чого, у який спосіб, як передати нові знання та створити умови для практичного засвоєння знань. Вони дозволяють внести в сучасну технологію навчання два істотних доповнення – зміни в функції знань і способи організації процесу їх засвоєння. Процес засвоєння знань організовується в різноманітних формах пошукової, творчої діяльності.

Одним з найпоширеніших методів є використання проектів, що дозволяє створювати на заняттях атмосферу дискусійно-дослідницьких лабораторій для вирішення цікавих та практичних завдань. Таким чином, забезпечується розвиток пізнавальної активності здобувача, активізується процес проектної діяльності, опановування нових знань та навичок, дозволяючи зробити навчання цікавим та доступним усім бажаючим, залучаючи їх до активної участі в дослідженнях та проектах. Результатом такої пізнавальної активності мають стати реальні рішення теоретичної проблематики та практичні впровадження з конкретним результатом.

У такій ситуації саме викладач стає основною рушійною силою, що здійснює соціально відповідальну активізуючу діяльність щодо реалізації відповідного проекту та постійно має піклуватися про своє особистісне та професійне самовдосконалення. Для забезпечення прогресивних зрушень у процесі використання даного методу необхідно здійснити підготовку та опанувати багаторівневу систему інформаційних та практичних знань, а саме: теоретичну та наукову, інформаційно-практичну, з їх обов'язковою апробацією на практиці, рефлексивну, для розвитку творчого та креативного потенціалу та самостійної роботи викладачів, корекційну, що дозволяє спрямувати зусилля на подолання труднощів та перешкод, методологічну, спрямовану на створення якісних навчальних матеріалів, майстер-класів, кейсів, тренінгів, дискусійних клубів.

Інформаційно-теоретична та наукова робота сучасного викладача неможлива без використання спеціалізованих наукових соціальних мереж та електронних платформ, які допомагають у професійному спілкуванні, пошуку однодумців, партнерів, грантів.

Використання викладачем проектних технологій передбачає застосування сукупності науково-інформаційних, дослідницьких, творчих та пошукових методів, технік, засобів.

Для здобувачів переваги методу проектів включають: збільшення відвідуваності, зростання самостійності й поліпшення відношення до навчання; можливість розвивати складні уміння, такі як: навички мислення високого рівня, навички вирішення проблем, спільна діяльність і комунікація; планувати власний час та діяльність, прораховуючи можливі результати; вміння використовувати різноманітні джерела інформації, самостійно збирати, аналізувати та накопичувати матеріали статистичних та розрахункових баз даних; обробляти та співставляти фактичні дані, вчитися аргументувати власні висловлювання, приймати виважені рішення. Така діяльність передбачає роботу в колективі.

Отже, сутність інноваційної технології проектування управлінської діяльності в навчальному процесі полягає в пошуку шляхів стимулювання потягу до вирішення певних проблемних питань, що передбачають володіння достатньою сукупністю знань та навичок, які дозволяють здійснити розв'язання однієї або декількох проблем, запропонувати практичне використання надбаних знань, дозволяють здійснити перехід від теорії до практики з можливим поєднанням академічних знань з прагматичними та практичними вміннями, створюючи відповідний баланс протягом усього навчання.

Таким чином, використання інноваційних технологій та механізмів проектної діяльності надає можливість викладачу створювати комунікативні ситуації, спонукати здобувачів до самостійної роботи (індивідуальної, парної, групової), підбирати теми проектів, що максимально відповідають інтересам здобувачів та роботодавців.

Виявлені в результаті проведеного дослідження шляхи впровадження в освітню діяльність, переваги та недоліки інноваційних технологій та проектних механізмів дозволяють змінити традиційний підхід до викладання конкретної дисципліни та підвищити якість навчання.

## **МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПОЄДНАННІ З АВТОМАТИЗОВАНИМИ БУХГАЛТЕРСЬКИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ**

**І.Й. Кравченко**

*Національний університет харчових технологій*

Умови ринкової економіки на сучасному етапі зумовлюють потребу в розробленні принципово нових підходів до управління персоналом,

враховуючи те, що головним ресурсом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує саме персонал. Принципи, на яких базується система управління персоналом, потребують постійного оновлення та уточнення, оскільки зовнішнє середовище функціонування національних підприємств постійно змінюється [3].

Досвід економічно розвинених країн показує, що своїми успіхами вони багато в чому завдячують системі управління персоналом. Очевидно, що зневажливе ставлення до величезного досвіду цих країн та перенесення його форм, методів та практик в управлінні персоналом і підприємством у нашій державі може зробити механізм управління більш чутливим та гнучким до впровадження нової методики управління. Досягнення та поразки в економіці України багато в чому залежать від людей, які здійснюватимуть управлінські функції як на рівні держави, так і на мікрорівні. Саме ці нововведення в більшій своїй мірі сприяють раціональному і адекватному управлінню використанням кадрового потенціалу співробітників в організації.

Процес управління персоналом реалізується шляхом застосування різноманітних методів управління, які використовуються комплексно та доповнюють один одного, при цьому утворюючи єдину систему методів управління, властивих конкретній організації. Розвиток та перевага одних методів над іншими залежить від впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства, рівня техніки і технології, розвитку соціальних та правових відносин, організаційно-правової форми управління.

За допомогою методів управління персоналом реалізуються головні завдання, а саме: пошук найбільш ефективних інструментів впливу на персонал підприємства для розкриття потенціалу співробітників і, як наслідок, для досягнення цілей підприємства. На сьогодні традиційно подають наступну класифікацію методів управління персоналом: адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні методи. Також існує класифікація за належністю до функцій управління, але саме перша є найбільш універсальною і прийнятною в межах різних організацій [1].

Розглянемо коротку характеристику кожного з методів у вигляді таблиці. Найважливішим економічним методом управління персоналом є техніко-економічне планування, хоча матеріальне стимулювання, яке здійснюється шляхом встановлення оптимального рівня заробітної плати, премій, компенсацій та пільг, займає серед них центральне місце. Заробітна плата була і залишається в перспективі потужним стимулом підвищення результатів праці і виробництва в цілому.

На сьогодні наявні сучасні та потужні інструменти для реалізації кадрової політики підприємства, а також автоматизації різних служб, починаючи від служби управління персоналом і керівників до працівників бухгалтерії за різними напрямками. Наприклад, програма «1С: Підприємство 8. Зарплата і управління персоналом» оптимізує роботу з наступних питань: управління компетенціями й атестація працівників, планування потреб у персоналі,

### Методи управління персоналом та їх коротка характеристика

| <i>Методи управління</i>   | <i>Переваги</i>   | <i>Недоліки</i>   |
|--|---|---|
| <p><b>Адміністративні.</b> Базуються:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на системах законодавства України: закони, постанови, інструкції;</li> <li>- на системах планів, програм, завдань, які розробляються в самих організаціях;</li> <li>- на системі нормативних документів: стандарти, методи, інструкції, положення;</li> <li>- на системі оперативного управління : розпорядження, санкції, заохочення.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- єдність волі управлінців в досягненні мети;</li> <li>- не потрібна велика кількість матеріальних витрат;</li> <li>- оперативне досягнення цілей і швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- можливе пригнічення ініціативи співробітників, що є недостатнім стимулом для ефективної роботи;</li> <li>- вимога обов'язкового оформлення всіх рішень, що уповільнює їх реалізацію, негативно сприймається співробітниками.</li> </ul>      |
| <p><b>Економічні.</b> Основним завданням є: мобілізація трудових ресурсів шляхом економічного стимулювання для досягнення певного результату. Об'єктом економічного впливу є базові потреби людини.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- гнучкість у впливі на персонал через матеріальний інтерес;</li> <li>- стимулювання проявів ініціативи на основі матеріального інтересу;</li> <li>- реалізація творчого потенціалу працівників на основі зацікавленості в підвищенні оплати праці.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- інтереси, які лежать поза матеріальними цінностями, не задовольняються в частковій або повній мірі, що може викликати зниження працездатності співробітників.</li> </ul>   |
| <p><b>Соціально-психологічні.</b> Ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, здійсненні впливу на особистість через психологічні прийоми з метою формування внутрішнього прагнення у працівника виконати необхідну роботу без адміністративного впливу.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- соціальна профілактика і соціальний захист працівників: безоплатна медична допомога, профілактичні огляди, пільги, талони на харчування, безкоштовні путівки, компенсація витрат на проїзд тощо.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- здійснює мотиваційний вплив лише на тих підприємствах, де низький рівень заробітної плати і необхідні додаткові заходи матеріального заохочення;</li> <li>- результати соціально-психологічного впливу вкрай важко спрогнозувати.</li> </ul> |

Джерело: побудовано автором на основі [1; 2]

забезпечення бізнесу кадрами, управління навчанням персоналу, управління фінансовою мотивацією персоналу, облік кадрів і аналіз кадрового складу, розрахунок заробітної плати персоналу, управління грошовими розрахунками з персоналом, включаючи депонування, вирахування регламентованих законодавством податків і внесків з фонду оплати праці, відображення нарахованої зарплати й податків у витратах підприємства. У даній програмі особлива увага приділяється автоматизації управлінської діяльності менеджерів по персоналу, зокрема інструментам, що дозволяють вирішувати основні завдання, з якими зустрічаються при плануванні як менеджери по персоналу, так і керівники різних рівнів. Можна вести кадрову управлінську й облікову діяльність декількох організацій, причому в ролі окремих організацій можуть

виступати як юридичні особи, так і індивідуальні підприємці.

На сьогодні виділяють багато різних форм і методів управління персоналом. Та найбільш ефективною буде та система управління, яка зможе охопити декілька різних форм і методів, враховуючи особливості діяльності підприємства, організації виробництва і праці, потреб працівників та інше.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Сидоренко А.О. Сучасні методи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / А.О. Сидоренко, В.В. Чорній. – Режим доступу: <http://orcid.org/0000-0002-9507-0778>.

2. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учб. л-ри, 2011. – 468 с.

3. Галич О.А. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства / О.А. Галич, Ю.В. Вакуленко, І.О. Терещенко, Т.В. Крутько // Агросвіт. – 2019. – № 6. – С. 27-32.

### **ОСОБЛИВОСТІ ПРАЦІ ТА РОЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**О.О. Кутас**

*Національний університет харчових технологій*

Протягом усієї історії людства існували ті, ким керували, і ті, хто керував, адже управління як вид діяльності притаманне будь-якій спільній праці. Але до початку ХХ ст. управляючі здійснювали цю діяльність інтуїтивно, не замислюючись над даним питанням. І лише на початку 1900-х рр. управління почало виділятися в окрему науку, продовжуючи розвиватися дотепер. І сучасний розвиток суспільства показує, що успішна діяльність організації багато в чому залежить від умілого та грамотного керівництва.

У широкому розумінні управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації. Тобто управлінська праця – це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів у цілому. Зміст управлінської праці залежить від її об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій.

Специфічною особливістю управлінської праці є розумовий характер праці працівників апарату управління, предметом даного виду праці є інформація, засобами праці – організаційна та обчислювальна техніка, а результатом праці є прийняті управлінські рішення.

Особливість праці керівників також полягає в тому, що вони самостійно не здійснюють безпосереднього впливу на предмети праці та не створюють матеріальних цінностей, а виконують управління виробництвом, його конструкторське, технологічне, економічне, фінансове забезпечення; здійснюють підготовку кадрів; управління нормуванням і організацією праці. На відміну від праці робітників, результати праці управлінського персоналу мають опосередкований характер, виявляються в результатах праці інших людей і, як правило, за часом віддалені від самого процесу праці [1].

Принципова відмінність праці управлінського персоналу за сучасних умов господарювання полягає у наявності у процесі праці розумової діяльності, високої інтенсивності праці, інформаційної насиченості, що потребує значних часових витрат на збирання, аналіз, систематизацію та узагальнення інформації. Це вимагає постійного самовдосконалення та систематичного підвищення рівня кваліфікації, формування відповідальності, прояву рішучості, ініціативи, творчої активності за умов жорсткої регламентації робочого часу.

Що ж саме відрізняє менеджера від інших категорій працівників? Стандартне визначення менеджера зводиться до того, що людина є менеджером, якщо вона відповідає за інших людей і їх роботу. Менеджер – людина, яка професійно займається управлінням, виконує специфічні види діяльності (ролі, завдання, функції), необхідні для досягнення мети організації (підрозділу, групи) через спільну роботу людей.

Більшість робіт має негайну мету і логіку (продавець, перед яким стоїть клієнт, або коректор з рукописом, що вимагає редагування). Зовні робота менеджера має схожість з такими роботами: він відповідає на питання, робить пропозиції, розбирає папери. Однак головне не те, що менеджер робить, а те, як він це робить. Коректор, вичитуючи книгу, повинен виправити помилки у точній відповідності з правилами; для менеджера, який читає діловий папір, головне – не саме читання, а те, як він буде реагувати на інформацію. Його реакція потребує автономії, ініціативи, гнучкості, незалежності, а не слідування заздалегідь визначеним кимось схемам і процедурам.

П. Друкер виділив в роботі менеджера два специфічні завдання та п'ять базових операцій [2]. Ніхто інший в організації ці завдання не вирішує і операції не виконує, а якщо і вирішує, то його слід називати менеджером.

Перше завдання менеджера полягає у створенні справжнього цілого, більшого, ніж сума всіх його частин. Друге зводиться до гармонізації кожного прийнятого рішення щодо коротко- і довгострокових планів організації; тут потрібно балансування між стратегією, тактикою і технічним виконанням.

Базовими операціями, які реалізуються менеджером і дозволяють йому об'єднати ресурси в живий організм, є: 1) постановка цілей; 2) організаторська робота; 3) мотивація працівників і спілкування з ними; 4) вимір показників; 5) сприяння розвитку підлеглих.

Автором одного з найпопулярніших поглядів на те, чим займаються менеджери, є Г. Мінцберг. Робота менеджера розглядається як послідовний ряд ролей, які той бере на себе в процесі досягнення організаційних цілей.

Виділяються три групи ролей: ролі в людських відносинах, інформаційні та ролі в прийнятті рішень [3].

Під роллю розуміється набір, сукупність певних дій, очікуваних від людини, яка займає конкретну посаду. Ролі в людських відносинах визначаються необхідністю формування відносин з іншими людьми і групами осіб, вони мають прямий вплив на статус і авторитет керівника.

Інформаційні ролі полягають в отриманні і передачі інформації, в них менеджер є диспетчером інформаційного потоку в організації, який розподіляє дані між внутрішніми і зовнішніми робочими групами і суб'єктами. Ролі в прийнятті рішень охоплюють широкий діапазон проблем: від планування часу ділових зустрічей до ведення переговорів з профспілками.

Отже, управлінську діяльність відрізняє великий ступінь свободи: в тому, що робити; в тому, як робити; в тому, коли робити. Свобода має свій зворотний бік: чим її більше, тим більшу відповідальність вона накладає. Менеджер, вибираючи спосіб виконання своєї роботи, маючи можливість внести зміни в організацію, в той же час відповідає не тільки і не стільки за свої дії, скільки за результати роботи своєї групи, підрозділу, організації. При тому, що менеджер повинен виконувати досить різноманітні завдання і грати велику кількість ролей, тільки одне він повинен робити краще за інших у своєму колективі – керувати!

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Чернушкіна О.О., Козак А.М. Особливості управлінської праці в сучасних умовах. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2016. Вип. 11. С. 654-658.
2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2003. 388 с.
3. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2004. 512 с.

### **ПСИХО-ФІЗІОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ КАРАНТИННИХ ОБМЕЖЕНЬ**

**Л.В. Мазник**, канд. екон. наук  
*Національний університет харчових технологій,*

За відомим висловом Дейла Карнегі, існує лише один спосіб, який спонукатиме кого-небудь щось зробити. Цей спосіб полягає в тому, щоб примусити іншу людину схотіти зробити саме це, іншого способу не існує. Сучасні реалії дистанційного викладання і навчання, які обумовлені існуючими карантинними обмеженнями, суттєво впливають на мотивацію діяльності здобувачів вищої освіти та викладачів.

У науково-педагогічній літературі, яка досліджує психологічні проблеми мотивації навчання здобувачів вищої освіти, виокремлюють поняття «мотивація до навчання» та «професійна мотивація». Отже, мотивація

навчальної діяльності здобувачів вищої освіти не може бути тотожною шкільній навчальній мотивації (в частині її вже закладено професійну спрямованість). Але і професійна мотивація здобувачів вищої освіти ще не повністю тотожна професійній мотивації фахівців, залучених у сферу професійної діяльності. Відносно результативності навчальної діяльності здобувачів вищої освіти, яку регулюють пізнавальні й професійні мотиви, існує три точки зору: домінування професійних мотивів, які є зовнішніми відносно навчального процесу, призводить до зниження результатів у пізнанні; професійні мотиви порівняно з пізнавальними інтенсивніше впливають на ефективність навчальної діяльності здобувачів вищої освіти, тому бажано, щоб професійні мотиви були провідними в ієрархії мотивів; пізнавальні й професійні мотиви у навчальній діяльності здобувачів вищої освіти тісно пов'язані один з одним і підвищують її продуктивність [2].

За визначенням фахівців з педагогіки, мотивація – це головні сили, що рухають дидактичний процес. Вони посідають перше місце серед факторів, що визначають його продуктивність [1]. Отже, психологічні і педагогічні аспекти цього поняття детально досліджуються і вивчаються теоретиками навчання та виховання. Сучасна ситуація у навчальній і викладацькій діяльності краще описується категорією «демотивація», тому що всі ми стикнулися із ситуацією заміни безпосередньої активної взаємодії учасників освітнього процесу на опосередковану через інформаційно-комунікаційні канали. Характеристика цього явища, його структура, наслідки розглядалися в курсі «Викладачі 4.0: Ефективні підходи для дистанційної освіти», організаторами якого були Servier Ukraine, UGEN, Центр «Розвиток КСВ» [3]. Практично не існує визначення цієї категорії, але у вказаному курсі категорію демотивації пропонують визначати певними демотиваційними сходинками: розгубленість (здивування); ігнорування; несвідомий саботаж; розчарування; страйк; добровільна каторга.

Отже, постає питання про те, яким чином не опинитись на цих «демотиваційних» сходинках? Для цього бажано згадувати про те, які існують мотиви до діяльності (та нагадувати про це регулярно здобувачам): гроші, влада та вплив, визнання, робота в умовах змін, розвиток, творчість, досягнення, соціальні контакти, взаємовідносини, структурованість у діяльності, стабільність та безпека, до того ж бажано рівень мотивації співвідносити з рівнем складності проблеми.

