

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА  
ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ**

**НААНУ ННЦ «ІНСТИТУТ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ»**

**ІНСТИТУТ ПРОДОВОЛЬЧИХ РЕСУРСІВ НААНУ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**МОГИЛЬОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ПРОДОВОЛЬСТВА**

**ЩЕЦИНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

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

**Матеріали  
XIV Міжнародної науково-практичної конференції**

*22-23 травня 2018 р.*

**Тези доповідей**

Київ НУХТ 2018

**Проблеми управління та економіки підприємств в сучасних умовах:**  
Матеріали XIV Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 22-23 травня 2018 р.: тези доп. – К.: НУХТ, 2018. – 115 с.

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

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

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

ISBN 978-966-612-211-0

**Матеріали конференції видано в авторській редакції**

**Редакційна колегія:** А.І. Українець, О.Ю. Шевченко, О.О. Шермет, М.А. Міненко, В.І. Ємцев, О.М. Петухова, О.Ф. Мирончик, В. Леонські, А. Вічорек-Жиманська, Б. Черняхівіч, О.О. Кутас (відповідальний секретар), І.В. Євсєєва (відп. за англomовну секцію).

Рекомендовано вченою радою НУХТ  
Протокол № 10 від 26.04.2018 р.

ISBN 978-966-612-211-0

© НУХТ, 2018

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

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

**XIV International Scientific Conference**

*22-23 May 2018*

**BOOK OF ABSTRACTS**

Kyiv NUFT 2018

**XIV International Scientific Conference «Problems of management and economics of enterprises in modern conditions»:** Book of abstracts. – 22-23 May 2018. – K.: National University of Food Technologies, 2018. – 115 p.

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

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

ISBN 978-966-612-211-0

**Published in authors' edition**

**Scientific editors:** Anatoliy Ukrainets, Oleksandr Shevchenko, Oleh Sheremet, Myhailo Minenko, Viktor Yemtsev, Olga Petukhova, Oleksandr Mironchik, Wojciech Leoński, Anna Wieczorek-Szymańska, Barbara Czerniachowicz, Olena Kutas (secretary-in-charge), Iryna Yevsieieva (executive secretary of the English section).

Recommended by the Academic Council of National University of Food Technologies

Minutes No 10, 26.04.2018

ISBN 978-966-612-211-0

© NUFT, 2018

## ЗМІСТ

<b>Секція 1 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ</b> .....	8
<i>Гнатенко О.А.</i> Індексне страхування, його сутність та роль .....	9
<i>Yevsieieva I.</i> Investment attractiveness of Ukraine .....	10
<i>Ємцева Г.Ф.</i> Основні чинники, що стримують розвиток конкурентоспроможності підприємств в Україні .....	12
<i>Єфимов Є.В., Митяй С.А.</i> «Бережливе виробництво» як фактор лідерства.....	15
<i>Жужукіна Н.І., Вітвицька Д.П.</i> Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність спиртових підприємств України .....	17
<i>Козут О.О., Литвинюк О.П.</i> Бенчмаркінг як ефективний метод управління дільністю підприємств .....	18
<i>Kolegowicz K.</i> Objectives and directions of structural changes .....	20
<i>Краснова М.М., Межинська-Бруй О.Ю.</i> Умови забезпечення якості та ефективності управлінських рішень .....	23
<i>Кутас О.О.</i> Роль концентрації та інтеграції у підвищенні конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості .....	25
<i>Лисенко О.А., Лисенко В.В.</i> Шляхи стабілізації автомобільного ринку України .....	27
<i>Мазник Л.В.</i> Комунікаційні аспекти зв'язку Public Relations та корпоративної соціальної відповідальності.....	28
<i>Межинська-Бруй О.Ю.</i> Тенденції розвитку сучасної освіти .....	29
<i>Минко Л.М.</i> Органік в Україні та світі .....	31
<i>Міненко М.А.</i> Система адміністративного менеджменту – основа сталого розвитку .....	34
<i>Никоненко А.В.</i> Бенчмаркінг як інструмент розвитку конкурентних переваг: ідентифікація складових поняття .....	36
<i>Пенчук Г.С.</i> Шляхи та напрями підвищення використання ресурсного потенціалу підприємства .....	38
<i>Сіднева Ж.К.</i> Якість продукції як передумова підвищення конкурентоспроможності підприємства .....	39
<i>Сілакова Г.В., Петухова О.М.</i> Формування інноваційно-інвестиційного розвитку з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства .....	41
<i>Слободян Н.Я.</i> Ключові фактори успіху підприємств молочної промисловості України .....	43
<i>Стахурська С.А.</i> Формування компетенцій організації як чинника успішного розвитку.....	45
<i>Тараненко О.М.</i> Пріоритетні напрями управління інноваційним розвитком хлібопекарських підприємств в Україні .....	46
<i>Тимченко О.І.</i> Управління розвитком малого підприємництва на регіональному рівні.....	49

<i>Тур О.В., Матусевич А.С.</i> Методи оптимізації бізнес-процесів на підприємствах харчової промисловості.....	51
<i>Czerniachowicz B.</i> Some aspects of the intrapreneurship concept .....	53
<i>Шереметинський М.А.</i> Адаптивне підприємництво як основа реалізації інноваційної політики підприємства.....	55
<i>Szymła W.</i> Energy security – problems of interpretation and measurement .....	58
<i>Шірінян Л.В., Арич М.І.</i> Методика дослідження структури страхового ринку (на прикладі страхового ринку України) .....	60

## **Секція 2 УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ .....**

62

<i>Анчифорова А.С., Кичань О.М.</i> Функціональна стратегія підприємства.....	63
<i>Березянюк Т.В.</i> Стратегії розвитку олігопольних підприємств харчової промисловості .....	64
<i>Болотіна І.М.</i> Переваги та недоліки міжнародного франчайзингу.....	67
<i>Вовченко М.Л., Кичань О.М.</i> Управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах України .....	68
<i>Головань О.О., Олійник О.М., Коваленко Н.М.</i> Стратегії позиціонування транснаціональних корпорацій на локальних ринках.....	70
<i>Гринюк Ю.М.</i> Гіг-економіка: нові виклики для HR-спеціалістів .....	71
<i>Драган О.І.</i> Конкурентні переваги підприємств м'ясопереробної галузі в умовах глобалізації економіки .....	73
<i>Ємцев В.І.</i> Формування конкурентних переваг – перспективний напрям розвитку конкурентоспроможності підприємств .....	75
<i>Закревська Л.М.</i> Конкурентоспроможність персоналу як стратегічний напрям розвитку підприємств .....	78
<i>Кириченко О.М.</i> Особливості управління імпортною діяльністю підприємства .....	80
<i>Кичань О.М., Бачинська А.О.</i> Формування успішного процесу управління персоналом на підприємстві, зорієнтованому на зовнішньоекономічну діяльність .....	82
<i>Лисенко О.А.</i> Необхідність диверсифікації діяльності підприємств харчової промисловості в умовах кризи .....	84
<i>Матвеев В.В.</i> Розвиток світової торгівлі вином.....	85
<i>Moskalenko V.</i> The ADKAR Model.....	87
<i>Олійниченко О.М.</i> Умови реалізації соціальної відповідальності в Україні.....	89
<i>Осадчук О.П.</i> Екологічна реструктуризація підприємств кондитерської промисловості .....	91
<i>Побережна М.П.</i> Побудова системи ризик-менеджменту компанії .....	93
<i>Рибачук-Ярова Т.В.</i> Система стратегічного управління витратами .....	94
<i>Рябенко В.В.</i> Чинники стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств України.....	96

<i>Скопенко Н.С.</i> Ризикованість інтеграційних процесів з урахуванням життєвого циклу компанії .....	98
<i>Соломчук Л.М., Єрмолко О.В.</i> Інноваційна стратегія як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств м'ясної промисловості .....	101
<i>Ткачук С.В., Колодюк С.А.</i> Перехід до корпоративного бренду та якісний ребрендинг.....	103
<i>Федоренко О.С.</i> Інвестиційний чинник як одна із рушійних складових стратегічного розвитку підприємства.....	105
<i>Чигринець О.А.</i> Управління стратегічним розвитком підприємства.....	107
<i>Шевченко Л.О.</i> Стратегічний розвиток підприємств спиртової промисловості .....	109
<i>Шереметинська О.В., Омельчук Я.І.</i> Проблеми зменшення логістичних витрат при транспортуванні вантажів при здійсненні ЗЕД .....	111
<i>Якимчук Т.В.</i> Характеристика основних складових стратегічного управління підприємством .....	113

# Секція 1

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

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

**Ауд. В-401**

## ІНДЕКСНЕ СТРАХУВАННЯ, ЙОГО СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ

О.А. Гнатенко, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

На урожайність усіх сільськогосподарських культур найбільш вплив мають погодні умови. Найприбутковіший урожай забезпечує ефективність сільського господарства в цілому. Погода, як відомо, примхлива, навіть інколи непередбачувана, тому врожайність пов'язана з великими ризиками. Сільгоспвиробники навіть маючи за плечима величезний досвід не можуть до кінця передбачити погодні умови властивих їхній місцевості, хоча завдяки агротехнологіям вони все ж таки здатні мінімізувати негативний вплив. Погодні умови та клімат на планеті Земля постійно змінюється. Доказом є те що регіони з сухим кліматом в найближчому майбутньому переживатимуть сильні опади, а регіони з помірними кліматичними умовами потерпатимуть від засухи або надмірної вологи. Тобто будуть зростати кількості сезонів, коли відомі прийоми для вирощування сільськогосподарських культур не спрацюватимуть. Виникає питання, як діяти в таких умовах, що ставить перед нами життя?

Вчені всього світу схилиються до однієї думки, а саме страхування погодних ризиків. В Україні ведуться дискусії, щодо цього питання не один рік.

Індексне страхування дуже поширене в багатьох країнах світу. Воно використовується не лише у сільському господарстві, але в усіх інших на сьогодні існуючих видах страхування.

Суть індексного страхування полягає у визначенні певних параметрів, тобто (індексів). В сільському господарстві індекси бувають зовсім різними: індекс погоди, індекс врожайності, індекс вегетації та ін. Використовуються погодні моделі, їх розробляють для конкретних регіонів, оцінки пливу погоди на стан урожайності в кінці сезону. За отриманими результатами аналізуються погодні дані, показники урожайності і таким чином формуються математичні індекси, які показують зв'язок погоди та збитками аграрія. У випадку, якщо врожайність застрахованої культури не відповідає гарантованому рівню врожайності, то сільгоспвиробник отримує відшкодування у певному визначеному розмірі.

Переваги індексного страхування полягають в тому, що завдяки якісно змодельованому індексу можна визначити розмір завданих збитків, при цьому не оглядаючи їх фізично.

Такий підход зберігає прозорість у страхових відносинах страховика і страхувальника, забезпечує максимальну об'єктивність і простоту оцінки, спрощуються процеси відшкодування збитків, які зазнали аграрії внаслідок настання страхових випадків.

Однак, не дивлячись на простоту використання індексів, на сьогодні аграрії та страхові компанії України масово не страхують за індексом сільське господарство. Важливо розібратися з причинами такої негативної ситуації задля подальших позитивних тенденцій розвитку.

Традиційне страхування передбачає обов'язковий перед страховий огляд посівів та оцінку отриманого збитку, в той же час індексне страхування цього не потребує. В індексному страхуванні страхується врожайність таких культур, як: соняшник, цукровий буряк, гречка, жито, пшениця, ячмінь.

Ідентифікація переваг і недоліків індексного страхування представлена в таблиці.

*Таблиця*

### **Переваги і недоліки індексного страхування**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Найпростіший і найдешевший продукт у страхуванні	Відсутність індивідуального підходу до кожного об'єкта страхування
Страхові випадки фіксуються об'єктивно та швидко, збитки врегульовуються по скороченій процедурі	Втрата частини відшкодування, якщо індивідуальна ситуація по застрахованому об'єкту в разі настання страхового випадку гірша, ніж середнє значення по регіону (району)
Нижча ймовірність маніпулювання при урегулюванні збитків, зниження асиметрії інформації	Можливість недоотримання урожаю через одиничні погодні ризики, які не впливають на середньорайонні дані
Швидкість виплати відшкодування, якщо отримані офіційні статистичні дані про середні районні показники	Затратність встановлення метеостанцій (10-15 км оптимальна відстань)*
Доступність перестраховання і привабливість для перестраховиків	x
Нижча ймовірність настання збитків за катастрофічними ризиками	x

\*встановлення метеорологічних станцій є необхідним для індексного страхування, проте воно також потрібне для всіх страхових продуктів та для створення національної бази агрострахування

### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Страхування: підручник / [Базилевич В.Д., Базилевич К.С., Пікус Р.В. та ін.]; за ред. В.Д. Базилевича. – К.: Знання, 2008. – 1019 с.
2. Гудзь О.Є. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств ризиків: [монографія] / О.Є. Гудзь. – К.: ННЦ ІАЕ, 2007. – 578 с.

## **INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF UKRAINE**

**Iryna Yevsieieva**, PhD in Economics  
*National University of Food Technologies*

Modern enterprises should enhance their position in a changing environment. Lack of resources, especially financial, an unstable economic situation, a high level of competition, a reduction of purchasing power, new technology, changing customer

expectations influence the activity of enterprises. They must be quickly adaptable to market changes and take into account internal development possibilities. Managers need to attract investors to implement new projects for the future growth and development of their enterprises.

There are four levels of investment attractiveness (figure).

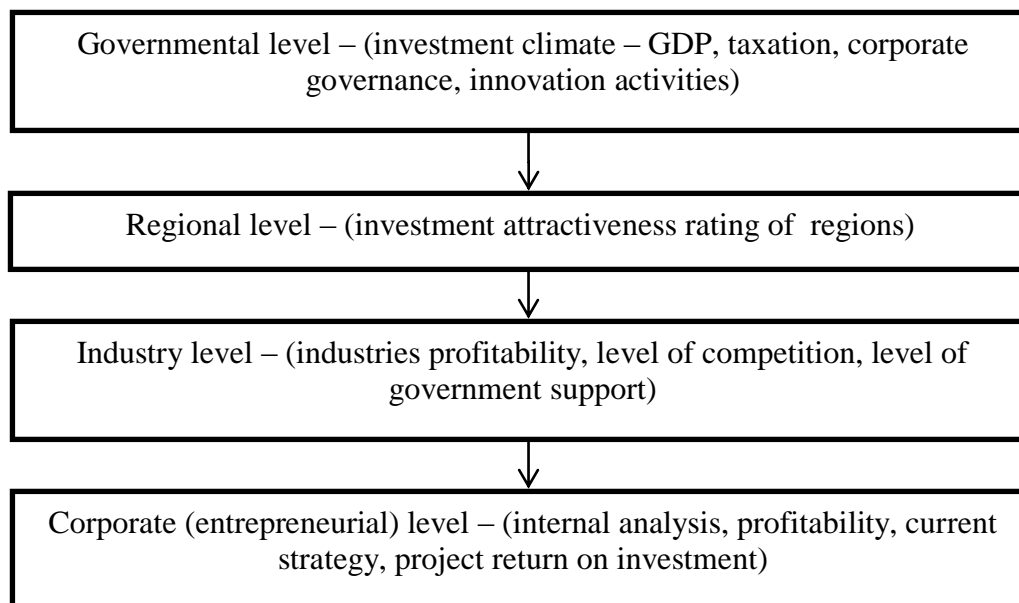


Figure. Levels of investment attractiveness

In 2016, Hamburg World Economy Institute (HWWI) together with the German auditing company BDO AG issued a rating of countries by their investment attractiveness. According to this rating, Ukraine is ranked 130th (in 2015 it was ranked 89th) among 174 countries holding position between Algeria (129th) and Iraq (131th) [1, p. 238]. Ukraine lost 41 positions in the global index of investment attractiveness [2]. As for our neighbors, Poland holds the highest rank – 34th (Russia – 100, Belarus – 89th).

Making decisions on investing, investors estimate the external and internal factors (table).

Table

**Factors affecting investment attractiveness**

External	Internal
Political (in)stability	The degree of production capacity
Economic growth (decline)	Qualification of personnel (capable teams)
Legal regulation	Financial indicators (profitability, liquidity, solvency)
Bureaucracy and corruption	Variety of products
Purchasing power	Level of modern technologies implementation
(Un)developed infrastructure	Possibility for the enterprise development and growth, etc.
(Un)development of financial markets, etc.	

Source: formed by the author based on references [1; 3]

Thus, to improve the investment attractiveness of our country, the government should:

- minimize political instability and the decline of economic indicators;
- minimize the level of corruption;
- ensure sustained economic growth;
- create a favorable investment climate developing effective regulations for investments;
- meet investors' requirements and protect their rights.

#### **REFERENCES:**

1. Dovhan Y. Assessment of the investment attractiveness (survey of Ukraine, Vinnytsia region, oil and fat industry) / Y. Dovhan. – Финансы, учет, банки № 1 (21), 2016. – P. 235-244.

2. Ukraine become even less attractive for international investments <http://vectornews.eu/news/world/23344-ukraine-become-even-less-attractive-for-international-investments.html>.

3. Рилєєв С.В. Інвестиційна привабливість: види та підходи до її оцінки / С.В. Рилєєв, А.Л. Романчук // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 4. – С. 166-175.

## **ОСНОВНІ ЧИННИКИ, ЩО СТРИМУЮТЬ РОЗВИТОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ**

**Г.Ф. Ємцева**

*Національний університет харчових технологій*

У сучасних умовах, коли українська економіка функціонує в стані циклічної зміни криз і спроб подолання їх наслідків та пов'язаних з цим проблем, важливо дослідити негативні чинники, які створюють проблеми для розвитку конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Проведене дослідження дозволило виділити наступні чинники негативного впливу.