Існування цих мотивів можливе лише за умови постійного живлення з енергетичних джерел: фізичних, емоційних, ментальних, психічних. Один із факторів, який впливає на гармонійну рівновагу цих енергій, – це гормональний стан людини. В людському тілі виробляється безліч гормонів, які впливають на фізичний та психічний стан.

Наприклад, для нашого дослідження щодо мотивації, самомотивації та демотивації важливими є так звані нейромедіатори. До них відносять: адреналін (відповідальний за страхи, стреси, комплекси, бар'єри, амбіції, зарозумілість, посилює увагу, розширює зіниці, підвищує рівень глюкози в крові, сприяє прискоренню серцебиття, звуженню судин внутрішніх органів, розширенню

судин м'язів та обличчя, дихальних шляхів); дофамін (відповідальний за задоволення і мотивацію, самомотивацію до певної активності, очікування щастя, асоціативне навчання, прагнення до змін, рух, прийняття рішень, адекватне сприйняття дійсності чи бажання, а також харчову і сексуальну поведінку), серотонін (залучений у формування всіх типів поведінки: харчових звичок, навчання, а також чергування станів сну та неспанья), ендорфіни (загальна назва для нейропептидів, що викликають відчуття задоволення і знеболення, виділяються, коли ми займаємося улюбленими справами (наприклад, п'ємо каву, займаємося спортом, після споживання шоколаду)), ацетилхолін (головний нейропептид навчання, мислення та пам'яті), глутамат (нейропептид, що відповідає за збудження в нервовій системі, без глутамату неможливе навчання та запам'ятовування) [4].

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Підласий І. Рекомендації щодо впровадження методів мотивації навчальної діяльності здобувачів освіти. 2020. URL: <https://vseosvita.ua/library/rekomendacii-sodo-vprovadzenna-metodiv-motivacii-navcalnoi-dialnosti-zdobuvasiv-osviti-287347.html>.
2. Кусякіна С.Н. Мотивация поступления в вуз у старшокласників и студентів [Текст] / С.Н. Кусякіна // Психологическая наука и образование. – 2008. – № 1. – С. 58-67.
3. Викладачі 4.0: Ефективні підходи для дистанційної освіти. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=qYraVXBUx\\_A](https://www.youtube.com/watch?v=qYraVXBUx_A).
4. Сайт МОЗ України. URL: <https://moz.gov.ua/article/health/adrenalin-endorfini-ta-inshi-nejromediatori-scho-ce-i-jak-pracjue>.

## ЗАХИСТ ПРАВ І СВОБОД ЛЮДИНИ В УКРАЇНІ І КРАЇНАХ СВІТУ

**І.В. Новойтенко**, канд екон. наук,

**Н.А. Грицасенко**

*Національний університет харчових технологій*

Дослідження рівня розвитку демократії у країнах світу здійснюється сестринською компанією The Economist newspaper – The Economist Intelligence з 1946 р. [1].

Індекс демократії є середньозваженим значенням, яке базується на експертній оцінці 60 питань, що входять у 5 блоків: дотримання громадянських прав і свобод, політична культура, залученість громадян у політичне життя, вибори та плюралізм, діяльність уряду. Якщо значення індексу від 8,01 до 10, то країна належить до демократичних, від 6,01 до 8 – частково демократичних (недосконала демократія), від 4,01 до 6 – країн з гібридним режимом, від 0 до 3,01 – країн з авторитарним режимом.

За даними звіту «Індекс демократії 2020», 23 країни належать до країн з демократичним правлінням, 52 країни – до частково демократичних, 35 – до країн з гібридним режимом, 57 – до країн з авторитарним режимом [1].

Результати аналізу даних щодо індексу демократії у 165 країнах світу та двох територіях у 2020 р. представлені у групуванні країн із зазначення їх місця у рейтингу:

– 8,4% населення проживає у повністю демократичних країнах (Норвегія (1), Ісландія (2), Швеція (3), Нова Зеландія (4), Канада (5), Фінляндія (6), Данія (7), Ірландія (8), Австралія (9), Нідерланди (9));

– 41% населення проживає у частково демократичних країнах (Франція (24), Сполучені Штати Америки (25), Португалія (26), Естонія (27), Ізраїль (27), Італія (29), Мальта (30), Республіка Чехія (31), Кабо Верде (32), Ботсвана (33), Кіпр (34), Словаччина (47), Польща (50), Угорщина (55), Румунія (62));

– 15% населення проживає у гібридних режимах (Бангладеш (76), Північна Македонія (78), Україна (79), Молдова (80), Чорногорія (81), Малаві (82), Фіджі (83), Бутан (84), Мадагаскар (85), Сенегал (86), Гонконг (87));

– 35,6% населення проживає у країнах з авторитарним режимом (Малі (11), Маврикій (112), Палестина (113), Кувейт (114), Алжир (115), Ірак (118), Мозамбік (122), Ефіопія (123), Росія (124), Білорусь (148), Китай (151), Чад (155), Сирія (164), Центральна Африканська Республіка (165), Демократична республіка Конго (166), Північна Корея (167)).

Україна посідає 79 місце в рейтингу з індексом демократії 5,81. Цей показник покращився порівняно із значеннями попередніх років завдяки забезпеченню прозорості виборчого процесу та плюралізму. За період з 2010 по 2020 рр. Україна досягла найкращого рейтингу саме у 2020 р. Це свідчить, що країна рухається у напрямку покращення дотримання прав і свобод громадян, а отже, робить певні кроки до покращення рівня демократії в країні.

Також важливо розуміти, що для покращення стану демократії в державі потрібно сприяти дотриманню певних світових домовленостей про права й свободи, які зазначені у Загальній декларації прав людини, Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод. Це потрібно для того, щоб закріпити демократію в країні і не піддаватися впливам інших держав з іншими культурними і громадянськими цінностями (такими, як Китай, що має авторитарний режим). Останнім часом набула поширення інформація, що Китай, побоюючись втратити монополію на владу в разі політичної лібералізації, вибудував у країні систему стеження та систему інтернет-цензури для виявлення і припинення будь-якої несанкціонованої критики. Потужність китайської економіки використовується Пекіном для примусового мовчання критиків у різних країнах світу [2].

Такі дії з боку держави викликають занепокоєння, що дедалі більший вплив Китаю може зміцнити авторитарні звички, послабити демократичне урядування й активне громадянське суспільство. Навіть у країнах з повною демократією є опасіння, що ними може зловживати китайська влада із залученням китайських технологій у сектор спостереження і нагляду.

Найвищими показниками свободи громадянської позиції характеризуються такі країни і території, як Ірландія, Австралія, Тайвань, Уругвай, Коста Ріка, про що свідчить індекс громадянської свободи на рівні 9,71. Наближені до такого ж високого рівня розвитку свободи такі країни, як Люксембург (9,41), Німеччина (9,12), Нідерланди, Швейцарія, Маврикій, Португалія (8,82), Сполучені Штати Америки (8,53), Франція (8,24).

Країни з найнижчим рівнем свободи громадянської позиції мають індекс громадянської свободи в межах 0-1: Північна Корея та Сирія – 0; Лаос, Туркменістан – 0,59; Демократична Республіка Конго, Ємен, Таджикистан, Узбекистан – 0,88.

Для покращення рівня демократії в Україні потрібно підвищити ефективність діяльності уряду, що є найслабшою з п'яти складових індексу демократії (2,71 у 2020 р.), розвивати політичну культуру та посилювати захист громадянських прав і свобод, забезпечувати і в подальшому прозорий виборчий процес і плюралізм.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Democracy Index 2020. URL: <https://pages.eiu.com/rs/753-RIQ-438/images/democrasy-index-2020.pdf> (дата звернення: 10.04.2021).
2. Китай как источник глобальной угрозы правам человека. URL: <https://www.hrw.org/ru/world-report/2020/country-chapters/337324> (дата звернення: 10.04.2021).

### **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

**О.П. Осадчук**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Конфлікт – суспільне явище, характерне для будь-яких соціальних груп. Конфліктом слід вважати явище, для якого характерне протиставлення думок, поглядів, бажань чи дій індивідів. Конфліктні ситуації є невід'ємними складовими функціонування організацій та підприємств різних сфер діяльності.

Оскільки трудові колективи є різновидом соціальних об'єднань, то конфлікт у трудовому колективі є досить типовим та поширеним явищем. Як правило, виникнення і розвиток конфлікту у трудовому колективі супроводжується негативними явищами, зокрема, зміною типової моделі поведінки та системи взаємодії між співробітниками в колективі.

Природа виникнення конфліктів у колективі безпосередньо пов'язана зі встановленою нормою взаємовідносин і впливом керівника на міжособистісні відносини. Саме керівник встановлює і регулює допустиму модель поведінки співробітників у колективі. Роль керівника у сфері вирішення непорозумінь вбачається саме у можливості через владні повноваження врегулювати

різноманітні конфліктні ситуації.

Проте, в деяких ситуаціях повноважень керівника не цілком достатньо для врегулювання непорозумінь, тому важливим є застосування сучасних методів та підходів до вирішення і врегулювання конфліктних ситуацій у трудовому колективі. Ефективне управління конфліктами передбачає моделювання передконфліктних ситуацій з подальшим розвитком та шляхами їх найбільш ефективного вирішення. Конфлікт найлегше ідентифікувати в тому колективі, де взаємовідносини найбільш злагоджені та прогнозовані. Вчасне виявлення передконфліктної ситуації та попередження розгортання конфлікту є найбільш дієвими методами запобігання погіршенню взаємовідносин у колективі.

Проте, запобігти виникненню конфліктних ситуацій в колективі практично неможливо, а тому слід виокремити й систему практичних рекомендацій щодо вирішення та врегулювання конфліктних ситуацій.

Безпосередньо перебіг конфлікту передбачає кілька стадій, а саме:

- виникнення передконфліктної ситуації;
- усвідомлення передконфліктної ситуації;
- конфлікт (інцидент або група інцидентів);
- вирішення конфлікту;
- післяконфліктна ситуація.

Розв'язання будь-яких конфліктів, зокрема і у трудових колективах, можливе кількома шляхами:

- ✓ компроміс;
- ✓ пристосування однієї зі сторін до обставин;
- ✓ ухилення;
- ✓ співпраця між сторонами;
- ✓ змагання.

Кожен із цих шляхів передбачає різні тактичні прийоми, але всі вони дозволяють врегулювати спір та, в підсумку, знизити соціальне напруження між учасниками конфлікту.

Участь керівника у вирішенні конфлікту доцільна тоді, коли сторони самостійно не здатні вибрати оптимальний шлях виходу із ситуації, що склалася. Важливо зазначити, що в такому разі керівнику потрібно застосовувати певні методи із врегулювання і керування конфліктною ситуацією. Так, застосування адміністративних та цивільно-правових норм дає можливість керівнику ґрунтовно і в правовому полі вирішувати конфлікти, що виникають на матеріальному і морально-психологічному підґрунті.

Зважаючи на першопричини та перебіг конфлікту, керівник на власний розсуд повинен вирішити, якими саме методами доцільно врегулювати наявний конфлікт. Для цього слід ознайомитись з деталями конфлікту та з'ясувати ряд питань: причини виникнення конфлікту; характер взаємовідносин між сторонами; характер конфлікту (міжособистісний, між особою та групою, міжгруповий); сферу поширення конфлікту. Тож, враховуючи основні обставини конфлікту, можна застосувати один з дієвих методів впливу та

вирішити конфліктну ситуацію.

Методика вирішення конфліктів передбачає застосування у комплексі як адміністративних, так і психологічних прийомів, зокрема заслуховування сторін або можливість емоційного розвантаження разом із дисциплінарними заходами, такими, як позбавлення премії, пониження у посаді та застосування системи стягнень.

Таким чином, питання управління конфліктами в трудових колективах поєднує в собі безпосередньо взаємовідносини між співробітниками, типову модель поведінки та кропітку роботу керівника з виявлення, попередження та вирішення непорозумінь. Вміння керівника моделювати та прогнозувати майбутні конфлікти та створювати шляхи їх уникнення, вчасно реагувати на матеріальні та морально-психологічні чинники, що сприяють виникненню конфліктів, відновлювати взаємовідносини у колективі після завершення конфлікту є основою, на якій базується робота з конфліктними ситуаціями. Найчастіше керівник як авторитетна особа, наділена владними повноваженнями, виступає у ролі арбітра між сторонами конфлікту і, як правило, завдяки керівнику вдається знайти найбільш оптимальний шлях вирішення непорозуміння. Проте, досить часті випадки, коли однією зі сторін конфлікту є сам керівник. У цій ситуації сторонам доцільно йти шляхом саморегуляції конфлікту без втручання третьої сторони.

Також слід зауважити, що будь-який конфлікт, навіть після вдалого врегулювання, вносить певні морально-етичні зміни в діяльність колективу та в систему міжособистісних відносин, і ці зміни суттєво впливають на подальшу роботу та морально-психологічний клімат у трудовому колективі.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Дафт Р. Менеджмент. 10-е изд. / Р. Дафт; пер. с англ. В. Кузин. – СПб.: Питер, 2014. – 656 с.
2. Щёкин Г.В. Психология менеджмента [Текст]: [учеб. пособие] / Г.В. Щёкин. – К.: МАУП, 2020. – 603 с.
3. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією [Текст] / Г. Мінцберг; пер. з англ. Роман Корнута. – К.: Наш формат, 2018. – 397 с.

### **МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА: ДОСВІД КНР ЩОДО ФОРМУВАННЯ МІГРАЦІЙНИХ ПОТОКІВ КВАЛІФІКОВАНОЇ РОБОЧОЇ СИЛИ**

**Л.І. Тертична**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

За сучасних умов одним з основних чинників світових і регіональних соціально-економічних трансформацій та розвитку є міжнародна міграція кваліфікованих кадрів. Міграційний потенціал кожної країни, зокрема України,

залежить від внутрішнього розвитку країни, особливостей державної демографічної та міграційної політики, суттєво впливає на стан ринку праці, ступінь забезпеченості кваліфікованим персоналом вітчизняних підприємств і організацій.

Нині Китай є найбільш динамічно зростаючим учасником міжнародних міграційних процесів з величезним потенціалом. Значна чисельність населення КНР, поряд з його високою щільністю, формують об'єктивні передумови для масового виїзду китайських громадян за кордон. Поступове зняття обмежень на виїзд з КНР в рамках реформ відкритості відкрило широкі можливості для міграції з країни. Майже половина китайської діаспори, що проживає в даний час за кордоном, з'явилася там після 1978 року. Поява «нових» мігрантів вплинула на стару діаспору і сприйняття китайців у всьому світі. Вони відіграли значну роль і в розвитку самого Китаю. Мігранти стали значущою силою модернізації країни, а також сполучною ланкою між Китаєм і зовнішнім світом, що обумовлює актуальність даного дослідження.

Провідними зарубіжними центрами дослідження проблем китайської міграції є Університети Берклі й Стенфорда в США, Університети Оксфорда і Сассекса у Великій Британії, Національний університет Сінгапуру, Університет м. Аделаїда (Австралія); в Китаї – інститути Академії суспільних наук КНР в Пекіні та Гонконгський університет.

Закон про громадянство КНР, прийнятий у 1980 році, офіційно визнав право китайських громадян на еміграцію і отримання громадянства іншої держави. Закон не допускає подвійного громадянства китайців, але визнає іноземне громадянство китайця, залишаючи можливість для китайців, які отримали іноземне громадянство, відновити громадянство КНР. Він є вельми лояльним і служить зміцненню відносин Пекіна із зарубіжними діаспорами, не перешкоджаючи виїзду за кордон на постійне місце проживання, з одного боку, і залишаючи можливість для повернення, з іншого. За допомогою цього закону уряд КНР не тільки дозволяє прийняття китайцями, які проживають за кордоном, громадянства країни перебування, а й, фактично, наполягає на дотриманні ними законів країни перебування. Дана міра покликана знизити ймовірність виникнення напруженості в міждержавних відносинах на підґрунті незаконної поведінки китайських громадян за кордоном та активної взаємодії китайських громадян, які проживають за кордоном, з Китаєм.

У 1986 році була прийнята «Інструкція про застосування Закону КНР про регулювання виїзду та в'їзду громадян КНР» (в 1994 р. вийшла нова редакція цієї інструкції), згідно з якою виїзд за кордон був зав'язаний на професійну діяльність громадян і можливий тільки при наявності позитивних характеристик з місця роботи.

Важливим кроком в організації Китаєм значного за розмірами експорту робочої сили було прийняття у 1996 р. «Тимчасової постанови про оформлення процедури відправки за кордон працівників за контрактом» [1]. Постанова посилила вимоги до кваліфікації і підготовки співробітників, що відправляються за кордон на роботу.

Китаю, незважаючи на наявність власного надлишкового населення, суттєво не вистачає трудових ресурсів активного працездатного віку. Тому китайський уряд активно залучатиме найближчим часом кваліфіковану робочу силу з різних країн і регіонів світу. Вже зараз очевидно, що Китай включився в регіональну і глобальну боротьбу за трудові ресурси.

З 2017 р. уряд КНР почав по суті розробку програми «грін-кард». Так, за новими правилами, якщо людина пропрацювала в Китаї чотири роки (з проживанням на території країни не менше шести місяців на рік), вона має право подати документи на дозвіл постійного проживання в Китаї. Нові дозволи на роботу поділяються на три рівні в залежності від рівня освіти та кваліфікації: категорія А – таланти, В – професіонали, С – некваліфіковані робітники і працівники сфери послуг. На даний момент ці правила діють в пілотному режимі в дев'яти містах і провінціях (включаючи Пекін), а також в одинадцяти зонах вільної торгівлі. Пандемія коронавірусу значно загальмувала цей процес. Однак, скоріше за все, після її закінчення дана програма не тільки не буде згорнута, а й отримає новий імпульс для подальшого розвитку.

Таким чином, уряд Китаю розглядає міграцію не тільки як об'єктивний процес, але і як засіб вирішення завдань розвитку країни, тому міграційна політика в країні є предметом пильної уваги і регулювання з боку держави, прагне залучити працівників у сектори, що вимагають і високої, і низької кваліфікації, шляхом як зміни своєї імміграційної політики, так і підписання двосторонніх угод. Досвід китайського уряду з регулювання міграції та використання її для вирішення завдань розвитку країни є корисним для України, в якій розвивається не просто «демографічна криза», а «демографічна катастрофа», що загострюється масштабним впливом економічно активного населення, що і надалі буде спричиняти брак робочої сили на місцевих ринках праці, спочатку за окремими професіями, а потім тотальний.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. *Banli Waipai Laowu Renyuan Chuguo Shouxu De Zanxing Guiding* (Тимчасова постанова про оформлення процедури відправки за кордон працівників за контрактом) від 22.10.1996. URL: <http://www.gqb.gov.cn/news/2019/0604/46290.shtml>.