1. Недостатні обсяги і низька «інноваційна» якість інвестицій у розвиток конкурентних переваг підприємств. Знижується питома вага інноваційно-активних підприємств у загальній кількості підприємств харчової промисловості із загальної кількості промислових підприємств із середньою кількістю працівників 50 осіб і більше. Якщо у 1990 році їх було понад 60%, то у 2000 р. – 18%, у 2015 р. – 17,3%, а у 2017 р. – лише 16,2% за нормативно-граничного значення – 25%. Разом з тим у розвинутих країнах цей показник становить 60-80% [1; 2; 3]. Більш того, на рівні промисловості ці цифри в абсолютних значеннях мізерні й, за показником технологічного рівня, відкидають Україну до групи країн, що розвиваються.

Значна частина промислових підприємств не мають доступу до кредитів, потерпають від нестачі інвестицій для інноваційної та виробничої діяльності і

практично згортають цю діяльність, позбавляючи себе конкурентоспроможності на внутрішньому та світових ринках (табл. 1).

Таблиця 1

**Джерела фінансування інноваційної діяльності, млн. грн. [3; 4; 5]**

	Загальна сума витрат	У тому числі за рахунок коштів			
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
2000	1757,1	1399,3	7,7	133,1	217,0
2005	5751,6	5045,4	28,1	157,9	520,2
2010	8045,5	4775,2	87,0	2411,4	771,9
2015*	13813,7	13427,0	55,1	58,6	273,0
2016	23222,9	22035,9	277,9	23,39	757,2
2017	9013,0	7704,1	322,9	380,9	394,5

\* дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

Так, результати проведених досліджень свідчать, що у 2016 р. частка кредитів в інвестиціях у переробну промисловість скоротилася до 2,7% та 6,5% у 2017 р. [3; 4] проти 12,8% в 2011 р. При цьому частка власних коштів у інвестиціях складає 93-97% [3; 4].

Зазначений фактор та інші причини суттєво вплинули на рішення вітчизняних розвивати інноваційні проекти або стримували здійснення інноваційної діяльності упродовж 2014-2016 рр.

Таблиця 2

**Розподіл неінноваційних підприємств за причинами, що перешкождали здійсненню інновацій протягом 2014-2016 рр., % [3; 4]**

Немає вагомих причин здійснювати інновації	83,0
у тому числі	
Низький попит на інновації на ринку	10,2
Через попередні інновації	8,7
Через дуже низьку конкуренцію підприємства на ринку	5,9
Відсутність хороших ідей або можливостей для інновацій	9,3
Можливого впровадженню інновацій перешкоджають вагомні чинники	17,0
у тому числі	
Відсутність коштів у межах підприємства	9,7
Відсутність кредитів або приватного капіталу	5,0
Зависокі витрати на інновації	9,0
Відсутність кваліфікованих працівників	2,0
Відсутність партнерів по співпраці	1,4
Труднощі в отриманні державної допомоги або субсидій для інновацій	6,5
Невизначений попит на інноваційні ідеї	2,8
Занадто велика конкуренція на ринку	5,3
Законодавчі/нормативні акти, що створили додаткове навантаження	5,8

Це є основною причиною того, що в Україні залишається низькою питома вага (до 7%) експортної продукції, що виготовляється з використанням високих технологій. Надмірно високу частку (понад 72%) в експорті України становлять товари переважно низького ступеня переробки (сировина та напівфабрикати). Через це економічне зростання, стимульоване збільшенням експорту, є зосередженим у галузях з низьким рівнем створення доданої вартості [5].

2. Недостатня розвиненість важливих для формування та розвитку конкурентоспроможності підприємств складових, а саме:

- низька якість інфраструктури, особливо в області зв'язку і сучасних інформаційних технологій;

- низька якість корпоративного управління, особливо в царині корпоративної етики, компетенції, культури, комунікацій та творчого потенціалу, надійності, взаємин з акціонерами, роботи з споживачами й маркетингу, соціальної відповідальності (останні місця у відповідних світових рейтингах);

- непрозора структура корпоративної і державної власності, низький рівень інституційного захисту прав власності (в тому числі проти рейдерства), що перешкоджає припливу у виробництво вітчизняного й іноземного капіталу;

- низька ефективність фінансової системи.

3. Неefективна система митного адміністрування.

4. Чинники, зумовлені слабкою розвиненістю ринкової інфраструктури.

5. Високі адміністративні бар'єри здійснення господарської діяльності.

6. Прийнятний рівень конкурентоспроможності у підприємств, що займаються експортом сировини, значні обсяги «тіньового» бізнесу.

Подолання негативного впливу розглянутих факторів дозволить забезпечити розвиток конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Ємцев В.І. Розвиток інноваційної діяльності як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємств // Наукові праці національного університету харчових технологій. – 2012. – № 45. – С. 143-149.

2. Інноваційна діяльність промислових підприємств у 2017 році. Доповідь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

3. Статистичний щорічник України. 2016 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

4. Наукова та інноваційна діяльність (1990-2017) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

5. Статистичний збірник «Зовнішня торгівля України товарами та послугами» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

## «БЕРЕЖЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО» ЯК ФАКТОР ЛІДЕРСТВА

Є.В. Єфимов,

С.А. Митяй

*Університет державної фіскальної служби України*

Зарубіжна практика показує, що впровадження бережливої системи сприяє зростанню прибутку, скорочує тривалість виробничого циклу, поліпшує якість продукції. У наш час ощадливе виробництво застосовують майже 100 % японських компаній, 72 % компаній США, у Великобританії – 56 %, у Бразилії – 55 %, у Мексиці – 42 %, тоді як в Україні концепцію ощадливого виробництва застосовують всього декілька компаній [3].

Дослідженню організації виробництва та впровадження її найсучасніших методів, системи бережливого виробництва присвячено ряд праць таких дослідників як: Бондаренко С.С., Іванова В.Й., Тімонін О.М., Ларін К.В., Скудар Г.М. [1; 2; 3].

Бережливе виробництво (*Lean production*) – це ефективна концепція менеджменту, суть якої полягає в оптимізації бізнес-процесів за рахунок максимальної орієнтації на інтереси та потреби клієнта/ринку і врахування мотивації кожного працівника. Метою впровадження такої методології є досягнення високої якості при мінімальних витратах, скорочення терміну створення продукції, уникнення надвиробництва, врегулювання питань поставок [5].

Велика кількість викликів з'являється при бажанні зробити виробничі процеси більш бережливими. Це завжди потребує креативного мислення – але, як відомо, старі звички вмирають важко. Переробка старих шляхів виконання робіт може також вести до свіжого прозріння. Багато компаній також беруть до уваги ту умову, що починання з чогось малого, з пілотної версії може бути шляхом до збудження ентузіазму, особливо серед працівників, які можуть протистояти ідеї, що їхня робота повинна бути перш за все стандартизованою [6, с. 5].

Бережливе виробництво виділяє шість факторів, які мають великий вплив на успіх компанії. Перш за все це визначення та окреслення процесу «з кінця в кінець», так як лише декілька людей зазвичай мають чітке уявлення про початкову та кінцеву «картинку». По-друге, зниження складності скрізь, де це можливо. Складність може стати основною перешкодою ефективності [6, с. 6].

По-третє, – це визначення і стандартизація дискретних модулів роботи. Кожна частина має бути достатньо великою щоб залучити необхідну кількість робітників і обсяг операцій, але достатньо малою, щоб спрямовувати основну складність процесу. Четвертий фактор – спадкоємність сили «великої інформації». П'ятий, – встановлення та відстеження показнику продуктивності. І останній, – створення бережливої культури. Впровадження бережливого виробництва є справжнім випробуванням для зміни менеджменту, так як найбільш ефективним є те, що всі робітники залучаються та займаються вирішенням проблеми [6, с. 7].

Основа «Lean production» полягає у побудові виробництва, здатного швидко відповідати на вимоги споживачів, що змінюються, і давати прибуток при будь-якій зміні ринку. Головний принцип роботи за системою «бережливе виробництво» передбачає три «не»: не використовуй дефектні заготовки; не роби дефектну продукцію; не передавай дефектну продукцію на наступну операцію. Для того, щоб такі прості ідеї з інструкцій «перереформувалися» у філософію компанії в цілому і кожного співробітника окремо, на практиці потрібно чимало часу [7, с. 16].

Бережливе виробництво є одним з головних компонентів системи японського менеджменту кайдзен. Іншими словами, коник філософії бережливого виробництва – командна робота, перехід до горизонтального управління, ґрунтованого на залученні до процесу всіх працівників. У традиційному менеджменті під командною роботою розуміються корпоративні вечірки, корпоративний статут, спільне обговорення завдань тощо. Для бережливого виробництва цього недостатньо. В ідеалі на підприємствах, що впроваджують *Lean production*, необхідно створити атмосферу «як у правильній родині», де всі допомагають один одному і обходяться без покарань [5].