## **КОУЧИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ КАДРІВ У СТРАХОВИХ КОМПАНІЯХ**

**О.Ю. Толстенко**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Загальна економічна ситуація в Україні, спричинена рецесією та пандемією коронавірусної хвороби (COVID-19), значно вплинула на зміну організації бізнес-процесів у страхових компаніях. У короткостроковій перспективі страхові організації перебуватимуть у періоді невизначеності через

зміну попиту, логістики ведення бізнесу, соціальне дистанціювання та вплив карантинних обмежень. У цих складних умовах у страховиків першочерговими стають завдання щодо своєчасного та повного виконання своїх зобов'язань перед страхувальниками, залучення нових клієнтів та збільшення обсягів страхових платежів, підвищення кваліфікації персоналу та організація віддаленої роботи.

Оскільки одним із головних ресурсів страхової компанії є кадри, ефективність виконання компанією поставлених завдань значною мірою залежить від швидкості їх адаптації до функціонування в нових умовах та від якості організації процесу менеджменту.

«Менеджмент персоналу спрямований на підбір кадрів, підвищення їх кваліфікації та створення сприятливого клімату в колективі» [1, с. 12]. При цьому максимальний акцент робиться на працю, досвід і таланти співробітників, а також на рівень їх задоволеності від самої роботи. Тобто, управління персоналом – це вміння взаємодіяти з працюючими в організації людьми: поважати, мотивувати і направляти їх роботу на благо компанії.

Необхідність налагодження чіткої взаємодії між усіма співробітниками на всіх рівнях управління потребує і відповідних видів впливу, що враховують особистісні психологічні характеристики керівника, за допомогою яких реалізується певний стиль (метод) управління. Традиційна система класифікації виділяє авторитарний, ліберальний і демократичний стилі управління [2, с. 27].

Авторитарний стиль управління визначається одноособовим визначенням цілей керівником, його власними критеріями оцінки виконання роботи та інтересами при постановці робочих задач. Рішення здебільшого видаються директивно. Ліберальний стиль управління вирізняється низьким рівнем вимог до підлеглих, а в якості засобів впливу здебільшого застосовується прохання та інформація. Демократичний стиль управління поєднує принципи єдності безпосередньої відповідальності керівника та групового самоуправління і, на думку автора, є найбільш відповідним сучасним умовам функціонування страхового бізнесу. Для підвищення дієвості демократичного стилю управління керівнику страхової компанії необхідно запроваджувати інноваційні механізми менеджменту кадрів. Одним з таких механізмів є коучинг, який набирає все більшої актуальності та значущості.

Коучинг – це діяльність, спрямована на досягнення цілей та реалізацію стратегії компанії. Він орієнтований на формування поведінки працівника таким чином, щоб максимально забезпечити самостійність та ефективність прийнятих ним рішень [3, с. 160]. Сесії коучингу здійснюються через низку питань-відповідей, що стимулюють встановлення чітких, вимірюваних цілей та стимулюють пошуки шляхів їх досягнення. Така організація процесу корпоративного коучингу допомагає з'ясувати пріоритети, вигоди і зробити усвідомлений вибір, визначати наявні і необхідні ресурси та шляхи, швидко досягати цілей, приймаючи найбільш зважені і конструктивні рішення. Сесії проводить професійний коуч, також в ролі коуча може виступати керівник (менеджер підрозділу) страхової компанії. Саме впровадження корпоративного коучингу в процесі командоутворення, при проведенні нарад, під час

проведення навчання персоналу страховика є найкращим способом управління змінами в компанії.

Зважаючи на особливості діяльності страховиків, кваліфікацію працівників, галузеві вимоги, поточні та стратегічні цілі товариства, коучинг в страховій компанії може виконувати такі функції:

- функція розвитку (забезпечує розвиток трудового потенціалу та компетенції працівників, кар'єрний розвиток);
- креативна (дає змогу працівникам максимально проявляти ініціативу, створювати нові страхові продукти, приймати креативні рішення);
- комплексного консультування (може використовуватися усіма підрозділами страхової установи, на будь-якій стадії розвитку);
- мотивуюча (дає змогу працівникам забезпечувати досягнення цілей як особистих, так і цілей компанії);
- адаптації (дає змогу працівникам швидко пристосовуватися до мінливих умов навколишнього середовища).

Технологія коучингу сприяє колективному і особистісному розвитку та досягненню бажаних результатів у роботі. Даний метод управління персоналом є дуже ефективним, у результаті його застосування співробітники стають командою, що фокусується на цілях компанії, менеджери діють і мислять масштабніше, керівники приймають кращі рішення і встановлюють кращі цілі.

Страховий бізнес належить до сфери фінансових послуг, у кожній страховій компанії існує декілька підрозділів, які виконують різні функції. Важливо, щоб усі працівники були об'єднані спільними цінностями та прийняттям і повагою до корпоративної культури компанії. Коучинг – це саме той стиль управління людськими ресурсами, інноваційні технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей потенціалу працівників, їх об'єднанню у процесі виконання завдань компанії та постійного вдосконалення професіоналізму і набуття нових компетенцій.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Аранчій В.І., Остапенко О.М., Остапенко Т.М. Страховий менеджмент: навч. посібник. Полтава: ПДАА, 2018. 252 с.
2. Бутко М.П., Задорожна С.М. Менеджмент. Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 424 с.
3. Бала Р.Д. Функціональне та змістове значення коучингу на підприємстві // Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.14. С. 158-160.

# Секція 3

## **РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНСТРУКЦІЇ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Голова секції – **С.В. Бурлуцька**, д-р екон. наук  
Секретар секції – **О.А. Баталова**

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЯГІДНИЦТВА УКРАЇНИ

Т.П. Басюк, канд. екон. наук,

Н.М. Морозюк

*Національний університет харчових технологій*

Ягідництво – це галузь аграрного бізнесу, що займається вирощуванням ягідних культур з метою задоволення потреб споживачів у продукції.

Ягідна галузь України – одна з найбільш динамічних галузей за рівнем зростання експорту, а за рівнем економічної ефективності вирощування ягід є абсолютним лідером серед усіх напрямів агробізнесу. Україна – одна з країн лідерів за обсягами виробництва та нарощуванням площ під насадження лохини серед країн Європи, чому посприяла державна підтримка у 2018-2019 рр., а також лідер за обсягами експорту малини в Європу.

Підписання Угоди про асоціацію з ЄС створило сприятливі умови для експорту заморожених та свіжих ягід. За даними аналітиків, обсяги експорту ягід у період з 2015 року зросли щонайменше вп'ятеро, однак причиною зростання стало не нарощування обсягів виробництва продукції, а зниження купівельної спроможності населення [1].

Експортноорієнтованість галузі зіткнулася з проблемами з українською сертифікацією, що не відповідає високим стандартам НАССР (система безпеки та якості харчових продуктів на підприємствах харчової промисловості), а відсутність хімічних лабораторій не дає змогу зробити аналіз заморожених ягід та підтвердити їх відповідність високим стандартам.

Однією з найбільших проблем ягідників є брак робочої сили, що пов'язано з низьким рівнем оплати праці, значно нижчим, ніж у країнах Європи. При цьому ягідництво є однією з найбільш трудомістких галузей сільського господарства. Єдиною культурою з машинним збиранням в ягідництві досі залишається лохина, тоді як суниця – культура сто відсоткового ручного збирання, а машинне збирання малини використовують лише декілька виробників.

Не менш важливою є проблема з технологічним оснащенням процесу замороження ягоди. Виробництвом ягід в Україні займаються або мікро-, або малі підприємства, що не мають змоги придбати обладнання необхідної потужності без дофінансування з боку держави.

Попри стрімкий розвиток ягідної галузі України, фермери досі мають брак якісної тари. Виробництво пластикової тари є нерентабельним через сезонність бізнесу, а картонна тара не витримує процесу транспортування.

Відсутність прозорої системи обліку земель та наявності документів на земельні ділянки для їх можливої оренди стримує розвиток ягідного бізнесу. Ягідний бізнес потребує довгострокових капіталовкладень, тоді як чинне законодавство передбачає можливість оренди землі лише на строк до семи років.

В Україні досі немає культури ягідного бізнесу. Незважаючи на швидкість псування ягоди, виробники досі не мають чіткого графіку поставок.

Нарощування обсягів експорту продукції та вирощування органічно чистої ягоди відкриває нові перспективи для ягідного сектору. Однак обмежений вибір доступних добрив не дає змогу підвищувати урожайність насаджень, а також вирощувати органічну продукцію.

Для стимулювання розвитку ягідної галузі державі слід повністю або частково компенсувати купівлю холодильного обладнання, переглянути можливість компенсування відсотків за банківськими кредитами, а також створювати та розвивати кооперацію.

Ягідництво – перспективна галузь України, що має значний експортний потенціал. Відсутність сприятливих умов для фермерів уповільнює темпи росту та розвитку галузі. Ягідництво потребує підтримки з боку держави хоча б на рівні відшкодування частини витрат на придбання засобів і механізмів догляду за насадженнями, дослідження нових можливих способів переробки та заморожування ягід та відшкодування витрат на закладення нових насаджень.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Експортний потенціал та проблеми розвитку ягідництва України. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/1-2\\_2021/6.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/1-2_2021/6.pdf) (дата звернення: 27.02.2021).

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

**Т.П. Басюк**, канд. екон. наук,

**В.Д. Міліневська**

*Національний університет харчових технологій*

Харчова промисловість України задіяна у формуванні експортного потенціалу держави, може позитивно впливати на економічне зростання країни, є пріоритетом у забезпеченні економічної безпеки і досягненні високої національної конкурентоспроможності держави.

Загалом, харчова галузь є своєрідним «локомотивом» економіки держави та її розвитку і включає в себе сукупність господарюючих суб'єктів, діяльність яких спрямовується на задоволення потреб населення у продовольстві, важливість якої полягає у тому, що продукція харчових підприємств належить до товарів першої необхідності, тому користується постійним попитом.

Харчова промисловість об'єднує десятки підгалузей, основними серед яких є: цукрова, молочна, олійно-жирова, хлібопекарська, кондитерська, м'ясна, спиртова, лікєро-горілчана, пиво-безалкогольна, тютюнова та низка інших.

Останніми роками сектор харчової та переробної промисловості увійшов до першої трійки найбільших секторів економіки України. З 2013 р. сільськогосподарський експорт є найбільшим експортним сектором України. У період з 2014 по 2019 рр. частка сільськогосподарської продукції у загальній структурі експорту зросла до 39%.

Харчова промисловість займає друге місце за обсягами реалізованої продукції. У 2019 р. обсяг реалізованої продукції харчової промисловості становив 21,6% усього обсягу в промисловості, з яких було експортовано 19,6% [1].

У загальній структурі за обсягами реалізованої продукції переробна промисловість займає майже 3/4 усієї промисловості держави і в 2018 р. становила 65,03%, а в 2019 р. – 65,25%. Добувна промисловість зросла в 2019 р. порівняно з 2018 р. на 0,22 в.п. Постачання електроенергії, газу, пари в 2019 р. становило 18,55%. Найменшу частку в структурі промисловості займає водопостачання: у 2019 р. – 1,02% [2]. Наочно це зображено на рис. 1.

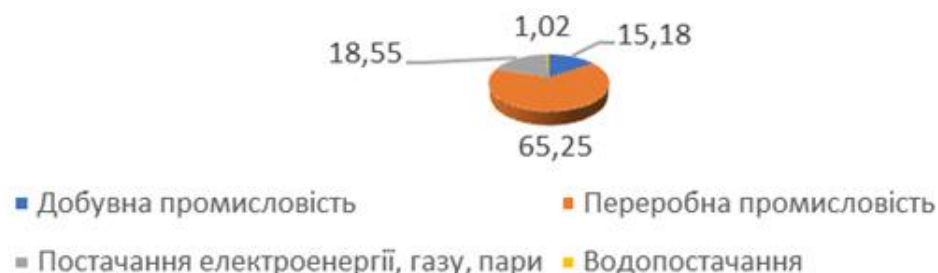


Рис. 1. Обсяги реалізованої промислової продукції за 2019 р., %

У структурі переробної промисловості частка виробництва харчових продуктів у 2018 р. становила 17,68%, а включаючи напої і тютюнові вироби – 20,95%, що становить близько 1/5 частини всієї промисловості України. У 2019 р. обсяг реалізованої продукції харчової промисловості становив 16,85% від обсягу всієї реалізованої промислової продукції (рис. 2).

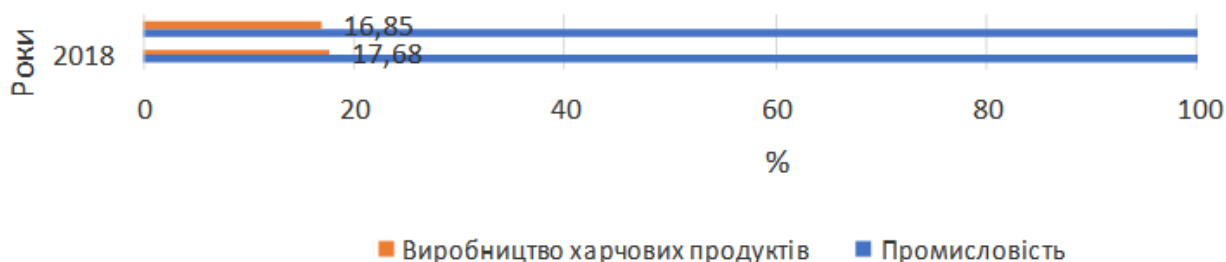


Рис. 2. Співвідношення обсягів реалізованої харчової продукції до обсягів промислової продукції у 2018-2019 рр., %

З рисунка видно, що харчова промисловість України має велике значення для економіки країни, адже виробляє майже п'яту частину від загального випуску промислової продукції, підприємства галузі забезпечують розвиток промисловості.

Для дослідження тенденцій обсягів виробництва харчової продукції також було проаналізовано індекс харчової продукції (рис. 3).

Як свідчать дані, наведені на рис. 3, у 2014-2020 рр. динаміка обсягів виробництва була нестабільною. В цілому лінія тренду свідчить про загальну тенденцію до зниження темпів виробництва, що є наслідком низької

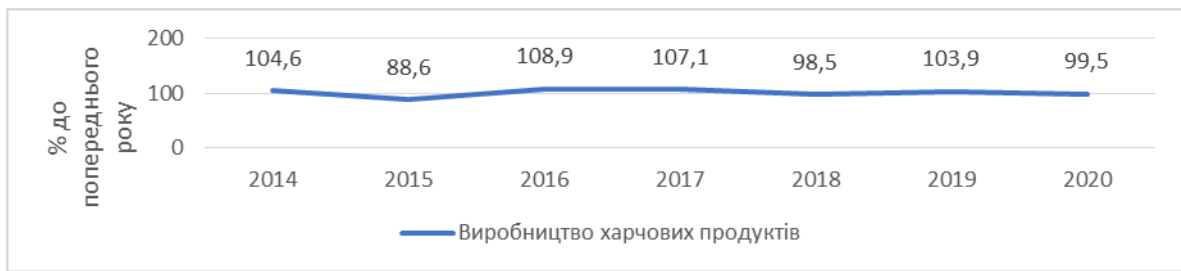


Рис. 3. Динаміка індексів виробництва продукції харчової промисловості за 2014-2020 рр.

платоспроможності населення.

Отже, сучасний стан харчової промисловості України тяжіє до зниження темпів виробництва, проте країна має достатньо розвинену сировинну базу, тому є досить інвестиційно привабливою. Існує низка чинників, що не дають поштовху до розвитку даної галузі, серед яких: незначна інвестиційна привабливість через нестабільну політичну ситуацію; скорочення обсягів постачання сировини від сільського господарства; недостатня забезпеченість підприємств харчової промисловості фінансовими ресурсами, залежність експорту української продукції від попиту на іноземних ринках. Вирішення даних проблем та реалізація певних заходів дадуть змогу здійснити поштовх до розвитку харчової промисловості України.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Прес-служба Мінагрополітики. URL: <http://www.minagro.gov.ua/node/24752> (дата звернення: 24.04.2019).
2. Статистична інформація з офіційного сайту державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

## ЗАСТОСУВАННЯ ІТ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**А.О. Гармаш**

*Національний університет харчових технологій*

На даний момент ефективне управління є цінним ресурсом організації, на рівні з людськими, фінансовими ресурсами. Отже, управлінська діяльність є напрямком, який потребує вдосконалення для підвищення ефективності діяльності підприємства. Найбільш очевидний спосіб підвищення ефективності трудового процесу – це його автоматизація.

Інформаційні технології (ІТ) покликані, базуючись і раціонально використовуючи сучасні досягнення в галузі комп'ютерних технологій та інших високих технологій, новітні засоби комунікації, програмне забезпечення та практичний досвід, вирішувати задачі щодо ефективної організації інформаційного процесу для зменшення витрат часу, праці, енергії та матеріальних ресурсів у всіх сферах людського життя та сучасного

суспільства. Інформаційні технології взаємодіють і часто є складовою частиною послуг, управління, промислового виробництва, соціальних процесів [1].

При вирішенні проблеми автоматизованого забезпечення управлінської роботи виникають труднощі, пов'язані з її специфікою. Управлінська робота характеризується складністю та різноманітністю, наявністю великої кількості форм і типів, багатогранними зв'язками з різними явищами та процесами.

Для ефективності впровадження ІТ в управління спочатку необхідно знати, який внесок повинне зробити ІТ у виробництво товарів і послуг. Виділимо такі аспекти [2]:

- 1) ІТ виступає складовою частиною продукції;
- 2) ІТ виступає організаційним інструментом створення віртуальних форм;
- 3) ІТ виступає функцією, яка забезпечує виробничий процес (комунікації, автоматизація на виробництві тощо).