Філософія бережливого виробництва сприяє створенню максимально ефективної системи виробництва, використовуючи при цьому незначні та швидкоокупні інвестиції, яких вдається добитися завдяки її впровадженню. Згідно зі світовою практикою, впровадження методології бережливого виробництва дозволяє досягати приголомшливих економічних результатів і сприяє економічному лідерству компанії.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Клычева Р.А. Совершенствование управления ресурсным потенциалом предприятий гостиничного хозяйства / Р.А. Клычева. – Махачкала, 2010. – 25 с.
2. Красуляк М.М. «Бережливе виробництво»: світовий досвід і вітчизняні перспективи / М.М. Красуляк, Н.О. Колінко // Національний університет «Львівська політехніка». – 2012. – С. 27-28.
3. Лисицин В.Д. Роль «ощадливого виробництва» в діяльності підприємства / В.Д. Лисицин, О.І. Лисенко, Ю.С. Вовк // Вісник НТУУ «КПІ». – 2009. – № 1. – С. 39-61.
4. Вумек Дж.П. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж.П. Вумек, Д.Т. Джонс; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
5. Адаменко О. Бережливое производство: философия успеха [Електронний ресурс] / О. Адаменко // Райффайзен Банк Аваль (розділ бізнес-публікацій). – 2016. – Режим доступу: <https://msb.aval.ua/news/?id=25030>.
6. Raj D. Бережливое производство. Основа для успеха [Електронний ресурс] / D. Raj, O. Rehse // The Boston Consulting Group. – 2012. – Режим доступу: <https://www.bcg.com/documents/file120643.pdf>.
7. Мироненко М.А. Менеджмент ошадливого виробництва: навч. посіб. – [2-ге вид.] / М.А. Мироненко. – Дніпропетровськ: Пороги, 2011. – 400 с.

# ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ СПИРТОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Н.І. Жужукіна, канд. екон. наук,

Д.П. Вітвицька

*Національний університет харчових технологій*

Підприємство – це відкрита система, розвиток якої залежить від зовнішнього середовища (його також називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів). Зовнішнє середовище, або середовище непрямого впливу, діє не безпосередньо на кожну окрему організацію, а на всі одразу [1, с. 88].

У сучасних умовах будь-яка організація повинна не лише призвичаюватись до зовнішнього середовища шляхом адаптації своєї внутрішньої структури і поведінки на ринку, але і активно формувати зовнішні умови своєї діяльності, постійно виявляючи в зовнішньому середовищі загрози та потенційні можливості.

Виробництво спирту забезпечує економічну безпеку і технологічну незалежність країни. Можна зазначити, що спирт є одним із бюджетоформуєчих продуктів. До того ж алкогольні напої, виготовлені на власному спирті, відрізняються за органолептичними, економічними показниками, що робить їх більш конкурентноспроможними і відкриває ринок експорту високоякісних алкогольних напоїв.

Однією з головних причин управлінських невдач у діяльності українських підприємств, в тому числі і спиртових заводів, є їхня низька спроможність оперативної, в межах наявного ресурсного потенціалу реагувати на зміни, що відбуваються на ринку.

Для підприємств спиртової галузі нестабільність ринкового середовища, зумовлена наслідками економічної кризи, призводить до необхідності перегляду цільових орієнтирів діяльності спиртових підприємств, використання новітніх методів управління, а також розгорнутого аналізу впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ на конкурентоспроможність підприємств спиртової галузі і досягнення ними стратегічного успіху.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства спиртової галузі:
Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства
Рівень успіху/невдачі спиртового підприємства у досягненні своїх цілей
Дотримання стратегії адаптації до середовища

Рис. Схема складових аналізу зовнішнього середовища підприємства спиртової галузі [складено автором]

За таких умов основними критеріями оцінювання якості управління суб'єктами господарювання на мікрорівні є: уміння спиртового підприємства

розпізнавати загрози для свого існування у мінливому ринковому середовищі; уміння підприємства реалізувати ідеї антикризового менеджменту і бути гнучким та стійким до раптових змін у ринковому оточенні; уміння виявити нові ринкові можливості, а також отримати вигоди з виявлених можливостей.

Отже, зовнішнє середовище підприємства є досить складним явищем сьогодення, яке потребує постійного вивчення і контролю. Для того, щоб уникати негативної дії цього середовища на діяльність спиртових підприємств України, треба застосовувати певні заходи, а саме:

- мати чітку уяву про фактори мікро- та макросередовища, що об'єднуються під поняттям зовнішнє середовище; відокремити фактори найбільшого впливу та постійно контролювати їх;
- збирати інформацію з різних джерел про чинники зовнішнього впливу;
- при відсутності маркетингового відділу, адміністрація або працівники можуть самостійно займатись дослідженнями, а при потребі та фінансових можливостях користуватись послугами маркетингових агентств.

### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Єфремов В.С. Стратегія бізнесу. Концепції та методи планування: учбовий посібник / В.С. Єфремов. – К: Фінпрес, 2002. – 256 с.

## **БЕНЧМАРКІНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

**О.О. Когут,  
О.П. Литвинюк**

*Національний університет харчових технологій*

Проблема пошуку ефективних шляхів вдосконалення управління діяльністю підприємств є неабиякою важливою темою на сьогоднішній день. Адже правильне управління – це запорука успіху будь-якого підприємства.

Сфера управління не стоїть на місці, вона постійно вдосконалюється. У результаті цього з'являються нові методи управління. Одним із таких методів є бенчмаркінг.

Вивченню теоретичних та практичних аспектів бенчмаркінгу присвячені роботи багатьох зарубіжних вчених: М. Спендоліні, Дж. Харрінгтон, Дж. Уїллі, Дж. Роберт, Дж. Боквел та ін. Сутність та методологія проведення бенчмаркінгу висвітлюється у працях і вітчизняних авторів, таких як: А. Ашуев, А. Гончарук, О. Коваленко, О. Кузьмін, О. Макаруч, І. Островська, М. Тепла, В. Стадник та ін.

Бенчмаркінг (англ. *benchmarking*) – це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння із власним та переймання його найкращих методів роботи [1].

Термін «бенчмаркінг» має англійське походження і вперше у цьому значенні був використаний у 1979 р. компанією «Ксерокс» у проекті «Бенчмаркінг конкурентоспроможності» для аналізу витрат і якості власних товарів порівняно з японськими. Реалізація цього проекту принесла успіх компанії і викликала зацікавленість у таких компаній, як HP, GM, Dupon, Motorola та ін. [4].

Залежно від характеру завдань, достатності ресурсів та досвіду проведення бенчмаркінгу, на практиці застосовуються різні його види:

- стратегічний бенчмаркінг – спрямований на довгострокову перспективу і виявляється у розробленні нового продукту чи послуги;
- конкурентний бенчмаркінг – здійснюється в межах одного сектору, що представлений найближчими конкурентами, і виявляється у порівнянні власної продукції та виробничо-господарської діяльності (бізнес-процесів) з аналогічними показниками конкурентів;
- процесний бенчмаркінг – наголошує на вдосконаленні специфічних процесів і операцій, часто допомагає підвищити короткострокову прибутковість;
- функціональний бенчмаркінг – передбачає пошук еталонних практик у секторах чи сферах діяльності, що допомагає вдосконалити аналогічні функції чи процеси;
- внутрішній бенчмаркінг – передбачає здійснення бенчмаркінгу серед бізнес-одиниць однієї організації, що забезпечує швидке отримання необхідної інформації з мінімальними затратами;
- зовнішній бенчмаркінг – передбачає навчання поза організацією у тих, хто володіє еталонними даними, з метою власного розвитку;
- міжнародний бенчмаркінг – передбачає виявлення та аналіз еталонних практик по всьому світу через те, що в середині країни може бути тільки декілька бенчмаркінгових партнерів [2].

Бенчмаркінг проводиться у декілька етапів:

1. *Визначення об'єкта бенчмаркінгу.* На цьому етапі встановлюються потреби підприємства у змінах, поліпшенні; проводиться оцінка ефективності діяльності підприємства; виділяються і вивчаються основні операції, що впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг.

2. *Вибір партнера по бенчмаркінгу.* Потрібно встановити, яким буде бенчмаркінг; проводиться пошук підприємств, що є еталонними; встановлюються контакти з цими підприємствами; формулюються критерії, за якими будуть проводитись оцінка та аналіз.

3. *Пошук інформації.* Відбувається збір інформації про підприємство і партнерів по бенчмаркінгу. Отримана інформація повинна бути всебічно перевірена.

4. *Аналіз.* Отримана інформація класифікується, систематизується, вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і фактори, що

визначають результат.

5. *Впровадження*. Розробляється план впровадження, процедури контролю; оцінюється та аналізується процес впровадження. Процеси повинні досягти найвищої ефективності [3].

Основною перевагою бенчмаркінгу є відсутність потреби у пошуку власних способів удосконалення бізнес-процесів і зменшення витрат.

Таким чином, бенчмаркінг, як ніякий інший метод, дозволяє проаналізувати і порівняти продукти, підприємницькі процеси, послуги, методи, самі підприємства або середовище, що оточує підприємство. Правильне використання даного методу неодмінно забезпечить успіх підприємства.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Желіховська М.В. Бенчмаркінг – інструмент удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / М.В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 4. – Т. 3 (157). – С. 269-272.

2. Меренюк Т.В. Бенчмаркінг – шлях до конкурентних переваг // Наука та практика-2007: Зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. / Кол. авт. – Полтава, 2007. – С. 152-153.

3. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В.Д. Немцов, Л.Е. Довгань. – К.: УВПК «Скс-О», 2002. – 560 с.

4. Харрінгтон Х.Дж. Бенчмаркінг в лучшем виде: 20 шагов к успеху / Х.Дж. Харрінгтон, Дж.С. Харрінгтон; пер. с англ. – Спб.: Питер, 2004. – 176 с.

#### **OBJECTIVES AND DIRECTIONS OF STRUCTURAL CHANGES**

**Konrad Kolegowicz**, PhD Assistant Prof.  
*Cracow University of Economics, Poland*

Structural changes are considered one of the most important processes that not only contributes to the economic growth of a given country, including through the growth of production potential, social product and consumption, but also decide about increasing the overall efficiency of the economy and the level of national income in the country and per capita (Jaworska, 2007, Franke, 1977). It is also a process that leads to quantitative and qualitative changes in the elements of the national economy and changes in the relationship between these elements, as well as between them and the entire economic structure that they co-create (Ładysz, 2008). According to the classic theory of economic development, economic growth is related to changes in the production structure. The prevailing belief is that a high rate of economic growth is associated with large structural changes, and vice versa, lower economic growth results from small changes in the structure (Kuznets, 1973). We can observe such dependence in the developing countries, where China is the best

example (Onufer, 2008), where industrialization causes technological changes, which affects GDP growth. There is also an increase in productivity in the economy resulting mainly from the reallocation of labor from areas of low to high productivity. The link between structural change and economic growth is not the same in every country, with clear dependencies in each country (World Economic and Social Survey, 2006).

Observation of the development process of the economy allows for the formulation of two conclusions:

1. economic development is always connected with structural changes;
2. structural changes are directly proportional to the pace of economic growth (development) (Karpiński, 2008).

All these assumptions regarding the restructuring of the economy are aimed at making the country's economic growth process more intensive and long-term (Karpinski, Paradysz, and Ziemiecki, 1999). Structural changes initiated with economic policy aim at increasing the efficiency of management through the implementation of the adopted structural policy, the task of which is to create institutional and substantive conditions of innovative competition (Belka, Hausner, Jasiński, 1996, Nasiłowski, 1995). It should be emphasized that the implementation of this objective is extremely difficult, because it must be remembered that the process of ownership transformation covers a very broad subject scope of specific issues, interrelated with each other, and also concerns a significant number of business entities. As of today, it is necessary to modify this approach towards disaggregation of sectors into a larger number of sectors, but taking into account the issue of modernity of sectors. Structural changes that take place in the economy are so complex that they should be studied in increasingly disaggregated systems (Klamut, 1996, Ładysz, 2008).

In the market economy, the signals coming from the market regarding the changes are quickly read out so that in enterprises there is a continuous process of adaptation, which may indicate that the restructuring of the economy takes place at the level of enterprises by eliminating inefficient and economically weak enterprises (Surdykowska, 1997). Structural transformation policy can take various forms, and governments can support making appropriate changes, that is, adjusting policies, emphasizing the development of new, dynamically developing areas of the economy. They can also inhibit the collapse of some areas (eg for social reasons), limit free international exchange.

Initiating, stimulating and accelerating the reconstruction of the economic structure in recent years is one of the most discussed issues of economic policy. However, not all economists recognize that intervention by the state that encourages the movement of resources is more desirable than a market mechanism. Some people think that it should be left to the free game of market forces. In turn, the argument of supporters of structural policy is the imperfection of the market (Winiarski, 2006).

One of the visible effects of the systemic transformation process in Poland after 1990 is the ongoing changes in the subject structure of the national economy. Changes in the relationship between the public sector, including state, municipal and

mixed ownership (with a public sector predominance), and the private sector, as well as changes in the entity structure in the area of the economic activities (production, trade and services) are significantly affected. An analysis of the changes taking place in the structure of the Polish economy suggests that it stopped at the post-industrial society stage. This means that we are still lagging behind the economies of highly developed countries. At the same time, looking at the future of our economy through the prism of the ranking of industries with the largest capital expenditures, we cannot overlook the importance of the «civilization leap» that should become our economy to reduce the distance between post-industrial society and information society (Kałowski, Wysocki, 2012).

#### **BIBLIOGRAPHY:**

1. Belka M., Hausner J., Jasiński L.J. (1996), Polska transformacja w perspektywie integracji europejskiej, Friedrich Ebert Stiftung, Warszawa.
2. Franke A. (1977), Zmiany strukturalne w poszczególnych sektorach gospodarki narodowej jako czynnik wzrostu wydajności pracy i wzrostu gospodarczego, w: Wpływ wydajności pracy na wzrost gospodarczy. Wypych M, (red.), Uniwersytet Łódzki, Łódź.
3. Jaworska M. (2007), Zmiany strukturalne w przemyśle państw OECD w latach 1993-2003, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
4. Kałowski A. Wysocki J. (2012), Zmiany strukturalne w gospodarce, *Journal of Management and Finance*, r 10, nr 1, cz. 2.
5. Karpiński A. (2008). Przemiany strukturalne w procesie transformacji Polski 1989-2003-2025, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
6. Karpiński A., Paradysz S., Ziemiński J. (1999), Zmiany struktury gospodarki w Polsce do roku 2010. Polska na tle Unii Europejskiej, Elipsa, Warszawa.
7. Klamut M. (1996), Ewolucja struktury gospodarczej w krajach wysoko rozwiniętych, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
8. Kuznets S. (1973), Modern economic growth: Findings and reflections. «The American Economic review», vol. 63, no. 3.
9. Ładysz J. (2008), Polityka strukturalna Polski i Unii Europejskiej, PWN, Warszawa.
10. Nasiłowski M. (1995), Transformacja systemowa w Polsce, Key Text, Warszawa.
11. Onufer A. (2008). Kierunki zmian strukturalnych w Chinach, *Studia azjatyckie*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.
12. Surdykowska S.T. (1997), Prywatyzacja, WN PWN, Warszawa.
13. Winiarski B. (2006), Polityka gospodarcza, WN PWN, Warszawa.
14. World Economic and Social Survey (2006): Diverging Growth and Development, Economic & Social Affairs, United Nations Publications.

## УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**М.М. Краснова,  
О.Ю. Межинська-Бруй**

*Національний університет харчових технологій*

Важливість проблем, пов'язаних з прийняттям рішень, привертає до них увагу широкого кола науковців і практичних працівників. Прийняття рішень – процес систематизований. Актуальність цієї теми обумовлена тим, що прийняття рішень є невід'ємною частиною процесу управління, центром, навколо якого обертається життя організації. Багаторічний досвід прийняття рішень зводився лише до інтуїтивного покладання керівника на свій досвід. Але відповідальність за прийняття організаційних рішень велика, адже від індивідуального рішення в організації може залежати доля самої організації та окремих її членів. Тому керівник у сьогоdnішньому складному і мінливому світі не може приймати непродуманих рішень.

Менеджер, який приймає ті чи інші управлінські рішення, повинен поєднувати в собі певні якості: мистецтво аналізу ситуацій, глибокі професійні знання, прийоми і методи прийняття рішень, професійні навички у роботі з людьми.

Прийняття рішень притаманне будь-якому виду діяльності, і від нього може залежати результативність роботи однієї людини, групи людей чи усього суспільства. З економічної та управлінської точок зору ухвалення рішення варто розглядати як фактор підвищення ефективності виробництва. Ефективність виробництва, природно, у кожному конкретному випадку залежить від якості прийнятого менеджером рішення.

Обґрунтованість управлінського рішення забезпечується наступними основними факторами [1]:

- урахуванням вимог об'єктивних економічних законів і закономірностей, чинного законодавства та статутних документів;
- знанням і використанням закономірностей і тенденцій розвитку об'єкта управління та його зовнішнього середовища;
- наявністю повної, достовірної, своєчасної інформації;
- наявністю спеціальних знань, освіти і кваліфікації розробників і менеджера, що приймає рішення;
- знанням і застосуванням керівником основних рекомендацій менеджменту та теорії прийняття рішень;
- використовуваними методами аналізу та синтезу ситуацій.