Швидкий та доволі динамічний темп розвитку зовнішнього середовища та суб'єктів господарювання є ще однією складністю для впровадження інформаційних технологій на підприємствах, особливо запровадження ІТ в систему управління. Вважаємо за доцільне виділити декілька аспектів, які можуть зменшити негативний вплив на інформаційну складову підприємства [3]:

- 1) інтеграція децентралізованих систем (інтеграційний підхід до процесів на підприємстві, які є взаємопов'язаними);
- 2) децентралізація та зростання інформаційних потреб (фокусування інформаційних технологій не тільки на загальних процесах, а й на таких, як зв'язки менеджерів з конкретними партнерами, відповідальними за процеси на підприємстві);
- 3) психологічний фактор (для більшої віддачі інвестицій, зроблених в ІТ на підприємстві).

Використання ІТ є однією з найбільш суперечливих корпоративних проблем. Однак швидкий темп інформатизації суспільства зумовлює переорієнтацію суб'єктів господарювання на застосування інформаційних технологій у своїй діяльності задля підвищення якості управління, ефективності діяльності, конкурентоспроможності та швидкого зростання.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Онлайн-енциклопедія. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Информационные\\_технологии](https://ru.wikipedia.org/wiki/Информационные_технологии).
2. Пушкар З., Пушкар Б. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом підприємства. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. 2016. № 21. URL: <http://rarrpsu.tneu.edu.ua/index.php/>.
3. Скрипкин К.Г. Экономическая эффективность информационных систем в России. Монография. – М.: МАКС Пресс, 2014.

## **АКТИВІЗАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ – ОСНОВНИЙ НАПРЯМ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В АПК УКРАЇНИ**

**В.І. Ємцев**, д-р екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

На початку 1990-х рр. експерти ООН з Міжнародної стратегії розвитку попереджали уряди всіх країн, що розвиваються: «Зважаючи на обмеженість сільського господарства як засобу підвищення рівня зайнятості та забезпечення додаткових зовнішніх надходжень, індустріалізація стає необхідним елементом сталого економічного зростання та соціального розвитку» [1]. Країнам рекомендували прискорити темпи розвитку галузей промисловості. Але в Україні, в силу різних причин, ці рекомендації не були враховані. На сьогоднішній день майже всі галузі промисловості скорочують свої позиції у формуванні ВВП країни.

Так, за результатами проведеного дослідження, у 2019 р. виробництво промислової продукції в Україні знизилося на 1,9%, причому індекс виробництва базових галузей знизився на 3,4% [2; 3]. Результати аналізу стану справ по галузях свідчать, що найбільше постраждали, насамперед, машинобудування і високотехнологічне виробництво з високим рівнем доданої вартості, а також легка промисловість, деревообробка та інші галузі. При цьому найбільших втрат зазнав машинобудівний сектор, зокрема: виробництво автотранспортних засобів становило лише 31% від рівня 2012 р., галузі вагонобудування – 29,7%, верстатобудування – 68,2%, металургії – 70,8%, продукції сільськогосподарського машинобудування – 68,4%. Сьогодні понад 90% промислової продукції, що виробляється в Україні, – це продукція низьких технологічних укладів [2; 3].

Результати проведеного аналізу свідчать, що за показниками діяльності у 2019 р. вітчизняна промисловість так і не змогла повернутися до рівня показників 2012 р. – індекс промислової продукції був на 22,9% нижчим. Функціонуючі підприємства основних галузей промисловості демонструють просте відтворення переважно з екстенсивним типом розвитку без значних змін в існуючих базових технологіях, які вже давно не відповідають сучасному технологічному укладу [2; 3].

Все це відбилося на структурі вітчизняного експорту. Так, частка товарів з використанням високих і середньовисоких технологій в експорті товарів склала лише 17%, а продукції високих технологій – менше 7%. У такій ситуації Україна змушена нарощувати імпорт промислових товарів. Результати проведених досліджень свідчать, що з 2015 по 2019 рр. товарний імпорт зріс на 65% – з \$36,6 млрд. до \$60,4 млрд. У 2019 р. імпорт зріс на 6,3% проти 2018 р. в основному через зростання поставок машинобудівної продукції (+17,8%) [2; 3; 4]. Негативне сальдо зовнішньоекономічної торгівлі по товарах постійно зростає, у 2019 р. склало \$10,7 млрд. та покривається за рахунок зовнішніх запозичень. Усе це призвело до того, що частка промислових товарів

вітчизняного виробництва у вітчизняній роздрібній торгівлі за останніх 15 років скоротилася з 58 до 32%, у той час як продовольчих товарів – всього з 91 до 83% [2; 3; 4].

Це свідчить про те, що агропромисловий комплекс (АПК) є одним з небагатьох секторів економіки України, підприємства якого, незважаючи на економічні проблеми в країні, продовжують розвиватися й значною мірою визначають рівень продовольчої безпеки держави, якість харчування населення та залишаються головним джерелом припливу іноземної валюти в країну. Так, частка експорту агропродукції у загальному експорті товарів з України зросла з 25,6% у 2009 р. до 45% у 2020 р. (в т.ч. продукція харчової промисловості – 18,2%) [2; 3; 4].

Українська агропродовольча продукція експортується в 205 країн світу, що дозволяє країні залишатися потужним гравцем на світових ринках агропродукції та займати лідерські позиції за окремими групами товарів. Так, Україні належить перше місце в світі з експорту соняшникової олії, друге – горіхів, третє – меду, ячменю, ріпаку, четверте – кукурудзи, п'яте – пшениці, шосте – сої, восьме – курятини, десяте – яєць курячих, одинадцяте – борошна.

У той же час експорт продукції АПК на 63% складають сировинні товари з високою імпоротною складовою і низькою доданою вартістю, що зменшує конкурентоспроможність вітчизняного АПК на світових ринках. Крім того, зношення основних виробничих засобів (ОВЗ) у різних галузях АПК складає 60-90% проти 35-50% у сусідніх країнах. Забезпеченість середніх та малих сільгосп підприємств технікою складає близько 50% [2; 3; 5]. Країна щорічно завозить засобів для агровиробництва (насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливо-мастильні матеріали, техніку, запчастини тощо) на понад \$9 млрд. У більшості випадків – це єдиний спосіб оновити основні засоби підприємств АПК через відсутність виробництва аналогів в Україні та забезпечити процес виробництва.

Україна має всі природно-кліматичні умови для ведення агропромислового виробництва і тому може бути впливовим гравцем на світовому ринку продовольства. Однак, в останні роки проблем додає і те, що в силу кліматичних змін вітчизняному сільському господарству критично бракує вологи (в країні 19 млн. га ріллі потребують штучного зрошення). Проте на сьогодні системи штучного зрошення, що були побудовані в кінці минулого століття, майже зруйновані, а нові через відсутність інвестицій не будуються. При цьому більша частина меліоративної та іригаційної інфраструктури, що збереглася, перебуває в управлінні Держагентства з водних ресурсів. Відповідно Міністерство аграрної політики та продовольства, що знаходиться в стадії чергового реформування і є відповідальним за відновлення зрошувальних систем, наразі не може розпочати практичну роботу з передачі майна в управління Мінагрополітики.

Крім того, нестача інвестиційних ресурсів і, в першу чергу, національного капіталу для проведення глибокого техніко-технологічного переозброєння підприємств АПК з метою скорочення техніко-технологічного розриву з

країнами-лідерами призводить до подальшої втрати конкурентоспроможності вітчизняних виробників агропродукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках та актуалізує питання залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну.

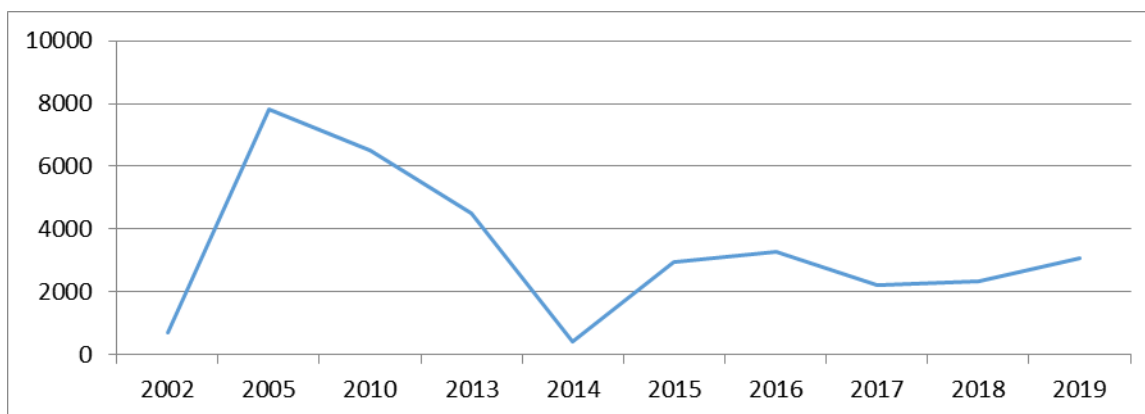


Рис. Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україну (млн. дол. США) [3]

Результати проведених досліджень свідчать, що Україна має в своєму розпорядженні дуже неефективну, мало конкурентоспроможну ресурсну економічну модель економіки, яка має олігархічний характер. Це основний фактор, що стримує інвестиції у економіку країни. Крім цього, негативний вплив мають нестабільність законодавства і непередбачуваність його змін, відсутність чіткої державної стратегії розвитку щодо залучення прямих іноземних інвестицій, відсутність гарантій прав власності, ефективною та справедливою судовою системою, волатильність, військовий конфлікт на Сході країни тощо.

Зовнішні інвестиції в Україну у 2019 р. склали близько \$3 млрд. До основних країн-інвесторів належать Кіпр (29,4%) та Нідерланди (22%), Велика Британія (6,1%), Швейцарія (5,5%), Німеччина (4,7%) [3; 6]. У той же час зовнішні інвестиції передбачають зовнішній контроль над економікою держави у тій чи іншій формі. Тому Україна має бути зацікавлена у залученні насамперед інвестицій внутрішніх. Це питання економічної незалежності.

Виходячи з вищенаведеного, вважаємо за доцільне до закінчення судової реформи невідкладно запровадити в Україні низку стимулів для активізації інвестиційної діяльності, в тому числі і по залученню прямих іноземних інвестицій, які мають відповідати сучасним реаліям та бути такими ж або більш привабливими, ніж у сусідніх країнах, а саме:

- запровадження мінімального ПДВ на імпорт обладнання та комплектуючих, що не виробляються в Україні, для облаштування ПІІ;
- запровадження мінімального ПДВ на імпорт сировини, напівфабрикатів і приладів за умови подальшого виробництва з них кінцевого продукту і обсягах його експорту не менше, ніж 50% від виробленої продукції;
- повне звільнення від податку на прибуток протягом п'яти років і 50% податку на прибуток протягом наступних п'яти років для резидентів, що мають експортну виручку не менше, ніж 70% від загального обороту;
- компенсація 50% витрат на приєднання до електромереж.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Економічний розвиток країн, що розвиваються. Доповідь // Система офіційної документації ООН. URL: <https://documents.un.org/prod/ods.nsf/home.xsp>.
2. Ємцев В.І. Активізація інноваційної діяльності як шлях до підвищення конкурентоспроможності підприємств. The scientific heritage (Budapest, Hungary). VOL 6, No 55 (55) (2020), С. 31-35. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/27165.pdf>.
3. Статистичний щорічник України. 2019 рік [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Статистичний бюлетень «Зовнішньоторговельний баланс України у 2020 році» [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Статистичний бюлетень «Основні засоби України. 2019 рік» [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність України 2019» [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

## ОСНОВНІ МОДЕЛІ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

В.І. Ємцев, д-р екон. наук,

А.В. Ціцар

*Національний університет харчових технологій*

На підприємствах застосовуються різні методи управління логістикою. Деякі з них мають власний парк транспортних засобів і самі управляють транспортом. Інші передають всю організацію і управління перевезеннями в аутсорсинг. Для описання тієї чи іншої моделі ланцюжку поставок фахівці з логістики застосовують моделі «1PL – 5PL».

Розглянемо зміст та відмінності кожної моделі організації логістичних перевезень.

*Перша модель логістики – 1PL* (модель логістики першої сторони. Логістичний інсорсинг).

Застосовують цю модель логістики підприємства, які не тільки виробляють продукцію, а й беруть на себе організацію, управління й виконання всіх необхідних дій щодо надання транспортних та логістичних послуг.

Для виконання цих послуг підприємства повинні мати у своєму розпорядженні дороге обладнання, парк вантажних автомобілів, ізотермічні та вантажні причепа, склади тощо.

*Друга модель логістики – 2PL* (модель логістики другої сторони. Частковий логістичний аутсорсинг).

Ця модель логістики означає аутсорсинг транспортних та логістичних послуг з перевезення для контрактного партнера з логістики, який володіє і управляє своїми власними логістичними об'єктами. Виробник продукції

передає право на надання послуг з транспортування і зберігання постачальнику логістичних послуг, але зберігає за собою контроль та адміністративне управління логістикою.

*Третя модель логістики – 3PL* (стороння модель логістики. Комплексний логістичний аутсорсинг).

Ця модель є поширеною у сфері комерційних перевезень. Радою професіоналів з управління ланцюгами поставок визначено, що зовнішній постачальник логістичних послуг виконує функції транспортування, складування, пакування, пересилання, перевантаження і управління запасами. Ця модель може включати безліч інших послуг, таких, як доставка, маркування, упаковка продукту і митне оформлення.

*Четверта модель логістики – 4PL* (модель логістики четвертого боку. Інтегрований логістичний аутсорсинг).

При застосуванні цієї моделі вантажовідправник бере на себе аутсорсинг оперативного управління транспортними та складськими послугами, а також адміністрування логістики. Постачальник послуг 4PL бере на себе весь ланцюжок поставок. Він пов'язує виробників, постачальників, роздрібних продавців, постачальників ІТ-послуг, фінансистів і постачальників логістичних послуг. При цьому постачальник послуг не використовує бізнес-модель, засновану на об'єктах, а також не володіє складом або парком транспортних засобів, які можуть використовуватися для здійснення перевезень. Замість цього постачальник логістичних послуг організовує, керує і контролює перевезення. Ця модель більш інтегрована, ніж найпопулярніші сторонні і попередні моделі.

*П'ята модель логістики – 5PL* (модель логістики п'ятої партії. «Віртуальна» логістика).

Ця модель використовується при переході від ланцюжків поставок до мережі живлення. Представник логістичного провайдера може об'єднати вимоги і можливості 3PL і 4PL. Він погоджує вигідні тарифи і послуги з постачальниками послуг, такими, як експедитори та авіакомпанії. Він також пропонує своїм клієнтам стратегічні та інноваційні рішення і концепції.

До завдань постачальників послуг 5PL входить забезпечення основи для планування і реалізації декількох частин ланцюжка поставок. Це включає надання матеріалів, послуг, інформації, а також потоків капіталу, необхідних для планування, доставки і відстеження перевезень.

Підприємство для мінімізації витрат та більш ефективної організації транспортних і логістичних послуг може застосовувати одну з вищерозглянутих моделей.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Логістика: Практикум [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; В.М. Марченко, В.В. Шутюк, В.І. Ємцев. – Електронні текстові дані. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 158 с.

## **ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗДЕШЕВЛЕННЯ КРЕДИТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ АПК**

**Л.М. Закревська**, канд. екон. наук  
*Національний університет харчових технологій*

АПК є життєво необхідною галуззю народного господарства, що потребує особливої уваги з боку держави. Від ефективності її функціонування залежить не лише розвиток країни, але й її економічна безпека. В сучасних умовах одним з головним і поки що безальтернативним способом фінансового забезпечення аграрної галузі є банківське кредитування. Тому першочерговим завданням державних інституцій є розробка інструментарію щодо забезпечення здешевлення кредитування підприємств АПК.

Механізм здешевлення кредитів в Україні для підприємств АПК регулюється Постановою КМУ від 29 квітня 2015 р. № 300 [1], у якій зазначено, що компенсації підлягають відсоткові ставки за кредитами, залученими для покриття витрат, пов'язаних із закупівлею пально-мастильних матеріалів, насіння, добрив, засобів захисту рослин, кормів, сировини та інгредієнтів для виробництва комбікормів, ветеринарних препаратів, спермопродукції, молодняку сільськогосподарських тварин та птиці, обладнання для тваринницьких ферм і комплексів, запасних частин для ремонту сільськогосподарської і зрошувальної техніки та обладнання, енергоносіїв, та оплати послуг, пов'язаних із виконанням ремонтних робіт сільськогосподарської і зрошувальної техніки, робіт (послуг) з підготовки та обробітку ґрунту, посіву, захисту рослин від хвороб і шкідників, внесення добрив та підживлення, збирання врожаю.

Міністерство аграрної політики та продовольства України визначає річні ліміти та здійснює розподіл бюджетних призначень між структурними підрозділами облдержадміністрацій пропорційно середньорічному обсягу виробництва валової продукції сільського господарства (у постійних цінах) за попередні три роки, що передують звітному року, згідно з даними органів державної статистики.

Починаючи з 2016 року компенсація надавалась на конкурсній основі за укладеними кредитними договорами за умови, що сума відсотків за користування кредитами не перевищувала облікової ставки Національного банку, збільшеної на 3 відсоткових пункти на момент укладання договору. При цьому витрати з надання інших банківських послуг, пов'язаних з укладенням кредитного договору (розрахункове обслуговування кредиту, розгляд кредитного проекту, управління кредитами, консультаційні послуги тощо), не підлягали компенсації.

Вищезазначену норму було переглянуто в 2020 році й внесено зміни до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів [2].

Тепер компенсація надається позичальникам за нараховані і сплачені у

поточному році відсотки за користування кредитами (поновлювальними та непоновлювальними, крім овердрафтів (контокорентних кредитів)) у розмірі 1,5 облікової ставки Національного банку, що діє на дату нарахування відсотків, але не вище розмірів, передбачених кредитними договорами, зменшених на 5 відсоткових пунктів.

Сума компенсації, що надається позичальнику протягом бюджетного року за короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими кредитами, не може перевищувати: для позичальників та пов'язаних із ними осіб, які провадять діяльність у галузях тваринництва, – 15 млн. гривень; для позичальників, які мають чистий дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній рік до 20 млн. гривень, – 5 млн. гривень.