Продукт праці керівників відрізняється від продукту праці інших працівників підприємства, насамперед, тим, що він не має чітко окреслених речових результатів, що приводить до того, що рішення є вельми складними об'єктами оцінки за параметрами якості. Це створює додаткові труднощі для оцінювання діяльності керівників та окремих управлінських систем.

Сьогодні для аналізу якості управлінських рішень використовуються наступні методи [2]:

- оцінка якості рішення за кількістю корегувань, які необхідно згодом здійснити. Недоліком даного методу є те, що він дозволяє дати оцінку лише постфактум. Однак на основі рішень, які найбільш добре зарекомендували себе, можливо сформувати базу даних типових рішень;

- експертиза рішень (використовуються статистичні методи) – найбільш часто рекомендується для управлінських рішень, які носять інноваційний характер. При цьому критичним є фактор компетентності та професіоналізму самих експертів, що є окремим предметом оцінки;

- оцінка дотримання технології створення управлінського рішення.

При цьому для аналізу ефективності управлінського рішення слід виділити ряд критеріїв (тобто ознак, на основі яких буде проводитись аналіз об'єкту). На основі узагальнення робіт [3; 4] можна виділити наступні основні критерії якості управлінських рішень: повноважність, обґрунтованість, директивність, несуперечливість, комплексність, чіткість та конкретність формулювань, здатність виконуватися на практиці, економічність (визначається за розмірами витрат), своєчасність, ефективність. Робота [5] додає до них такий критерій оцінки, як «сполучення жорсткості та гнучкості», а також вказує на характеристики рішень низької якості: безальтернативність та наявність в основі помилкових прогнозів чи помилково обраних критеріїв.

Якість та ефективність управлінського рішення визначаються безліччю факторів, що діють протягом усього технологічного циклу управління або на окремих його стадіях, що мають внутрішньосистемний або зовнішній (вплив навколишнього середовища), об'єктивний чи суб'єктивний характер.

Таким чином, управлінське рішення являє собою результат складної системної діяльності людей за допомогою послідовних ітераційних процесів і повинне відповідати функціям організації та розв'язуванню завданням.

### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник для бакалавриата и магистратуры / В.И. Бусов, Н.Н. Лябах, Т.С. Саткалиева, Г.А. Таспенова; под общ. ред. В.И. Бусова. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 279 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. – 2002. – 314 с.
3. Требования к управленческим решениям [Электронный ресурс] // Экономика и финансы. – Режим доступа: <http://www.ncs.su/index.php/2011-05-22-18-26-27/120-2011-05-23-12-15-29>.
4. Щербатых Ю.В. Психология предпринимательства и бизнеса / Ю.В. Щербатых. – СПб: Питер, 2008. – 304 с.
5. Лукичёва Л.И. Условия и факторы качества управленческих решений [Электронный ресурс] / Л.И. Лукичёва.– Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2007/04/12/uslovija\\_i\\_factory\\_kachestva\\_upravlencheskikh\\_reshenijj.html](http://www.elitarium.ru/2007/04/12/uslovija_i_factory_kachestva_upravlencheskikh_reshenijj.html).

# РОЛЬ КОНЦЕНТРАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

О.О. Кутас

Національний університет харчових технологій

Характерною тенденцією розвитку АПК України в сучасних умовах є активізація інтеграційних процесів та підвищення концентрації. Посилення інтеграційної взаємодії та формування інтегрованих структур є одним з напрямів підвищення ефективності діяльності в умовах невизначеності впливу зовнішнього середовища, підвищення рівня конкуренції та поширення глобалізації.

Аналіз діяльності м'ясопереробних підприємств країни вказує на проблеми нестачі фінансових і сировинних ресурсів, штучного монополізму підприємств торгівлі та низьку ефективність маркетингових заходів. У цих умовах актуальним є розвиток агропромислової інтеграції як чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі.

Прогресивна інтеграція призводить до утворення якісно нової цілісної системи, яка дає змогу отримати конкурентні переваги, зміцнити ринкові позиції, збільшити ринкову владу учасників інтеграційної взаємодії.

Підприємства мають можливість використовувати різні типи інтеграційної взаємодії, що обумовлено їх територіальним розташуванням, особливостями галузі, сировинного ринку та ринку збуту продукції, а також конкретними проблемами, що стоять перед підприємствами.

Найбільш ефективним варіантом інтеграційної взаємодії для підприємств м'ясопереробної галузі є максимальна інтеграційна взаємодія з виробниками сировини та сільськогосподарськими кооперативами (вертикальна інтеграція назад) з метою забезпечення якісною сировиною власних виробництв та розширення зон постачання сировини (табл.).

Таблиця

## Сучасні тенденції розвитку інтеграційної взаємодії підприємств з виробництва м'яса та м'ясних продуктів [1]

Ініціатори інтеграції	Тип інтеграційної взаємодії	Мотив та мета інтеграції
Вітчизняні виробники м'ясопродуктів	Активізація інтеграційної взаємодії з: - підприємствами тваринництва (вертикальна інтеграція назад); - торговельними підприємствами, розширення фірмової торговельної мережі (вертикальна інтеграція вперед)	Забезпечення якісної сировинної бази. Збільшення обсягів збуту та розширення меж ринку
Виробники інших галузей АПК (агрохолдинги)	Придбання виробничих потужностей з виробництва м'ясних продуктів (диверсифікація, вертикальна інтеграція вперед)	Розширення сфер діяльності. Закінчення виробничого циклу

Отже, основним фактором територіальної організації підприємств є наявність сировинної бази, оскільки виробництво м'ясної продукції є

матеріаломістким (майже 80 % витрат у складі собівартості продукції – це витрати на придбання і переробку сировини і матеріалів) [2]. Тому ті підприємства, що укладають контракти на постачання сировини з сільськогосподарськими підприємствами на довгостроковий період, отримують конкурентну перевагу над іншими виробниками.

Вітчизняні м'ясопереробні підприємства, що орієнтовані на маркетинг, ведуть активну асортименту політику, впроваджують системи управління якістю, застосовують гнучку цінову політику, використовують різні форми і канали реалізації своєї продукції. Окремі переробні підприємства створюють замкнений цикл виробництва та реалізації продукції шляхом інтеграції із сільськогосподарськими виробниками сировини та формування власної збутової мережі [3]. Така вертикальна інтеграція дозволяє підприємствам м'ясної промисловості встановлювати контроль за джерелами сировинних ресурсів і вирішувати проблему забезпечення сировиною. Створення ж розгалуженої мережі фірмової роздрібної торгівлі забезпечує повний контроль над процесом реалізації продукції, сервісним обслуговуванням, якісними та ціновими параметрами і дозволяє збільшити обсяги збуту за рахунок встановлення нижчих цін при застосуванні невисоких роздрібних націнок на продукцію (забезпечує цінову конкурентоспроможність продукції) [2]. Наявність власної торговельної мережі також стимулює попит за рахунок ефекту довіри споживача до якості м'ясної продукції «від виробника».

Стабільний попит на худобу та птицю, можливість збільшити частку у вартості кінцевої продукції є перевагами вертикальної інтеграції для сільськогосподарських підприємств м'ясопродуктового підкомплексу.

Основними формами співробітництва в умовах дефіциту сировинних ресурсів має стати закупівля підприємствами м'ясної галузі племінної худоби для підвищення ефективності виробництва постачальників, передача в лізинг сільгосппідприємствам холодильного устаткування та забезпечення його обслуговування; передача частини прибутку на розвиток сировинної бази.

Корпоративне об'єднання підприємств м'ясної промисловості має забезпечувати певні стратегічні пріоритети, які будуть формувати високий рівень конкурентоспроможності підприємств: впровадження інновацій та ресурсозберігаючих технологій; комплексну переробку сільгоспсировини, зростання обсягів виробництва продукції із завершеним технологічним циклом; впровадження міжнародних стандартів менеджменту; підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому ринку, утримання та завоювання нових зовнішніх ринків збуту; зниження рівня монополізації товарних ринків; підвищення технічного рівня розвитку підприємств.

Основною тенденцією розвитку на перспективу має стати формування корпоративних об'єднань підприємств на базі підприємств-лідерів – великих підприємств м'ясної галузі (м'ясокомбінатів) та їх конкурентного оточення із середніх та малих підприємств галузі, сільськогосподарських підприємств і мережі торгівлі та інших споріднених або підтримуючих підприємств [2].

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Скопенко Н.С. Особливості розвитку інтеграційної взаємодії підприємств харчової промисловості України / Н.С. Скопенко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. – 2014. – № 5 (158). – С. 28-32.
2. Драган О.І. Корпоративні об'єднання підприємств у м'ясній промисловості / О.І. Драган // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. – 2009. – № 2 (6). – С. 173-183.
3. Білоконь Т.М. Концентрація та інтеграція як фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості / Т.М. Білоконь, О.В. Чаплигіна / Ефективна економіка. – 2013. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1980>.