10 березня 2021 року на засіданні Уряду було схвалено проект Постанови [3], яка оновлює Порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів. Проектом постанови пропонується:

- визначити прозорий порядок відбору претендентів на підтримку;
- уточнити напрями використання кредитних коштів;
- надається можливість отримувати компенсацію за коротко- та середньостроковими кредитами на поповнення обігових коштів (сільськогосподарські товаровиробники, які постраждали від погодних умов та яким банки реструктурували кредити, матимуть можливість отримати часткову компенсацію відсотків за кредитами);

- надається можливість отримувати компенсацію за середньо- та довгостроковими кредитами, залученими для придбання основних засобів сільськогосподарського виробництва, здійснення витрат, пов'язаних з будівництвом і реконструкцією виробничих об'єктів сільськогосподарського призначення, а також з переробкою сільськогосподарської продукції;

- визначити кінцеві терміни подачі заявок суб'єктами для отримання компенсації та реєстрів компенсаційних виплат позичальникам, які подаються до Мінекономіки уповноваженими банками (щороку до 1 листопада).

За прогнозами Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільськогосподарства в 2021 році скористуватися програмою та отримати компенсацію зможуть понад 4,4 тисячі сільгоспвиробників [3].

Маємо надію, що дана постанова найближчим часом вступить в дію, державним бюджетом буде передбачено на цю статтю витрат необхідні кошти. Адже цей захід дасть можливість не лише забезпечити розвиток стратегічної галузі економіки, але створить додаткові робочі місця.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів. Постанова Кабінету Міністрів України № 300 від 29 квітня 2015 р. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/300-2015-%D0%BF#Text>.

2. Про внесення змін до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів. Постанова Кабінету Міністрів України № 202 від 03 березня 2020 р. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/202-2020-%D0%BF#Text>.

3. Інформаційно-аналітичний портал АПК України. URL: <https://agro.me.gov.ua/ua>.

## **РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**О.В. Злотнік**

*Національний університет харчових технологій*

Європейська інтеграція України, яка супроводжується необхідністю сприйняття європейських цінностей у сфері ведення бізнесу, взаємодії підприємств, держави, органів місцевого самоврядування та суспільства зумовлює актуальність проблематики соціальної відповідальності.

Головний вплив на авторитет сучасних підприємств здійснюють соціальні комплекси репутації. У такому випадку зазвичай використовують людські та природні ресурси, новації та інновації в галузях культури та науки, інфраструктуру. Це призводить до того, що суспільство очікує від підприємств вирішення актуальних соціальних проблем.

Будь-яке підприємство відчуває відповідальність за дані проблеми, і це вже стало нормою та часткиною етики ведення бізнесу. В останні роки спостерігається тенденція до дотримання концепції «зеленого офісу», тобто мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище і економії матеріальних ресурсів. Концепція «зеленого офісу» має комплексну структуру та містить широкий спектр заходів, які представлені у різних напрямках:

- закупівля продукції з екологічним маркуванням та енергоощадливістю;
- заощадливе використання водо-, електро- та теплопостачання;
- використання електронного документообігу;
- мінімізація використання паперового матеріалу.

Щоб підвищити репутаційний ефект підприємства від соціальної діяльності, також є можливість обирати об'єкт для благодійності, але варто керуватися певними принципами: об'єкт благодійності має відповідати статусу підприємства.

Корпоративна соціальна відповідальність вже стала стійким поняттям в економіці кожного підприємства, адже саме вона сприяє розвитку не лише певного підприємства, але й культури держави.

### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. «Зелені офіси» для українських компаній: міф чи реальність? URL: <https://www.opora.ua.org>.

## РОЗВИТОК АГРОПРОМИСЛОВИХ ХОЛДИНГІВ В УКРАЇНІ

**І.В. Ковальчук**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Незважаючи на всі фінансові й політичні проблеми, реальний ВВП України за даними Державної служби статистики продемонстрував у 2016-2019 рр. позитивну динаміку, зростаючи від 2,4% у 2016 р. до 3,2% у 2019 р. [1]. Драйверами української економіки залишаються переробна промисловість, оптова і роздрібна торгівля та сільське господарство. У 2019 р. 33% ВВП було створено саме в цих галузях.

Результатом третього етапу реструктуризації аграрного сектору України, що виник спонтанно й здійснюється стихійно без будь-якого втручання держави та відповідного юридичного забезпечення, стало зосередження капіталу й агропромислового виробництва в одних руках, причому з огляду на масштаби процесу концентрації можна його назвати надконцентрацією виробництва [2].

Агропромисловий комплекс України залишається основним генератором економічного розвитку країни, завдячуючи, в тому числі, інтеграційним процесам, котрі призвели до переформатування ринку, появи мегаутворень, компаній-лідерів у певних сегментах ринку. За словами Т. Милованова, із загального експорту товарів України частка продукції АПК та харчової промисловості становить 47,7% [3].

Серед вітчизняних агрохолдингів цікавими для дослідження, на наш погляд, є компанії з вибудованими інтегрованими бізнес-моделями, які стали лідерами у певних сегментах ринку продукції харчової промисловості. Крім ефекту концентрації капіталу, на рівні таких компаній реалізуються переваги вертикальної інтеграції, що додає їм значних конкурентних переваг на ринку. Так історично склалося, що, стихійно утворившись, можливо, без продуманої стратегії, розвиваючись з використанням сприятливих саме для їх власників умов (наближеність до влади, наявність коштів від попереднього бізнесу тощо), на сьогодні вони диктують правила гри в певних сегментах ринку харчових продуктів, входять до десятки найбільших за розмірами земельного банку (перше місце – Кернел – 560 тис. га, друге – Ukrlandfarming – 470 тис. га, четверте – Миронівський хлібопродукт – 370 тис. га, п'яте – Астарта – 283 тис. га).

Досліджувані агрохолдинги мають вертикально-інтегровані бізнес-моделі з чітко окресленими стратегічними цілями. Сегментація доходу агрохолдингів дозволяє зробити припущення, що Кернел і МХП можна визнати промислово-аграрними об'єднаннями, оскільки переважну частку в структурі їх консолідованих доходів становить дохід від реалізації промислової продукції. Так, 57,9% доходу Кернел отримує від реалізації соняшникової олії. Переважна частка – 68% – у структурі доходу МХП припадає на дохід від реалізації м'яса птиці на ринку України. Компанія Астарта, яку за результатами 2012 р. також можна було віднести до зазначеної групи, сьогодні отримує лише 26,1% доходу

від реалізації цукру, суттєво зменшивши цей показник з 58% у 2012 р., що дозволяє зробити висновок про зміну вектору розвитку холдингу. МХП ж, навпаки, посилив свої позиції в напрямку орієнтації на генерування доданої вартості, збільшивши частку доходу від реалізації м'яса птиці на 10,1 в.п. – з 57,9% у 2012 р. до 68% у 2020 р.

Протягом 2018-2020 рр. спостерігалось стрімке зростання консолідованих доходів провідних вітчизняних агрохолдингів. Незважаючи на їх різногалузеву приналежність, темп зростання доходу за 2018-2020 рр. становив 23% у МХП та 71% у Кернел. Агресивні стратегії розвитку, котрі проявилися в нарощуванні активів і, як наслідок, зростанні доходу, не завжди супроводжувалися позитивною динамікою прибутку. Так, якщо операційний прибуток Кернел зріс у 2018-2020 рр. в 2,4 рази, то у МХП – скоротився на 35,6%. А у 2020 р. МХП взагалі отримав 133 млн. дол. США чистого збитку.

Дослідження джерел фінансування діяльності агрохолдингів дозволяє зробити наступні висновки: протягом досліджуваного періоду спостерігалась тенденція до зменшення частки власного капіталу в структурі пасивів Кернел – з 53,3% у 2018 р. до 47,2% у 2020 р. і МХП – з 41,1% до 38,2%. Більш привабливою з позиції пропорції між власним і позиковим капіталом є система фінансування Астарті. Частка власного капіталу компанії зростає з 49,1% у 2018 р. до 60,9% у 2020 р.

Незважаючи на виявлені різноспрямовані тенденції в динаміці результативних показників і структурі активів та зобов'язань, з огляду на показники рентабельності, провідні українські агропромислові холдинги залишаються привабливими об'єктами як для їх власників, так і для потенційних інвесторів, хоча слід акцентувати увагу на невисоких показниках рівня рентабельності активів в усіх компаніях. На позитивному значенні утримався зазначений показник у 2020 р. лише у Кернел. Інші компанії мали від'ємне значення.

Досягнуті результати діяльності провідних агропромислових холдингів є наслідком успішної реалізації стратегій їх розвитку, що дозволяє компаніям досягати високих темпів зростання результативних показників, що є важливим сигналом для потенційних інвесторів, які, як правило, віддають перевагу компаніям, котрі мають більш довгий ланцюжок створення доданої вартості – вертикальну інтеграцію бізнесу.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Офіційний сайт Державного комітету зі статистики. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

2. Українська модель аграрного розвитку та її соціоекономічна переорієнтація: наук. доп. / [О.М. Бородіна, В.М. Геєць, А.О. Гуторов та ін.]; за ред. В.М. Гейця, О.М. Бородіної, І.В. Прокопи; НАН України, Ін-т екон. та прогнозів. – К., 2012. – 56 с.

3. Україна збільшила експорт сільгосппродукції на 14,3%. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/02/25/657467/>.

## **ЕКОНОМІКС: РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

**Г.О. Кундєєва**, д-р екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Поняття «нова економіка» включає риси, характеристики, механізми багатогранного за структурою та інноваційного за принципами дії феномена. Стрімкі і масштабні зміни, що відбуваються у сфері виробництва, нових технологій, інфраструктури, форм організації та функціонування економіки, зумовили появу, поширення і використання поняття «нова економіка». Економікс як громадська наука активно розвивається разом із суспільством і не тільки вирішує кон'юнктурні проблеми, а й відображає глибинні зміни, що відбуваються в соціумі. Введення поняття «нова економіка» є підставою і констатацією того факту, що багато понять, теорій та категорій, які вважалися «непорушними» з позиції економіксу, більше не є такими. При цьому сам зміст «нова економіка» представляє предмет для поглибленого дослідження з точки зору економічної теорії, конкретної економіки і практики.

Загальною передумовою, яка підштовхнула до усвідомлення феномена «нової економіки», стала технологічна революція, а період з 1985 до 2035 рр. – п'ята хвиля науково-технологічної революції – визначає собою тимчасову оболонку «нової економіки». В останні десятиліття проявили свою значущість нові технології, особливо нанотехнології. Нанотехнології є не просто розвитком продуктивних сил, а принципово новою виробничо-економічною системою. Нова продукція створюється комбінованими сполуками елементарних частинок, а не відділенням від природного матеріалу непотрібних елементів (наприклад, виплавка металу). Якщо ці технології розвинуться в масштабах суспільного відтворення, то основним питанням економіки буде не стільки ефективне використання обмежених ресурсів, скільки нескінченне по'єднання практично поновлюваних ресурсів. Це «зародження принципово нового економічного порядку» [1, с. 64]. Крім нано- і біотехнологій, матеріальними передумовами «нової економіки» є й інші нові та високі технології, зокрема технології в області створення нових матеріалів, ресурсозбереження, екотехнології («зелена економіка»), а також ряд технологій в області менеджменту, маркетингу та деякі інші.

Істотними характеристиками «нової економіки» є: новий рівень усупільнення виробництва, інформаційних, фінансових потоків не тільки на національному та регіональному рівнях, а й у світовому масштабі; суттєва зміна форм організації і функціонування економіки і, перш за все, повсюдне поширення мережевих форм організації виробництва і підприємництва; трансформація структури, ролі та якості факторів економічного розвитку; радикальна інтенсифікація використання природних сил і процесів; модель поведінки фундаментальних законів ринкової економіки (закону вартості, моделі попиту і пропозиції, закону спадної прибутковості і взаємозв'язку цінності і рідкості товару) [2, с. 11].

Ринок в умовах «нової економіки» продовжує досить ефективно працювати, хоча сьогодні він багато в чому починає набувати інших сутнісних характеристик, властивих якісно іншому рівню розвитку, які визначаються новими факторами. На думку американського економіста К. Келлі, в умовах «нової економіки» ринковий механізм стає більш досконалим [3], саме в умовах «нової економіки» виникає дуалістична модель, відповідно до якої ринок монополізується, але компанії прагнуть поводитися як досконалі конкуренти під впливом цілої низки об'єктивних і суб'єктивних бізнес-процесів. Вартість товарів в умовах ринку «нової економіки» формується не тільки за допомогою використання традиційних факторів виробництва, а й значною мірою таких ресурсів, як нові і новітні технології, а також з використанням так званого невагомому багатства, «незримого капіталу». Дуже важливими творчими чинниками, що формують ланцюжок додавання нової вартості, стають: інтелектуальний капітал (патенти, авторські права, ноу-хау); споживчий капітал (бази даних, клієнтів, зв'язки зі споживачами); організаційний капітал, що включає організаційні і управлінські системи ERP і технології (мережеві), маркетингові прийоми та механізми (інтегровані маркетингові комунікації, CRM) [2, с. 15].

На сучасному етапі посилюється необхідність переходу від формулювання принципових установок і апріорних моделей до вироблення конкретних механізмів розв'язання існуючих і виникаючих соціально-економічних проблем: необхідно освоювати конкретні методи стратегічного планування в умовах використання комерційних принципів господарювання; прискорювати оптимізацію галузевої і продуктової структури економіки, особливо з метою істотного підвищення частки інноваційних високотехнологічних виробництв з високою доданою вартістю тощо.

Входження в епоху «нової економіки», де основними джерелами добробуту і провідними факторами виробництва стають інновації та творчі (інтелектуальні) досягнення людей, зумовило виживання в сучасних умовах тільки тих підприємств, які гнучко реагують на вимоги ринку, створюють і грамотно організують виробництво конкурентоспроможної продукції, забезпечують ефективність перебудови внутрішньовиробничого управління, тобто розвиваються. Завдання, що стоїть перед підприємствами в сучасних умовах, – врахувати нові реалії економіки і розробити адекватні їй принципи нової управлінської парадигми, яку повинні прийняти сучасні вітчизняні організації, щоб досягти успіху на глобальних ринках з новими формами конкуренції та інформаційними технологіями.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Хубиев К.А. О содержании «новой экономики». Экономист. 2008. № 5. С. 63-71.
2. Авдокушин Е.Ф. О предпосылках и сущности «новой экономики». Вопросы новой экономики. 2009. № 3 (11). С. 4-28.
3. Kelly K. New Roles for the New Economy. Ten Radical Strategies for Connected World. NY., 1998. 180 p.

## ОСНОВНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

О.О. Кутас

*Національний університет харчових технологій*

Інноваційний розвиток підприємств можна назвати потребою часу, адже розвиток власного виробництва та конкурентоспроможність товарів можливі тільки тоді, коли на підприємстві впроваджують інновації, які дають можливість забезпечити максимальне отримання прибутку, підтримати і зміцнити імідж. Інновації – це науково-технічний прогрес в організації ведення бізнесу на підприємстві, що покликаний оновити асортимент товарів, розширити їх функціональні можливості, підвищити якість.

Інноваційні процеси мають поставити результати досліджень на комерційну основу для розширення асортименту товарів (послуг), поліпшення їх споживчих якостей, розвитку нових технологій виробництва з метою отримання чи закріплення лідируючих позицій на внутрішньому та зовнішньому ринку. Підприємства прагнуть підвищити конкурентоздатність товарів та покращити свій імідж на ринку за рахунок: застосування інноваційних технологій; пошуку і впровадження нових маркетингових рішень, способів і технологій виробництва товарів (надання послуг); зміни споживчого попиту; виникнення нових форм виробництва; появи нових структур і підрозділів у виробничому ланцюгу, зміни цінової політики на ринку тощо.

Головними завданнями інноваційної діяльності підприємств є [1]:

- генерування новаторських ідей, конструкторські розробки, науково-дослідні роботи, проведення аналізів та випробувань, створення дослідних зразків нових виробів;
- вивчення сировинних ресурсів та аналіз матеріалів, які можуть бути використані при виготовленні зразків нової продукції;
- вибір технологічних процесів, розробок та ідей для впровадження їх у власне виробництво;
- розробка, проектування, доведення до серійного випуску нових зразків виробів, технічних засобів і механізмів, приладів та машин;
- планування, відпрацювання і впровадження у виробництво інноваційних форм і методів управління;
- інноваційна кадрова політика щодо персоналу;
- інформаційні комунікації для забезпечення інноваційних процесів;
- збір бази даних і бібліотеки науково-технічної документації з проведення процедур легалізації і оформлення винаходів, отримання авторських свідоцтв та методик проведення випробувань;
- маркетингові дослідження з просування даних технологій;
- організація науково-дослідних підрозділів та виробництво дослідних зразків продукції;
- впровадження нових технологій у виробництво;
- виробництво і просування на ринок продуктів даних розробок.

Таким чином, інноваційні процеси включають роботу зі створення нових

видів продукції або поліпшення якості вже існуючих, вдосконалення форм і способів організації виробництва. Інноваційна діяльність всіх залучених до неї підприємств має одну загальну мету – розвиток і зміцнення позицій на ринку. Реалізуючи такі заходи, підприємства переслідують ряд цілей, які повинні задовольняти їх внутрішні потреби. Це інноваційні рішення щодо підвищення якості виробництва за рахунок модернізації всіх працюючих структур, стимулювання інтелектуального та науково-технічного ресурсу, збільшення обсягів виробництва та продажів товарів (послуг) з якісно новими показниками.

Серед принципів організації інноваційного процесу на підприємстві можна виділити наступні:

- створення сприятливих умов і методів стимулювання для пошуку і впровадження інноваційних ідей;
- завдання і цілі, що стоять перед підприємством, формують напрями робіт по впровадженню та розвитку нових технологій;
- інноваційний пошук здійснюється паралельно у кількох напрямках;
- діяльність, спрямована на задоволення споживчого попиту;
- процеси інновацій генеруються і контролюються на рівні керівництва підприємства, де здійснюється їх стратегічне планування, визначається напрям подальшого розвитку. Зайняті у процесах впровадження інновацій структури повинні мати єдину схему вирішення задач та їх оптимізації;
- для ефективного здійснення інноваційної діяльності необхідно залучати до цього процесу весь ресурс підприємства.

Підприємство, яке впроваджує інноваційні технології у виробництво, організує цей процес з виконанням наступних ключових функцій:

- розроблення плану заходів з інноваційної політики. Спочатку визначається місце підприємства на ринку з урахуванням особливостей наявних на ньому інноваційних процесів; потім виробляється стратегія роботи за напрямками, визначаються цілі та завдання по кожному з них; далі керівництво визначає найбільш ефективні методи інновацій по кожному з напрямів. Розуміння того, чого хоче підприємство досягти в майбутньому, допомагає визначити найближчі завдання і пріоритети для подальшого розвитку;
- управління інноваційною діяльністю. Бажання розвивати власне виробництво за рахунок інновацій на сьогодні досить поширене, але лише невелика кількість підприємств упроваджує в свою структуру спеціальні підрозділи для керівництва новими технологіями. Такі структури мають генерувати інноваційні ідеї інновацій та відстежувати їх практичне застосування у виробництві;
- стимулювання суб'єктів інноваційної діяльності. Для успішного втілення нових ідей необхідна сприятлива виробнича атмосфера в колективі, команда креативно мислячих фахівців, які вміють домагатися поставлених цілей, а також гідне матеріальне стимулювання праці. Саме в цьому полягає головне завдання мотивації виробничих кадрів;
- оцінка досягнень інноваційних процесів. Хід цих процесів потрібно постійно контролювати та оцінювати. Це слід робити, щоб переконатися в

правильному виборі стратегії, а в разі необхідності – усунути виявлені недоліки.

Отже, інноваційна діяльність підприємства повинна сприяти появі на ринку високотехнологічного продукту, виробленого відповідно до останніх досягнень науки і техніки. Йому необхідно бути конкурентоспроможним і сприяти розвитку економіки в цілому. Для створення подібного товару слід врахувати всі особливості сучасного ринку, правильно поставити завдання, описати труднощі і передбачити шляхи їх подолання.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Инновационное развитие предприятия: выбор направления и разработка стратегии. URL: <https://www.gd.ru/articles/9375-innovatsionnoe-razvitie-predpriyatiya?error=1&activityId=%7b638b4fa6-2292-4f40-bf32-60f536bbcac5%7d>.

2. Кошлата М.М. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємств / М.М. Кошлата // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 6 (2). С. 210-212. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_6%282%29\\_\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6%282%29__56).

### **АКТУАЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИХ МЕТОДІВ ТА МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**О.А. Лисенко**, канд. фіз.-мат. наук

*Національний університет харчових технологій*

Як показали дослідження, в сучасних умовах загострення конкурентної боротьби використання економіко-математичних методів та моделей виявило себе найбільш прогресивним та ефективним засобом. Також цьому сприяє бурхливий розвиток інформаційних технологій.

На підприємствах будь-якої власності запровадження ринкових методів господарювання вимагає оперативності прийняття управлінських рішень з урахуванням прогнозування різних варіантів можливих напрямків розвитку виробничої діяльності окремих підрозділів підприємств.

Використання широкого кола економіко-математичних методів та моделей потребує управління будь-якими процесами розвитку економічних систем, що зумовлено їх складністю, функціонуванням в умовах невизначеності, впливу значної кількості факторів, необхідності врахування багатьох умов та критеріїв ефективності управління [1, с. 28].

Найбільш поширеним у процесі економічного аналізу діяльності суб'єктів господарювання є використання методів елементарної математики, які дозволяють обґрунтувати потребу в ресурсах, а також для балансових та інших розрахунків. Дослідження складніших економічних явищ зумовлює застосування методів диференціального та інтегрального числення, теорії

марковських ланцюгів тощо [2; 3].

У кризових умовах господарювання підприємства харчової галузі функціонують в умовах обмеженої наявності матеріальних та грошових ресурсів. Все це вимагає більш ґрунтовного вивчення економічних показників їх діяльності за допомогою математичних методів дослідження і, як результат, розробки комплексних економіко-математичних моделей.

Для стабільного розвитку кожного підприємства в умовах конструкції нової економіки актуальним є своєчасне проведення стратегічного, економіко-математичного й статистичного аналізу його діяльності за рахунок виявлення та оцінювання сильних та слабких сторін, а також з'ясування впливу чинників його макросередовища. Отже, розробка стратегії виробничо-збутової діяльності підприємств харчової галузі неможлива без використання інструментарію математичних методів та моделей, вивчення якого є необхідною умовою ефективної наукової та практичної діяльності менеджера, оскільки він є однією з основних складових для розробки й ухвалення управлінських рішень.

Також, погоджуючись із Дьяченко Н.К., можна сказати, що головним методом дослідження економічних показників господарювання підприємств є метод моделювання економічних процесів, який визначає комплекс різнобічних прийомів. Водночас математичне моделювання виступає універсальним та ефективним інструментом вивчення внутрішніх закономірностей певних явищ та процесів, дає можливість дослідити кількісний взаємозв'язок та взаємозалежності моделі та розробити проектне вдосконалення розвитку та подальшого функціонування суб'єкту господарювання [4, с. 122].

Отже, досліджуючи процес управління розвитком економічних систем засобами математичного моделювання, менеджер може отримати інформацію про стан об'єкту управління під впливом змін внутрішніх і зовнішніх діючих факторів. У свою чергу, дослідження розвитку підприємств харчової промисловості в сучасних ринкових умовах за допомогою економіко-математичних методів сприятиме розширенню вивчення багатьох факторів, що впливають на окремі аспекти діяльності суб'єктів господарювання, а отже, як результат, підприємство отримає можливість визначення можливих додаткових резервів щодо підвищення ефективності своєї діяльності.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Юрчук Н.П. Використання економіко-математичних методів в управлінні інноваційним розвитком економічних систем / Н.П. Юрчук // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 18. – С. 28-32.
2. Мних Є.В. Економічний аналіз на промисловому підприємстві / Є.В. Мних, П.Ю. Буряк. – Львів: Світ, 1998. – 208 с.
3. Чумаченко М.Г. Экономический анализ [Електронний ресурс] / М.Г. Чумаченко. – Режим доступу: <http://ebk.net.ua/Book/BookEkAnaliz/part4.2.htm>.
4. Дьяченко Н.К. Особливості застосування математичних методів та моделей в управлінні аграрними підприємствами / Н.К. Дьяченко // АГРОСВІТ. – 2020. – № 9. – С. 121-126.

## ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

О.В. Макаревич

*Національний університет харчових технологій*

Управління інтелектуальним капіталом підприємства – це комплекс методів, інструментів і дій з метою комерціалізації, нагромадження, безперервного розвитку та отримання економічних вигод суб'єктом господарювання, що ним володіє. З огляду на дану думку, розглянемо правила – принципи, яким варто слідувати у процесі управління інтелектуальним капіталом.

Автор виділяє наступні принципи управління ІКП, які враховують економіко-правову сутність категорії.

*Принцип безперервності.* Всі процеси управління ІКП не мають чітко вираженого циклічного характеру, на будь-якій стадії формування і використання елемент ІКП може стати інноваційним продуктом або повернутися на початок створення. Така особливість структурних елементів цілого дає можливість використання більшої кількості варіацій залежно від цілей і стратегії, яких дотримується підприємство.

*Принцип цілісності і структурності.* Всі елементи ІКП є пріоритетними в управлінському процесі та потребують уваги, тому чим більші масштаби підприємства, тим більше ресурсів, в тому числі і персоналу, задіяно. Даний принцип є логічним продовженням попереднього, який його підтверджує.

*Принцип емпіричності.* Враховуючи специфічність ІКП та неоднорідність структури, неможливо без спроб зрозуміти, який шлях чи управлінське рішення матиме успіх. Тим більше, що майже завжди один і той самий алгоритм використання елементу ІКП може давати різний результат при повторенні. Така схема і непередбачуваність результату створює неповторність кожного суб'єкта господарювання, який інтелектуалізує свою діяльність.

*Принцип раціоналізації.* ІКП, незважаючи на здатність до самовідтворення і оновлення, потребує інвестування, за обмеженості ресурсів їх варто розподіляти не оптимально, а раціонально. Це стосується абсолютно всіх ресурсів матеріального і нематеріального характеру, які без ефективного управління втрачають свою унікальну властивість – здатність до самовідтворення і саморозвитку. Тобто кожна ідея є результатом використаної іншої ідеї, а кожна принесена додаткова грошова одиниця над витратами – ефективно використана фінансова інвестиція за конкретний період часу.

З цього виходить наступний принцип – *неповторності (унікальності)*. Специфічність та своєрідність ІКП унеможливорює наявність двох ідентичних. Це означає, що два суб'єкта господарювання, створюючи подібні або однакові товари, мають свій алгоритм, модель та методи використання інструментів управління ІКП для досягнення мети, цілей, підприємницьких задач. Саме тому у подальших дослідженнях в оцінці управління ІКП нами розглядаються набори окремих параметрів (показників) в межах структурної одиниці ІКП.

*Принцип ефективності.* При оцінці результату від використання ІКП потрібно звертати увагу на наявність ефективності. Принцип демонструє ефект від дотримання попередніх та відображає позитивний результат роботи всіх принципів у системі.

У межах дотримання вище зазначених принципів управління ІКП будуть справджуватися ідеї функціонування інтелектуального капіталу в межах підприємництва, які полягають у створенні конкурентоспроможного і нового типу підприємства – інноваційного.

Таким чином, економіко-правове бачення принципів управління ІКП полягає у безперервній взаємодії людського капіталу, який, використовуючи структурний капітал, створює капітал перспективи в межах однієї економічної системи – підприємства. Цей процес створює «нові блага» у вигляді додаткових фінансових вигод діяльності, високого рівня фінансово-економічної безпеки, цілісності та ефективної діяльності підприємства на основі безперервного кругообігу формування і використання елементів ІКП – що і відображає процес управління ІКП, а отже, утворює інноваційне підприємство в рамках нової економіки, яке здатне конкурувати і успішно функціонувати в сучасних реаліях ринку.

## **ДІДЖИТАЛ-ЕТИКЕТ У ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ**

**І.В. Новойтенко**, канд екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Сучасний світ суттєво змінився, що позначилось і на правилах етикету: раніше телефонували для інформування про відправлення листа, зараз – пишуть повідомлення/лист, щоб домовитися про телефонний дзвінок.

За ступенем терміновості вирішення питань у діловому середовищі використовують такі канали цифрової комунікації, як: електронні листи, повідомлення у месенджерах та телефонні дзвінки.

Якщо справа першої необхідності, потребує невідкладного вирішення, рекомендовано телефонувати. У разі, якщо вирішення питання можна відкласти, рекомендовано написати електронного листа або повідомлення у месенджері. Електронні листи бізнес-партнерам є більш формальними засобами спілкування, свідчать про серйозність питання і необхідність письмової відповіді.

Золоте правило ділового листування – уникати писати про те, що можна переслати та використати проти вас, адже Інтернет – це пам'ять, яка не вміє забувати.

Основою етичних відносин є повага до іншої особистості. Для забезпечення цієї вимоги і в паперових, і в електронних ділових листах рекомендовано зосередитися на зручності для читача, що досягається шляхом

дотримання чітко встановленої структури та розкриття однієї теми/питання в одному листі.

Зміст ділового листа передбачає обов'язкове зазначення і виділення пустими абзацами окремих пунктів: привітання, суть звернення (одним абзацем), питання чи заклик до дії, підпис, контактна інформація, крім поштової адреси.

Віправляючи лист, цінуйте час отримувача – пишіть коротше, прикріплюйте необхідні посилання або цитати з попередніх листів-домовленостей, узагальнюйте зміст прикріплених документів, щоб основна ідея була зрозумілою та доступною для ознайомлення з будь-якого пристрою і не потребувала спеціальних програм для відкриття/розшифровки даних.

У цьому контексті неетичним є писати листи без необхідності. Так, краще уникати відповідати на лист: «Дякую», якщо інша інформація не передається, адже це відволікає та потребує часу отримувача на обробку такого листа.

Крім того, у листуванні з колегами рекомендується уникати висловів, які можна сприйняти як маніпулювання та втручання в особистий простір: «Завчасно дякую», «Дякую за приділений час», «Як у тебе з часом? Завдання термінове!» тощо.

Особливу увагу потрібно приділити формі звертання: уникати форми «Колеги», краще звернутися на ім'я або ім'я та по батькові, – за формою, якою заведено звертатися у компанії або за представленням у електронних листах.

Запорукою отримання швидкої відповіді на лист є заклик до простої дії отримувача: чим легше відповісти на лист, тим більше шансів на відповідь.

Позитивно сприймається особисте звернення до отримувача, грамотно названа та підписана електронна адреса відправника (його прізвище та ім'я), зазначення теми листа, використання одного стилю і розміру шрифту, мінімум знаків оклику, смайлів, сленгу, уникнення підвищення інтонації через обмеження на написання CAPSOM.

Відправляти листи неетично у другій половині дня п'ятниці, вихідні та святкові дні. Давати відповіді на листи, за винятком рекламних, потрібно завжди, від колег – протягом дня, від незнайомих – протягом тижня. Відсутність відповіді на лист протягом тижня сприймається як відмова.

Вітати шаблонними листівками з офіційними державними та релігійними святами колег, партнерів по бізнесу є тратою їх часу, тому, з етичної точки зору, для виняткових ситуацій підготуйте індивідуальне привітання. Це ж правило стосується і привітань у робочих чатах та месенджерах.

# СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

Т.А. Репіч, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Перевезення вантажів внутрішнім водним транспортом (далі ВВТ) є одним з найдешевших та найбільш екологічних видів вантажоперевезень. Україна володіє достатньо високим судноплавним потенціалом річок. За радянських часів довжина всіх річок протяжністю 10 км і більше дорівнювала 90,4 тис. км, у тому числі судноплавних водних шляхів – понад 4 тис. км. На жаль, протяжність водних шляхів, якими здійснюється судноплавство, порівняно із 1990 р. скоротилась майже вдвічі (табл. 1).

Таблиця 1

## Характеристики внутрішніх водних шляхів України

| Показники   | 1990 | 2013 |
|---|------|------|
| Протяжність водних шляхів в Україні, тис. км                  | 4,0  | 2,2  |
| Протяжність водних шляхів із гарантованими глибинами, тис. км | 3,1  | 1,2  |

Джерело: [1]

Основні категорії вантажів, які транспортують у світі за допомогою ВВТ, – зерно та інші сільськогосподарські продукти, металопродукція, продукти хімічної промисловості. В Україні це продукція сільського господарства, метали, пісок, щебінь, добрива, руди, нафтопродукти, а також ліс (табл. 2).

Таблиця 2

## Перевезення вантажів внутрішнім водним транспортом України за період з 1990 року (млн. т)

| Показник | За навігаційний період |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----------|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|          | 1990                   | 2006 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Усього   | 60                     | 12   | 3,6  | 4,4  | 4,7  | 6,4  | 8,1  | 9,9  | 18,2 | 15,8 |
| Зерно    | -                      | -    | 1,4  | 1,5  | 1,8  | 2,0  | 2,7  | 3,2  | 4,9  | 3,5  |

Джерело: [1]

За останні роки перевезення ВВТ становлять 0,8-1,2% від усіх перевезень. У порівнянні з європейськими країнами – це критично малі обсяги. В Німеччині, наприклад, ця цифра становить 10-15%, в Угорщині – 4-7%, в Румунії – 12-20%, у Нідерландах – 30-35%. Проте, останні 5 років спостерігається зростання обсягів перевезень, хоч і недостатнє. Такому росту перевезень ми завдячуємо значним експортним обсягам зернових та інших видів насіння.

Річкова галузь України, поза сумнівом, має досить значний потенціал та можливості для розвитку – три судноплавні річки, дві з яких входять до ТОП-5 найбільших річок Європи; 16 річкових портів та терміналів; 60 млн. тонн пропускної здатності на рік. Проте, на шляху вищевикладених перспектив та можливостей існує низка факторів, які перешкоджають збільшенню обсягів

перевезень річковим транспортом, а саме:

- застаріла портова інфраструктура;
- нестача спеціалізованих терміналів;
- нестача сучасного флоту;
- недостатнє фінансування інфраструктури ВВШ;
- нерівномірні глибини.

Для повноцінної експлуатації водних природних шляхів необхідно вирішити декілька основних проблем:

1. Оновлення застарілого флоту та портового господарства. Стан українських суден можна вважати близьким до задовільного, однак ці активи все одно потребують оновлення. Портова інфраструктура не має належного сучасного рівня автоматизації, використовуються застарілі механізми та механізми на межі своєї технічної експлуатації. Така ситуація спричиняє суттєві перепони для залучення інвесторів зі своїми експортно-імпортними вантажами, що можуть збільшити товарообіг та номенклатуру вантажів, які проходять через річкові та морські порти України.

2. Врегулювання нормативної бази перевезень вже почалося. Верховною Радою України прийнято закон № 1054-ІХ від 03.12.2020 р. «Про внутрішній водний транспорт». Закон дає можливість комплексно врегулювати питання утримання річкової інфраструктури і процедуру контролю суден, зокрема тих, що ходять під іноземним прапором.

3. Зниження тарифів на перевезення. Цим же законом пропонується ввести єдиний річковий збір, скасувавши шість наявних платежів (за розведення мостів, відкриття шлюзів, лоцманські послуги тощо).

4. Проведення днопоглиблення Дніпра та інших річок, щоб навантажені судна не сідали на мілину. Для безпроблемного проходу суден на всій протяжності глибина Дніпра, наприклад, повинна бути мінімум 3,65 м.

В Україні, як і в усьому світі, нині зростає попит на перевезення ВВТ. Вантажовласники, насамперед металовиробники і зернотрейдери, в умовах економічної нестабільності, зростання цін на паливо, збільшення випадків перебоїв у роботі залізничного та автомобільного транспорту через конфлікт на сході країни намагаються скоротити транспортні витрати та покращити логістику перевезень. Річковий транспорт має низку переваг перед іншими видами вантажоперевезень, і насамперед – це економічність. Наприклад, маючи 5 л умовного палива, одну тонну умовного вантажу можна перевезти річковим транспортом на 500 км, залізницею – на 333 км, а автомобільним транспортом – усього на 100 км.

З точки зору суспільних переваг, розвиток річкового транспорту в Україні та включення його в систему мультимодальних перевезень дозволить не тільки знизити енергетичні витрати та скоротити шкідливі викиди в атмосферу, але й транспортувати товари суднами типу «ріка-море» між великими промисловими центрами країни та чорноморськими портами без додаткового перевантаження. Крім того, дозволить знизити навантаження на автомобільні дороги та «оздоровити» залізниці, звільнивши їх від частини нерентабельних перевезень.

Наприклад, планується, що обсяги експорту українських зернових і олійних вантажів до 2024/25 МР досягнуть 44,4 млн. тонн, є подальші перспективи зростання до 100 млн. тонн, при цьому по Дніпру повинні піти до 20% обсягів, тобто до 20 млн. т зернових та олійних на рік [3]. Дніпро протікає в основних виробничих і переробних регіонах, і це треба використовувати.