## ШЛЯХИ СТАБІЛІЗАЦІЇ АВТОМОБІЛЬНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

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

*Національний університет харчових технологій*

**В.В. Лисенко**

*Запорізький національний університет*

В умовах кризи на автомобільному ринку України для продавців постає проблема: як зберегти свої позиції на ринку при збереженні високих цін на автомобілі, утримати споживача та зацікавити клієнтів до повторної покупки автомобільної продукції. Одним із заходів щодо збереження своїх позицій ринку є впровадження програми лояльності, яка відноситься до нецінових.

Як вказують фахівці, такі програми, в першу чергу, спрямовані на формування лояльності до бренду, оскільки вони апелюють до почуттів і емоцій покупців. Коли споживачі відчують до компанії емоційну прихильність, то вони не будуть розглядати пропозиції з боку інших компаній, можливо більш вигідні за ціною. Метою нецінових програм є формування лояльності бренду, встановлення міцних дружніх відносин зі споживачем у довгостроковому плані шляхом пропозиції йому переважно унікальних емоційних і соціальних вигід від спілкування з брендом [1, с. 65].

Оскільки автомобільна продукція є дорогою і представляє собою штучний товар на ринку, тому програма лояльності є закритого типу, в якій може приймати участь лише фізичні особи. В цьому випадку програма є сегментованою, направлена на довгострокову перспективу та індивідуальною.

Перевагами такої програми для компаній-учасників автомобільного ринку є: простота базових принципів для розуміння споживачів; великі можливості для складання кожній групі цільових клієнтів релевантної пропозиції; нарахування додаткових балів за придбання супутніх видів продукції; уникнення знижок на продукцію; використання програми для заохочення співробітників; наявність інформації про споживачів з метою

здійснення цільового просування продукції [2, с. 257].

В якості недоліків програми можна виділити: послаблення інтересу до програми; витрати для обміну балів; складність у підтримці взаємозв'язку між споживчою пропозицією і вимогами менеджменту; наявність статті на непередбачені витрати; використання для фізичних осіб; неможливість отримати знижку на купівлю нового автомобіля [2, с. 258].

Для зміцнення позицій на українському авторинку, продавцям необхідно постійно досліджувати зміни лояльності клієнтів до продукції підприємства за умов удосконалення наявної програми лояльності клієнтів. В результаті впровадження програми лояльності, спектр наданих послуг для клієнтів дозволить, в першу чергу, збільшити обсяги продажу за рахунок привабливості цінової політики для постійних клієнтів; а по-друге, збільшити прибуток внаслідок збільшення кількості наданих послуг клієнтам. Даний проект є достатньо ефективним, оскільки не потребує значних витрат на впровадження, дозволить збільшити кількість лояльних клієнтів та зберегти наявну частку ринку.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Бренд-менеджмент: теорія і практика: навч. посібник / Укл.: І.В. Струтинська. – Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. – 204 с.
2. Бориславська Н.О. Формування лояльності споживачів в контексті управління торговим маркетингом / Н.О. Бориславська // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 2. – С. 255-259.

## **КОМУНІКАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗВ'ЯЗКУ PUBLIC RELATIONS ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

**Л.В. Мазник**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) набуває в останні двадцять років все більшої популярності в якості одного із принципів сучасного бізнесу та фактором формування політики сучасних компаній. КСВ з 2000 р. стала одним із пріоритетів ЄС. Так, у Великобританії заснований пост міністра із проблем КСВ, а Європейська комісія опублікувала «Зелену книгу про корпоративну соціальну відповідальність», в якій зазначено, що «Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, що відображає добровільне рішення компаній брати участь у поліпшенні суспільства й захисті навколишнього середовища. Ціль – взаємодія із зацікавленими сторонами: акціонерами, інвесторами, споживачами, владою та неурядовими організаціями» [1].

Тому важливо вивчати її походження та окремі аспекти для забезпечення більш гармонічного «вбудовування» підприємства в суспільний контекст.

Одним із таких аспектів КСВ є комунікаційний. На нашу думку, одним із перших засновників такого підходу могла бути легендарна особа для бізнесу, маркетингу та реклами, засновник Public Relations – Айві Лі [2]. У 1905 році ним був створений документ «Declaration of principles», який став фундаментальним для формування ключових принципів PR на десятиріччя вперед. Серед цих принципів:

- відкритість (компанія – це не прес-бюро під прикриттям, діяльність здійснюється відкрито і має на меті надання інформації);
- відмінність від реклами (компанія не є рекламним агентством і рішення, чи використовувати надану інформацію, залишається за редактором);
- достовірність (надавати тільки достовірну інформацію і бути готовим надати додаткову інформацію або прояснити будь-який факт або твердження);
- інформування спільноти (основним планом і метою компанії є надання своєчасної та достовірної інформації з тих питань і подій, які становлять інтерес для масової публіки, від імені бізнесу або некомерційних організацій);
- вигода для обох сторін (Айві Лі одним із перших помітив, що часто інформація, яку громадськості надають компанії або організації, швидше заплутує людей, ніж прояснює запитання, і, найчастіше, в ході складання повідомлення, яке представило б замовника в кращому світлі, втрачається новинна складова. Тому надання ясної, достовірної та своєчасної інформації важливо не тільки для громадськості, а й для іміджу самої компанії);
- відповідальність (поширювати тільки ту інформацію, яку готові особисто підтвердити, добре з нею ознайомлені і готові доповнити за запитом редактора) [3].

Таким чином, зовнішній комунікаційний аспект КСВ має, практично сторічні традиції і спорідненість із сферою Public Relations, яка має досить неоднозначні традиції та історію.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. – Brussels, 2001. – Режим доступу: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf).
2. <http://popsa.biz/li-ayvi-ego-svyazi-s-obshhestvennostyu/>.
3. <https://prpretaporter.wordpress.com/2011/06/15/declaration-of-principles-ivy-lee/>.

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ОСВІТИ**

**О.Ю. Межинська-Бруй**

*Національний університет харчових технологій*

Тема освіти завжди була і буде важливою для студентів, їх батьків, викладачів, роботодавців, керівників, а також для всього суспільства. Що

впливає на зміну парадигми освіти в сучасному світі, на що орієнтуватися і як вчитися – ці питання є нагальними.

Які ж фактори змінюють шаблони в освіті? Це швидкий темп технологічних змін. Багато з того, чому навчають зараз, швидко застаріває. Необхідно оновлювати не тільки навчальну програму і навчати студентів не просто вчитися, отримуючі специфічні знання, а й постійно розвиватися.

Наступний фактор – сучасне життя більш складне, ніж в минулому. Тому вже недостатньо мати спеціалізовані знання в якійсь одній конкретній області.

Необхідно бути комунікабельним і розуміти взаємозв'язок різних видів діяльності. Ви не можете бути гарним менеджером, якщо не усвідомите проблем навколишнього середовища, якщо не знаєте закони, не знаєте політику, культуру. Необхідно усвідомити всю складність і багатогранність сучасного суспільства.

Третій фактор – невизначеність. Швидкість нинішніх змін змушує нас адаптуватися набагато швидше, ніж в минулому, коли попередні покоління могли спостерігати за явищами протягом довгого часу. Є також невизначеність щодо майбутнього. Ми не знаємо, які технології, професії або знання будуть актуальні.

Це означає, що ми повинні стати набагато більш адаптованими. Потрібно не тільки бути компетентним, але і вміти змінювати компетенцію, стежити за інноваціями, створювати нове.

І ще один чинник – це зростаючий рівень індивідуалізму.

Коли росли наші батьки, а ще раніше – їх батьки, акцент робився на те, щоб бути як всі, бути частиною натовпу. У той час робили те, що роблять інші, виглядали і одягалися так, як інші. Сучасний світ стає все більш індивідуалістичним. У людей з'являється більше свободи і більше вибору. Молодь все більше прагне розвивати свою унікальність.

У Стенфордському університеті проводилося дослідження, за підсумками якого був опублікований звіт «Університет у 2025 році». У ньому порушено питання: «Як змінити освіту, щоб адаптуватися до змін в суспільстві?».

Одним з висновків, до якого прийшли автори звіту був: зараз ми вчимо студентів слідувати в певному потоці, йти в певну сферу, щоб вони могли стати менеджерами, юристами, бухгалтерами, фінансистами і т.п. І вся освітня система ділиться на такі професійні потоки.

На думку дослідників, таку систему викладання необхідно міняти. Потрібно давати студентам набагато більше інформації, ніж просто набір компетенцій. І у кожного студента має бути набагато більше свободи. Освіта повинна стати більш гнучкою, більш комплексною, пропонувати великий діапазон знань. Студенти повинні мати змогу відвідувати різні факультативи, щоб навчитися різним компетенціям і скласти з них той освітній продукт, який вони хочуть отримати.