Таким чином, за одних і тих самих витрат на паливо, вантажів можна транспортувати річкою у півтора рази більше, ніж залізницею. Зазначене обумовлює перспективність розвитку внутрішнього водного транспорту і потенційну можливість суттєво наростити своє представництво на ринку вантажних та пасажирських перевезень.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. <http://aru.org.ua/>.
2. <https://landlord.ua/>.
3. <https://nv.ua/>.
4. <http://uga.ua/>.

## ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ КОМП'ЮТЕРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕКОНОМІКУ

**Н.С. Скопенко**, д-р екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Розвиток інформаційних комп'ютерних технологій радикально змінив економічну практику: обчислення на калькуляторі поступилися місцем написанню коду, перфорації карт і введенню даних; відбулося значне прискорення економетричних обчислень та з'явилася можливість представлення результатів у табличному та графічному виді; здійснилася поява нових методів та об'єктів дослідження (моделювання, машинне навчання, алгоритми зіставлення, максимальна ймовірність інформації) тощо.

Серед найбільш суттєвих способів, якими розвиток комп'ютерів та інформаційних технологій вплинув на економіку, необхідно зазначити [1; 2]:

- *удосконалення розрахунків*: мейнфрейми (високопродуктивні комп'ютери зі значним обсягом оперативної та зовнішньої пам'яті, з розвиненими засобами вводу/виводу, котрі призначені для організації централізованих сховищ даних великої місткості, виконання інтенсивних обчислювальних робіт (як у пакетному, так і у інтерактивному режимах) і одночасного обслуговування багатьох користувачів або завдань) використовувалися для розрахунку таблиць «витрати-випуск», для обчислення завдань, необхідних для визначення оцінок за допомогою різних економетричних методів; для виконання специфікації моделі, оцінки і тестування всіх видів, а також для обчислення рішень задач оптимізації лінійної динаміки;

- *заохочення нових емпіричних методів*: комп'ютеризація не тільки дозволила застосовувати вже існуючі методи, але й сприяла появі нових емпіричних практик (те, що можуть робити комп'ютери, береться до уваги при розробці нових практик, теоретичні властивості яких згодом досліджуються: об'єднання машинного навчання з більш традиційними методами логічного висновку; застосування методів інтелектуального аналізу даних в економіці);

- *нове управління та обробка даних*: комп'ютеризація дозволила не тільки прискорити та ускладнити обчислення, але також зберігати та використовувати великі набори даних («банки даних»). Це також дозволило генерувати нові типи даних: дані в реальному часі про окремі транзакції та поведінку все частіше реєструвалися на реальних ринках, але також генерувалися шляхом експериментів у комп'ютерних лабораторіях;

- *усунення теоретичних обмежень*: досконаліші обчислення не просто змінили спосіб зіставлення моделі з даними, це також вплинуло на теоретизування, дозволивши усунути ті небажані теоретичні спрощення, які завжди були необхідні (агрегація та дезагрегація; лінійні обмеження; агентне моделювання, що видаляє агреговані припущення, такі, як репрезентативний агент (наприклад, при дослідженні ринку житла) тощо);

- *допомога в доказі теорем*: в той час, як найбільш помітний вплив комп'ютеризації виявляється на емпіричну економіку, розвиток та удосконалення комп'ютерів змінило й підходи до доказу теорем (на межі 1980-х років було розроблено AURA (автоматизований помічник по доведенню теорем). Інструмент інтерактивного доведення теорем – це програмне забезпечення, що допомагає досліднику в розробці формальних доказів. Докази виробляються в процесі взаємодії людини з машиною. Як правило, таке програмне забезпечення включає в себе різновид інтерактивного редактора доказів або інший інтерфейс, за допомогою якого людина може вести пошук доказів, відомості про які зберігаються в комп'ютері, а також процедури автоматичної перевірки доказів, які здійснюються комп'ютером;

- *зміна доведення теорем*: комп'ютери запропонували нові способи підходу до теорій і, отже, кинули виклик традиційним уявленням про докази (з'явилися нові можливості взаємодоповнюваності між традиційними дедуктивним доказами і використанням чисельних методів);

- *нові ринки, що вимагають нових методів аналізу*. Сучасні методи аналізу трансформуються завдяки новим об'єктам дослідження: онлайн-ринки, що використовують складні типи аукціонів ціноутворення, цифрові мережі, нові типи економічних транзакцій тощо. Це потребує об'єднання знань, навичок, досвіду ІТ-спеціалістів та економістів;

- *нові моделі поведінки і ринкових взаємодій*: інформатизація суспільства та економіки, розвиток штучного інтелекту змінює структуру та роботу ринків, думки та поведінку економічних агентів, обробку інформації тощо;

- *зникаючі кордони між теоретичної та прикладної економікою*: наукові моделі завжди створювалися з урахуванням обмежень обчислень, але нові практики, викликані інформатизацією та комп'ютеризацією, у поєднанні з

новими політичними завданнями та вимогами бізнесу глибоко змінили відносини між теорією і прикладною роботою. Сучасне моделювання з використанням комп'ютерних програм дозволяє тісно поєднувати теорії та прикладні дані.

Підводячи підсумки, вважаємо за необхідне відзначити, що комп'ютеризація є необхідною, але не достатньою умовою для розробки нових прикладних технологій. Інформаційні комп'ютерні технології допомагають не тільки реалізації існуючих методів та теорій, а й сприяють розвитку нових методів та змінюють теоретичні та емпіричні дослідження.

Комп'ютеризація сприяла розвитку обчислювальної економіки (англ. *Computational economics*) – міждисциплінарної дослідницької дисципліни, яка включає інформатику, економіку та менеджмент. Обчислювальна економіка використовує комп'ютерне економічне моделювання для вирішення аналітично і статистично сформульованих економічних проблем. Економічні процеси та економіка в цілому розглядаються як динамічні системи взаємодіючих агентів (складні адаптивні системи).

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Roger E. Backhouse; Béatrice Cherrier «It's Computers, Stupid!» The Spread of Computers and the Changing Roles of Theoretical and Applied Economics. *History of Political Economy*. 2017. № 49. P. 103-126.

2. Cherrier B. Further thoughts on historicizing the computerization of economics. URL: <https://beatricecherrier.wordpress.com/2016/02/08/further-thoughts-about-historicizing-the-computerization-of-economics/>.

### **МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

**О.М. Соломка**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Нова економіка характеризується колосальним проривом в області інформаційних технологій, де знання виступають головним стратегічним ресурсом. Центральна дійова особа – людина, орієнтована не стільки на задоволення матеріальних потреб, як на розкриття власного потенціалу. Отже, людина стає носієм найпотужнішого, найпродуктивнішого капіталу – людського [1, с. 10].

Стратегія розвитку підприємства в умовах нової економіки спирається на нові технології в управлінні персоналом, що стає гарантією довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Відповідно до звіту Human Capital Trends-2020, основною рушійною силою, формуючою ринок праці, виступає соціально-відповідальний бізнес в робочих процесах з дотриманням таких атрибутів [2]:

1) мета: організація, яка не просто говорить про мету, але вкладає сенс у кожен аспект щоденної роботи;

2) потенціал: організація, яка створена і організована таким чином, щоб максимізувати креативний потенціал працівників у світі машин;

3) перспектива: організація, яка дивиться в майбутнє, задається питанням не тільки про те, як оптимізувати свої процеси сьогодні, але і як створити цінність завтра.

Стрімкий розвиток цифрових технологій і їх зростаючий потенціал в умовах нової економіки висуває нові кваліфікаційні вимоги до керівників і спеціалістів з управління персоналом.

Об'єктом постійної уваги з боку керівництва підприємств є трудові ресурси. Підвищується значимість креативного ставлення до праці. Основним завданням керівника підприємства, підприємця стає формування якісно підбраного трудового колективу, команди партнерів і однодумців, здатних усвідомлювати, розуміти і реалізовувати задуми керівництва підприємства. Саме такий колектив стає запорукою успіху підприємницької діяльності, процвітання підприємства.

З урахуванням того, як швидко зростає інтерес всіх учасників ринку до цифрових технологій і збільшуються обсяги інвестицій у них, цифровізація трудових відносин суттєво впливає на професійну підготовку фахівців у галузі управління персоналом.

Міжнародними тенденціями управління персоналом в умовах нової економіки є зміна психології роботодавця і співробітників, формування економіки знань, конкуренція за ресурси і покупців, управління і сприйняття змін, нова роль HR-менеджера. HR-менеджер виступає носієм know-how, наставником, радником і консультантом у справі доведення технологій до кожного співробітника.

Самоменеджмент, інформаційні та комунікативні навички, комплексне бачення і розв'язання проблем, креативність – це одні з ключових компетенцій ефективного і конкредентоспроможного співробітника.

У галузі управління персоналом з'явився фахівець з HR-консалтингу, рекрутер (фахівець з найму), спеціаліст з мотивації персоналу, фахівець з розвитку персоналу, фахівець з оцінки персоналу, HR-аналітик, бізнес-тренер, тренінг-менеджер, інспектор з кадрів тощо.

Важливою перевагою професії HR-фахівця в сучасних умовах є можливість працювати віддалено. Практично будь-який проект в галузі управління персоналом може бути реалізований дистанційно. Вже зараз на ринку праці є вакансії, де роботодавець спочатку шукає менеджера з персоналу і пропонує йому віддалений графік роботи. Актуальним трендом є перехід на фріланс. Молодь бажає бути незалежною від роботодавця, сама вибирати проекти і завдання, самостійно шукати шляхи їх вирішення. Варіантів розвитку у цьому форматі багато, серед них: «незалежний рекрутер», HR-партнер, HR-маркетолог, кар'єрний консультант, кар'єрний коуч, консультант з питань професійної орієнтації і менеджер з онлайн-навчання, проектувальник бізнес-

процесів.

HR-менеджери активно використовують цифрові ресурси у своїй роботі, а саме: соціальні мережі, робочі сайти, навчальні платформи, чат-боти тощо. Наприклад, компанією Deloitte у 2019 р. було створено чат-бот Deloitte Talent Candidate для підбору вакансій для кандидата. Даний чат-бот може проводити первинне інтерв'ю, пропонувати вакансії в компанії, знайомити з її історією та подіями [3].

Гейміфікація, розвиток лідерства та командного духу, HR-маркетинг дозволяють організувати набір у штат талановитих і креативних співробітників.

Таким чином, в умовах нової економіки зростає важливість інформаційних технологій і можливостей, які вони забезпечують, зростає роль людського фактору як головного стратегічного ресурсу організації, відбуваються відповідні зміни у практиках менеджменту персоналу, розширюються компетенції HR-фахівця тощо.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Колот А.М., Кравчук О.І. Людина і нова економіка: теоретико-методологічний аналіз взаємодії та доміант розвитку. *Економічна теорія*. 2015. № 1. С. 5-25.

2. Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2020. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-trends-2020\\_RU.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-trends-2020_RU.pdf) (дата звернення 01.04.2021).

3. До «Делойт» в Україні працевлаштувався бот-рекрутер. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2018/chatbot-dtalca-at-deloitte-ukraine.html> (дата звернення 05.04.2021).

## **АЛГОРИТМИ ТА ПРОБЛЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

**С.А. Стахурська**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Необхідність інноваційної діяльності підприємств у напрямку сучасних трендів світового розвитку є незаперечною, і це саме та діяльність, яка притаманна практично всім суб'єктам господарської діяльності і не лише їм. Звісно, що будь-яка діяльність має бути результативною, а це вимагає її оцінності. Більшість науковців, які досліджують інноваційні процеси, їх передумови, специфіку та прояви, зробили значний внесок і в оцінну складову. Зокрема, значна кількість наукових публікацій присвячена проблемам формування та оцінювання інноваційного потенціалу як передумови здійснення ефективної інноваційної діяльності. Пропонується розглядати інноваційний потенціал як сукупність різних складових, серед яких: матеріально-технічний потенціал, кадрова (інтелектуальна) складова, науково-дослідна складова,

маркетингова (ринкова) складова, інфраструктурна складова, організаційно-управлінська складова, фінансово-економічна складова, інформаційно-інтерфейсна складова тощо [1]. Сукупність таких складових у структурі поняття інноваційного потенціалу є прийнятною і, звісно, може бути розширена.

Заслуговують на увагу пропозиції щодо визначення і оцінювання такого поняття, як інноваційність підприємства. При цьому пропонується визначати передумови інноваційності через систему показників формування об'єктів інтелектуальної власності (коефіцієнти активності придбання прав на об'єкти інтелектуальної власності, залучення іноземних запатентованих технологій, інтелектуальності активів підприємств, зростання вартості об'єктів інтелектуальної власності підприємств), співпраці з освітньо-науковим та підприємницьким сектором (коефіцієнти проведення зовнішніх науково-дослідних розробок, поширеності купівлі зовнішніх знань, відкритості інноваційної діяльності, поширеності міжнародної інноваційної співпраці), інформаційно-кадрової готовності підприємства до впровадження інновацій (коефіцієнти наявності науково-дослідного персоналу підприємства, поширеності навчальної підготовки до впровадження інновацій, поширеності використання Інтернету в господарській діяльності, інтернет-мобільності працівників підприємства), фінансово-інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності (коефіцієнти самофінансування інноваційних витрат, залучення кредитів до фінансування інноваційних витрат, пільговості інноваційного кредитування, залучення іноземних інвесторів до фінансування інноваційних витрат, підтримки інновацій Європейським Союзом), державного (регіонального) сприяння інноваційності підприємств (частка інноваційних витрат, що фінансуються за рахунок бюджетних коштів, коефіцієнти підтримки інновацій регіональною владою, державою).

Прояви (результати) інноваційності пропонується визначати через групи таких показників: інноваційна активність підприємств (загальний коефіцієнт інноваційної активності промислових підприємств, коефіцієнти продуктової активності, бізнес-процесної активності, співвідношення переданих і придбаних нових технологій), виведення на ринок інноваційних продуктів (частка реалізації інноваційної продукції в загальній виручці підприємства, коефіцієнти абсолютної інноваційності реалізованої продукції, експортованості інноваційної продукції, визнання інноваційної продукції на нових ринках (без країн СНД), ефективності інноваційних витрат), упровадження нової техніки та передових технологій (коефіцієнти використання передових виробничих технологій, новітності розроблюваних технологій, використання «молодих» – до 5 років – технологій), упровадження нових інформаційно-комунікативних технологій (частки продажу продукції та закупівель з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, коефіцієнт задоволеності впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій), участь у технологічному трансфері (рівень захисту використовуваних передових виробничих технологій, коефіцієнти захищеності передових виробничих

технологій, активності придбання прав на об'єкти інтелектуальної власності, співвідношення продажу та купівлі об'єктів інтелектуальної власності, міжнародного визнання розроблених нових технологій) [2].

Але виникає питання оцінювання елементів інноваційного потенціалу та конкретних показників «інноваційності», а саме – перелік конкретних показників, алгоритми їх розрахунку і, мабуть, найпроблемніше – це наявність інформаційної бази і взагалі можливість вимірюваності всіх інноваційних «проявів»: і потенціалу, і результативності, і ефективності.

Існуючі форми статистичної звітності в Україні розроблені з урахуванням вимог Регламенту Комісії (ЄС) № 995/2012, що стосується виробництва та розвитку статистики науки й технологій, звісно, дозволяють отримати загальну інформацію про інноваційну діяльність підприємств:

1. № ІНН «Обстеження інноваційної діяльності підприємства за період 20...-20... років» (один раз на два роки).

2. № 1-інновація «Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства за 20\_\_ рік» (річна).

Але ця інформація не є достатньою для поглибленого аналізу на рівні конкретного підприємства і, на жаль, цікаві та всебічні запропоновані показники в повному обсязі не можливо визначити. Крім того, виникає питання доцільності такого широкого переліку показників, очевидно, потрібно його привести до можливості і зручності реального оцінювання та аналізу. А наведений перелік може слугувати індикаторами для здійснення інноваційної діяльності.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Сидорчук І.П. Сутність, структура та особливості оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Економіка і регіон*. 2014. № 2. С. 97-101. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2014\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_2_18).

2. Лігоненко Л.О. Методологія та інструментарій оцінювання інноваційності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С.105-117. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/42686>.

## **СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

**О.М. Тараненко**, канд. екон. наук  
*ТОВ «Хлібні інвестиції», Всеукраїнська асоціація пекарів*

Хліб та хлібобулочні вироби є основою продовольчих систем більшості країн світу. Вони є джерелом вуглеводів, білків, вітамінів та мінералів. Хлібобулочну продукцію споживають усі групи населення, незалежно від віку, статі, місця проживання, рівня доходів та належності до певних соціальних категорій. Тому хлібопекарська галузь є стратегічно важливою з точки зору забезпечення населення одним з базових продуктів харчування та продовольчої

безпеки країни.

Історично склалося так, що хліб як продукт харчування завжди мав надзвичайно важливе значення в житті як окремо взятої людини, так і цілих країн. Ще 1900 років тому римський поет Ювенал коротко описав сучасні йому прагнення римського народу фразою: «Хліба і видовищ!».

У нашій країні початком сучасного промислового хлібопечення можна вважати 1927 рік, коли радянським урядом було прийняте рішення про розвиток механізації хлібопечення в СРСР. 16 лютого 1930 року «Союзхлібом» було прийняте рішення про будівництво в Харкові, на той час столиці УРСР, хлібозаводу № 3. У 1932 році була запущена перша лінія заводу, розрахованого на виробництво 100 тонн хліба на добу. Гордістю підприємства стали печі АЦХ (автоматична цепна хлібопекарська), які виробляли 1400 хлібин на годину.

Розквіту ж хлібопекарська галузь в Україні досягла в 70-80-х рр. ХХ ст., коли по всій території здійснювалося масове будівництво і запуск нових заводів, оснащених найновішим на той час хлібопекарським обладнанням для виробництва широкого асортименту хлібобулочних виробів. Власне, ці заводи і зараз становлять основу галузі, звичайно, з урахуванням масштабного переоснащення.

Після розпаду СРСР у хлібопекарській галузі внаслідок кризових явищ в країні відбулися суттєві деструктивні зміни, що призвели до банкрутства та ліквідації ряду підприємств і значного зменшення обсягів виробництва. Водночас відбулося «переформатування» галузі, виникло багато дрібних виробників, відбулися процеси перерозподілу власності, ринку, утворення крупних компаній, з'явилася тенденція до переходу виробництва «в тінь». При цьому хлібопекарська промисловість зберегла свою здатність до забезпечення населення хлібобулочними виробами в повному, навіть розширеному, асортименті.

Останні роки ознаменувалися революційними змінами в діяльності підприємств галузі. Відбулися зміни технічного, технологічного, кадрового характеру, змінилися асортимент, дизайн, упаковка, логістика, структура ринку, збуту тощо.

Розглянемо детальніше окремі аспекти діяльності хлібопекарської галузі.

*Обсяг ринку.* Згідно даних Держстату України, основним видом діяльності виробництво хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів у 2019 р. було для 4491 суб'єкта підприємницької діяльності, в тому числі для 769 підприємств та 3722 фізичних осіб-підприємців. Ними у 2019 р. було вироблено 854 тис. т хлібобулочних виробів, у 2020 році – 750 тис. т, що становить близько 50 г на одну людину. Зауважимо, що у 1990 р. ці цифри становили відповідно 6701 тис. т та 354 г. Колосальна різниця пояснюється впливом кількох факторів, з яких основні:

- зменшення чисельності споживачів;
- зміна культури харчування;
- зміна цін на хлібобулочні вироби (далі – ХБВ);
- перехід частини виробників до тіньового сектору економіки і,

відповідно, необ'єктивність статистичних даних у останній час.

На наше глибоке переконання, підкріплене біологічними нормами споживання, дослідженнями ринку, двадцятирічним досвідом роботи в галузі, але, на жаль, не підтверджене офіційними джерелами, реальне споживання становить близько 200 г на людину. Опосередковано цю цифру підтверджують норми споживання, затверджені державою, а саме: для військовослужбовців передбачена норма забезпечення хлібобулочними виробами на добу в розмірі 720 г, на молодші групи дитячих садочків (від 1 до 4 років) – 60 г на день, у споживчий кошик закладено споживання на рівні 277 г. Ці цифри підтверджують необ'єктивність статистичних даних, та те, що більша частина виробництва хлібобулочних виробів знаходиться «в тіні».

Це, в свою чергу, породжує дві великі проблеми.

Перша з них – це те, що ніхто не знає, продукцію якої якості, вироблену ким, з чого, на якому обладнанні, в яких умовах тощо, споживає більшість наших громадян. А, враховуючи непрозорість і нестабільність цього сектору виробництва, ми маємо пряму загрозу продовольчій безпеці держави.

Друга проблема лежить в економічній площині. Адже в ціні кг хліба, виробленого офіційно працюючим підприємством, закладено кілька гривень податків, а при «тіньовому» способі виробництва ця складова практично відсутня. Таким чином, нелегальні виробники отримують конкурентну перевагу, мають можливість, демпінгуючи, відбирати ринок, отримувати додатковий прибуток, тим самим мотивуючи легальних виробників до переходу «в тінь» та суттєво зменшуючи бюджетні надходження.

За обсягами виробництва виробників можна поділити на:

- крупних – як правило, це компанії, до яких входить кілька заводів, часто в різних регіонах країни, з обсягами виробництва понад 100 т на добу;
- середніх – це виробники регіонального масштабу з обсягом виробництва понад 20 т;
- дрібних – це частіше виробники з організаційно-правовою формою ФОП і невеликими обсягами в межах кількох тонн.

До виробників ХБВ варто також віднести окрему категорію закладів торгівлі та HoReCa, які, незважаючи на невеликі обсяги виробництва в окремо взятій точці, в силу великої чисельності теж мають певну долю ринку.

За асортиментом ХБВ можна поділити наступним чином:

1) *хліб масових сортів* – найбільша група, до якої відносяться сорти хліба з найбільшою питомою вагою (до 70-75%) в обсягах реалізації, як правило, традиційні види найнижчого цінового діапазону;

2) *дрібноштучні вироби* – група виробів з невеликою вагою, високорецептурні, суттєво вищі за ціною;

3) *ХБВ з додатковими властивостями* – відносно нова група, хоча деякі види виробляються досить давно (йодований, з висівками, для діабетиків тощо), яка дуже динамічно розвивається. Це дуже різноманітні вироби, з самими різними добавками (насіння, горіхи, ягоди, висівки, інші зернові культури, вітаміни, мікроелементи тощо), які надають продукції тих чи інших

властивостей і спрямовані на певні групи споживачів, або ж, навпаки, без певних складових (наприклад, без глютену). Як правило, невеликої ваги та досить дорогі, іноді в рази дорожчі за хліб масових сортів;

4) *крафтовий хліб* – нове поняття, не варто плутати з ХБВ з додатковими властивостями. Хліб, виготовлений на невеликих пекарнях за оригінальною рецептурою, часто на заквасках, з великою долею ручної праці, певними особливостями та відмінностями;

5) *заморожені ХБВ* – нова група, яка представляє собою ХБВ глибокої заморозки на різній стадії готовності. Призначена як для допікання в місцях реалізації кінцевому споживачеві, так і для реалізації з метою випікання вдома. На сьогодні є три великих виробники, даний сегмент є дуже перспективним.

За каналами збуту ринок можна поділити на наступні напрямки: власна торгівля, дрібні місцеві магазини, торгові мережі, стрітфуд, HoReCa, франчайзинг.

Останнім часом спостерігається зміна культури споживання, уподобань, критеріїв вибору ХБВ. Акценти зміщуються в бік зручності і здорового харчування, при цьому ціна відходить на другий план.

Зміні культури споживання сприяє і ряд міфів, серед яких основні:

- споживання ХБВ веде до набору зайвої ваги. Насправді, залежність ваги від харчування, в тому числі і споживання ХБВ, всього лише питання балансу калорій;

- ХБВ містять глютен, який шкодить здоров'ю, викликаючи алергічну реакцію. Але ж алергічну реакцію глютен викликає всього у близько 1% людей, у той же час такі продукти з групи «здорового харчування», як мед, яйця, морепродукти, викликають алергію у значно більшого відсотка споживачів, зберігаючи при цьому імідж корисних продуктів;

- у виробництві ХБВ використовують дріжджі, які шкідливі, тому треба купувати бездріжджовий хліб. Насправді, дріжджі у процесі випічки гинуть. Щоб бездріжджове тісто було пористим, використовують закваски, які, власне, є аналогом дріжджів, також містячи мікроорганізми, що виконують ті ж функції і мають ті ж властивості.

Таким чином, вказані міфи не мають наукового підґрунтя та використовуються недобросовісними дієтологами та маркетологами, перед якими стоїть задача просування на ринок нових, більш високомаржинальних, продуктів.

Основними проблемами у діяльності хлібопекарської промисловості є:

- відсутність достатньої нормативної бази, в першу чергу «Закону про хліб» та «Закону про внутрішню торгівлю продуктами харчування»;

- застарілі засоби виробництва та технології внаслідок недоступності дешевих фінансових ресурсів та низької рентабельності бізнесу;

- політизація бізнесу;

- високий рівень «тінізації» галузі;

- кадрові проблеми;

- складні стосунки з торговельними мережами, роль яких як каналу

збуту зростає, а умови співробітництва погіршуються.

Разом з тим, є всі підстави вважати, що хлібопекарська промисловість має хороші перспективи, при цьому пріоритетними напрямками розвитку можна вважати:

- індустріальне хлібопечення, яке буде спрямоване на зручність, свіжість, різноманітність, доступність;
- застосування фортифікованого борошна. Фортифікація борошна – це метод внесення до складу борошна певних добавок (вітамінів, мінералів) з метою надання ХБВ певних властивостей для окремих категорій споживачів;
- заморожені ХБВ;
- виробництво крафтової продукції;
- розширення реалізації за схемою франчайзингу.

## **ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19**

**О.І. Тимченко,  
І.І. Сапельніков**

*Національний університет харчових технологій*

Пандемія COVID-19 потужно вдарила по світовій економіці та багатьох національних економіках. Запроваджені обмежувальні заходи стали викликом не тільки для національних урядів і пересічних громадян, але й для підприємницького сектору. Введення карантинних заходів призвело до значних негативних наслідків для малого підприємництва: часткове або повне зупинення функціонування частини підприємств, ускладнення логістики, звільнення частини працівників, надання тимчасових відпусток, вимушені скорочення тривалості робочого дня/тижня, зниження прибутків, руйнування ланцюгів поставок тощо. Велика кількість підприємств зіткнулася з неможливістю здійснювати господарську діяльність, втратила доходи та опинилася на межі банкрутства і закриття.

Великий бізнес, як показує практика, досить швидко адаптується до викликів економічних криз, має певний фінансовий резерв для запобігання банкрутству. У той же час найбільш уразливими в нинішніх умовах порушення макроекономічної стабільності виявилися суб'єкти малого підприємництва, які не мають достатньої «подушки безпеки». Більшість суб'єктів малого підприємництва (а це близько 4 млн. робочих місць) втратили до 75% доходів. За оцінками Програми розвитку ООН, проведеними у жовтні 2020 року, через пандемію COVID-19 понад 10% вітчизняних малих та середніх підприємств опинилися на межі банкрутства та можуть невдовзі закрити свій бізнес [1].

У зв'язку з пандемією коронавірусної хвороби в Україні було запроваджено два локдауни. Перший повний локдаун з березня до травня 2020 року пережили не всі малі підприємства, деякі стали банкрутами, інші ж

втратили свої фінансові активи і були змушені звільняти працівників або відправляти у відпустку за власний рахунок. Другий локдаун може поглибити наявну економічну кризу і суттєво сповільнить відновлювальний потенціал української економіки.

Проблеми, з якими зіткнулися власники малого підприємництва у зв'язку з COVID-19, умовно можна згрупувати таким чином [2]:

- малі підприємства закриваються та залишаються з проблемами невизначеності сам на сам;

- доступ до капіталу, підприємці повинні мати певну суму капіталу для утримання «на плаву», підтримки постачання, забезпечення співробітників необхідним для віддаленої роботи, а це потребує фінансових вкладень;

- збалансування роботи з домашнім життям – це одна з найбільших проблем для власників малого бізнесу;

- зростання кількості безробітних, оскільки власники вимушені звільняти працівників або скорочувати робочий час, що призводить до зниження доходів.

За даними опитування Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА), проведеного з 15 до 21 травня 2020 р., в якому взяли участь 111 компаній-членів асоціації, третина мікро- та малих підприємців (33%) втратила понад половину (55-75%) доходів, 44% втратили до 50% доходів, ще 7% розглядають варіант закриття компанії і лише у 14% не сталося жодних змін у роботі або навіть зріс дохід. Понад половина компаній (60%) розглядають варіант повного або часткового переходу на віддалену або позмінну роботу, 54% – відновлення своєї офлайн-роботи протягом травня-червня. Згідно з результатами опитування, менше половини компаній змогли зберегти заробітну плату співробітникам незмінною – 48% респондентів, тоді як 29% відзначили скорочення заробітної плати, а 19% відправили працівників у неоплачувану відпустку. Водночас лише 59% респондентів зберегли персонал у незмінному складі, 33% респондентів скоротили штат, а 6% – перебувають у пошуку нових працівників [3].

За результатами опитування, яке провела Європейська Бізнес Асоціація з 1 по 31 грудня 2020 р. (взяли участь 426 власників і директорів малого бізнесу всіх сфер діяльності), індекс настроїв малого підприємництва впав до 2,38 балів із 5 можливих, порівняно із 3,07 балами 2019 року. У порівнянні з попередніми роками майже вдвічі знизилась кількість підприємців, задоволених поточним станом справ у їхньому бізнесі. Таких було 24% проти 42% у минулому році. Відповідно, зросла і кількість незадоволених – від минулорічних 29% до нинішніх 58%. При цьому, у 2020 р. погіршилися не лише настрої, але й очікування змін. Так, 80% вважають поточну економічну ситуацію несприятливою для ведення бізнесу. Головні причини цього – низька купівельна спроможність населення, вплив карантинних обмежень, податкове навантаження та фіскальний тиск. 58% відзначають зменшення кількості замовлень, ще 18% були змушені переглянути бізнес-модель та шукати нові напрямки, 10% оптимізували діяльність та скоротили персонал, а 3% змогли збільшити продажі чи відкрили нові ринки збуту. Лише 14% не помітили впливу коронавірусу на їх діяльність [3].

У кризових умовах через поширення коронавірусу саме допомога держави малому підприємництву може призвести до поліпшення економічної ситуації. Проте, прийняті на законодавчому рівні заходи замалі та не завжди діють і спрацьовують. Уряд України повинен дослідити досвід розвинених країн, обговорити необхідні дії зі Спілкою українських підприємців щодо аналізу ситуації, шляхів її вирішення, прийняття короткострокових та подальших дій у разі продовження пандемії.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Красота О.В., Кір'єв І.С. Особливості розвитку малого підприємництва в умовах порушення макроекономічної стабільності // Ефективна економіка. – № 2. – 2021. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>.
2. Коробка С.В. Вплив локдауну на діяльність малого підприємництва // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 32 (71). – 2021. – № 1. – С. 46-50.
3. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/unlimit-ukraine>.

### **ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОСПОДАРЮЮЧОГО СУБ'ЄКТА**

**О.В. Тур**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

**О.В. Тур**, канд. екон. наук

*Національний університет кораблебудування ім. адм. Макарова, м. Миколаїв*

Позитивний імідж сприймається як важлива та необхідна складова частина нематеріальних активів процвітаючих підприємств, оскільки позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність підприємств, полегшуючи доступ до ресурсів (фінансових, інформаційних, людських, матеріальних), сприяє налагодженню міцних партнерських відносин, підвищенню лояльності споживачів до продукції, що випускається, та позиціонує їх як корпоративно-соціально відповідальний елемент бізнесу. Також позитивний імідж підприємства посилює конкурентну позицію, що призводить до зростання його «ринкової влади», а опір різних контактних груп підприємству на ринку скорочується.

Побудова позитивного іміджу підприємства не базується тільки на візуалізації та уніфікованому логотипі, графіці, буквеному позначенні, кольорі, стилі оформлення інтер'єру. Інші фактори мають велике значення в розвитку іміджу підприємства. Тому, розглядаючи особливості формування іміджу підприємства у реаліях сьогодення, ми дійшли висновку:

1. Імідж підприємства складається під впливом зовнішніх чинників, що виникають в умовах конкурентної боротьби.
2. Імідж підприємства спрямований на цільові аудиторії: зовнішню і

внутрішню.

3. Імідж підприємства формується в процесі взаємодії іміджу її персоналу із зовнішнім середовищем.

4. Емоційна компонента іміджу підприємства формується за допомогою зовнішніх індикаторів: місця знаходження, інтер'єру, вигляду персоналу та керівництва, а також спрямованості своєї діяльності, її змісту та результативності.

5. Побудова іміджу підприємства відбувається на основі довгострокових і поточних завдань її діяльності (економічної, культурної, громадської). Тому створення позитивного образу є можливим за допомогою: налагодження зв'язків з громадськістю, ЗМІ, постійного моніторингу характеру сприйняття іміджу підприємства різними контактними групами при проведенні соціально-економічних досліджень.

Для створення позитивного іміджу підприємства використовують такі інструменти: позиціонування, маніпуляція, міфологізація, емоціоналізація та візуалізація.

Позиціонування – це розміщення підприємства у певній ніші ринкового середовища, зайняття автентичної позиції, яка відрізняється від позицій конкурентів. Маніпуляція – це переключання уваги з одного (головного) об'єкта на інший. Міфологізація – це видумка міфу, в який підсвідомо вірить цільова аудиторія підприємства і який не підлягає перевірці. Емоціоналізація – це подання підприємством цікавої, різноманітної інформації, яка заохочує споживачів придбати товари чи послуги підприємства. Візуалізація – це створення візуальних елементів іміджу підприємства: логотипів, товарних знаків, кольорів, форми упаковки тощо.

Також побудова позитивного іміджу підприємства потребує витрат: на створення та дотримання стандартів якості продукції, візитних карток працівників, фірмового одягу, на корпоративну соціальну відповідальність. Але, якщо правильно сформувані довгострокові цілі підприємства, пов'язані з іміджем, та основні види робіт, які потрібно виконувати для досягнення цих цілей, то можна визначити грошові витрати, необхідні для створення іміджу підприємства.

Отже, імідж підприємства має таку структуру: імідж товару, імідж споживача товару, внутрішній імідж підприємства, імідж керівника, візуальний імідж підприємства, соціальний імідж підприємства.

Після формування іміджу підприємства потрібно управляти ним на основі періодичної його оцінки, оскільки конкуренти також не стоять на місці, а намагаються привернути клієнтів, щоб вирватися вперед. Тому необхідно застосовувати сучасні методи оцінки іміджу суб'єкта господарювання для виявлення проблем та знаходження шляхів їх усунення, а також пошуку способів залучення клієнтів або інвесторів.

Управління іміджем підприємства має проводитися на двох рівнях: спеціального підрозділу по зв'язках з громадськістю і менеджменту підприємства. Оцінкою іміджу підприємства займаються штатні фахівці, які

володіють основами вдосконалення іміджу, або залучені фахівці з профільних агентств. Фахівці проводять оцінку іміджу підприємства за допомогою: семантичного диференціала, шкал, інтегральних показників тощо. Вони дозволяють визначити вплив іміджу на прибутковість організації та її економічні показники.

Також проводиться аналіз вторинної інформації, за допомогою якої підприємство впливає на свої контактні аудиторії, – це контент-аналіз, інтент-аналіз. Ці методи надають інформацію, яка необхідна у процесі управління іміджем, а саме: аналіз інформації у ЗМІ про конкурентів; бачення настроїв споживачів; визначення попиту цільової аудиторії на конкретну продукцію чи послуги; прогноз майбутнього попиту. Але цей аналіз не застосовуються для прямої оцінки іміджу підприємства.

Чим ширше підприємство збирає відомості від різних інформаторів, тим цілісніша створюється картина його іміджу, конкурентоспроможності і його сформованого поточного положення на ринку.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Бердинских М.В. Особенности формирования имиджа организации у различных социальных субъектов // *Дискуссия*. 2012. № 12 (30). С. 67-73.
2. Лозовський О.М. Формування іміджу підприємства як елементу конкурентоспроможності / О. М. Лозовський, І. В. Дрончак // *Молодий вчений*. 2016. № 1 (1). С. 101-104.

Наукове видання

# **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Матеріали  
XVII Міжнародної науково-практичної конференції

*21-22 квітня 2021 р.*

Тези доповідей

Відповідальні за випуск:  
Т.В. Березянко, О.О. Кутас