Новою парадигмою в освіті, до якої треба прагнути, повинен стати перехід від навчання запам'ятовувати інформацію до навчання мислити. Тобто перехід від пасивного сприйняття того, що викладач розповідає до активного і

інтерактивного навчання. Від конкуренції до спільного навчання. Від фокусу на предмет до фокусу на студента. Викладачі повинні розвивати розумові здібності студента, переходячи від простого навчання до розвитку особистості.

Світ повинен зрозуміти важливість цінностей в еволюції людського розвитку, суспільства і бізнесу. Бізнесу потрібні цінності. Зараз ростуть і процвітають ті компанії, які це розуміють. І це не тільки етичні цінності. Звичайно, дітей треба вчити, а не проповідувати їм в школах і університетах. Але діти мають розуміти, що цінності – це знання, набуті суспільством за тисячі років.

Очікується перехід від вузької дисциплінарної освіти до трансдисциплінарності знань, тобто до більш широких компетенцій. Це як поглянути на всю картину цілком, а не тільки на її частину, як дивитися на поверхню і бачити під нею речі на більш глибокому рівні. Вивчаючи економіку, ви можете дізнатися її принципи, зрозуміти, як працюють ринок і фінансова система. Який вплив економіки на суспільство? На його цілісність, на культуру? І навпаки. Як це все співвідноситься один з одним? Ми повинні розуміти, яким чином економіка пов'язана з навколишнім середовищем.

Освіта майбутнього повинна вчити тому, як відкривати нове, як отримувати навички до постійного самонавчання, як мислити індивідуально, а не думати так, як думають всі інші.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Джейкобс Г. Бизнесу необходимы ценности / Г. Джейкобс // Бизнес. – 2017. – № 34-36.

## **ОРГАНІК В УКРАЇНІ ТА СВІТІ**

**Л.М. Минко**

*Національний університет харчових технологій*

Увага до питань, пов'язаних з вирощування та споживанням екологічно чистих продуктів харчування, в світі з кожним роком стає все більшою. За даними проведених досліджень, що опубліковані в 2018 році FiBL і IFOAM Organics International (дані на кінець 2016 року), вирощування органічних культур проводиться на 57,8 мільйонів гектарів сільськогосподарських земель, а в цілому світовий органічний ринок, фахівці оцінюють в 89,7 млрд. доларів США (понад 72 млрд. євро).

Позитивні тенденції розвитку, що спостерігалися в останні роки, продовжуються: збільшується кількість фермерів, що культивують органічне сільське господарство, зростає попит на органічні продукти харчування серед населення. В цілому, 178 країн приймають участь в органічному секторі і лідерами серед них є, в першу чергу, органічний ринок США (38,9 млрд. євро), за ним йдуть Німеччина (9,5 млрд. євро), Франція (6,7 млрд. євро) та Китай (5,9

млрд. євро). Більшість основних органічних ринків, в 2016 році, продовжували демонструвати двозначні темпи зростання, а французький ринок зріс на 22 відсотки. Серед всіх країн, найбільші витрати на душу населення в органічному секторі були в Швейцарії (274 євро), а найбільша доля органічного ринку в Данії (9,7 відсотків від всього продовольчого ринку). По всьому світу було зареєстровано 2,7 мільйона виробників органічної продукції. При цьому необхідно зазначити, що Індія залишається країною з найбільшою кількістю виробників (835 200), за нею йдуть Уганда (210 352) та Мексика (210 000).

Органічні сільськогосподарські угіддя світу збільшилися за рік на 15 відсотків, що є найбільшим зростанням за всю історію розвитку. Лідером серед всіх країн є Австралія (27,2 млн. га), далі: Аргентина (3 млн. га), Китай (2,3 млн. га). В Європі, під органічне сільське господарство, відведено 13,5 млн. га (23 відсотка від всіх сільськогосподарських угідь). Найбільша доля органічних сільськогосподарських земель припадає на такі країни, як Ліхтенштейн (37,7 %), Французька Полінезія (31,3 %) та Самоа (22,4%). У 2016 році в 15 країнах 10 відсотків і більше сільськогосподарських угідь були органічними – це новий рекорд.

Український ринок органічних продуктів також має позитивну динаміку розвитку. За офіційними даними IFOAM в Україні, на кінець 2016 року, нараховувалося 360 сертифікованих органічних господарств, а загальна площа сільськогосподарських угідь, що вели органічне виробництво, склала 411 200 га. Наша держава займає серед країн-лідерів органічного руху почесне двадцяте місце і перше серед країн східноєвропейського регіону, спеціалізуючись переважно на виробництві зернових, зернобобових та олійних культур.

В цілому, динаміку збільшення кількості органічних господарств та загальної площі органічних сільськогосподарських угідь на Україні, добре видно з таблиці та рисунку, що складені автором на основі даних IFOAM [1].

*Таблиця*

### **Загальна площа органічних с.-г. угідь та кількість органічних господарств в Україні, 2003-2016 рр.**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Площа, тис. га</b>	239,5	240,0	241,9	242,0	249,8	269,9	270,1	270,2	270,3	272,8	393,4	400,7	410,5	411,2
<b>Кількість господарств</b>	69	70	72	80	92	118	121	142	155	164	175	182	210	360

Необхідно звернути увагу, що український органічний сектор розвивається доволі нерівномірно. Так, найбільший рівень приросту кількості органічних господарств можна спостерігати за 2002 рік, коли з 31 господарства кількість збільшилась до 69 в 2003 році, що відображає темп приросту на 122,58 відсотків. За збільшенням площі органічних сільськогосподарських угідь, цей період також можна вважати рекордним: так 164,4 тис. га в 2002 зросли до 239,5 тис. га в 2003 році, що складає 45,68 відсотків.

Друге значне збільшення площі органічних сільськогосподарських угідь в Україні відбулося 2013 році – на 44,2 відсотка, при цьому кількість



Рис. Темпи приросту загальної площі органічних с.-г. угідь та кількість органічних господарств в Україні за 2003-2016 рр.

zareєстрованих господарств значно не зросла (тільки на 6,7 відсотків). Це говорить нам про те, що сільськогосподарські виробники намагаються більш ефективно використовувати вже існуючі у них на балансі земельні угіддя, оскільки органічна продукція на українському ринку на 30, а в деяких випадках і на 100 відсотків коштує дорожче від вирощеної за допомогою технологій інтенсивного сільського господарства. В Європі націнка на органічні продукти, як правило, не перевищує 20-30 відсотків. Така ситуація склалася за рахунок ряду факторів, що існують на українському ринку органічної продукції. До таких факторів можна віднести і відсутність достатньої кількості фінансових ресурсів, і великі страхові втрати, недолуга логістика при вирощуванні, переробці та транспортуванні органічної продукції, яка має маленькі терміни зберігання, а також, більш вразлива для різного роду шкідників, кліматичних негараздів, оскільки в органічному сільському господарстві не використовуються консерванти, пестициди, хімічні добрива. При вирощуванні худоби та птиці не використовують гормонів, антибіотиків, що в цілому збільшує витрати виробників від меншої маси таких тварин і збільшення терміну відгодівлі їх до набору забійної ваги. Але при цьому фахівці стверджують, що в органічних продуктах харчування на 20-40 відсотків більше поживних речовин, вітамінів, вони краще засвоюються, а значить набагато краще впливають на здоров'я людини і більш повноцінно виконують функцію забезпечення людства необхідними продуктами харчування.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. <http://www.ifoam.bio/en/news/2018/02/14/booming-organic-sector-578-million-hectares-organic-agricultural-land-organic-market>.
2. <http://www.ukraine.fibl.org>.
3. <http://www.organic.com.ua>.
4. <http://www.ukrstat.gov.ua>.

## СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ – ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

М.А. Міненко, д-р екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Україна вже четверть століття йде по шляху незалежності. Її економіка перебуває в умовах глобального ринку. Цей ринок характеризується жорсткою конкуренцією, що має спонукати керівників суб'єктів господарювання до змін своєї філософії на перспективи сталого розвитку. Мусимо констатувати: більшість українського менеджменту, створюючи і налагоджуючи діяльність підприємств, організацій, установ, зорієнтовані на короткотермінові перспективи. Термін цих перспектив, як правило, визначається бажанням отримати швидкий прибуток від реалізації товару, продукції або надання послуги. Саме тому наш вітчизняний бізнес, у своїй більшості, вважає, що для забезпечення конкурентоспроможності необхідно концентрувати зусилля, у першу чергу, на прибуток, як похідну або товару, або продукту, або послуги. При цьому вирішення завдань, що пов'язані з налагодженням інструментарію, який повинен створювати умови стабільності довготерміново зростаючої перспективи розвитку, відтерміновується і, досить часто, ТОП-менеджментом не виноситься на порядок денний.

Таке відношення призводить до того, що конкурентні позиції на ринку втрачаються, звільняючи місце для суб'єктів господарювання із системним адмініструванням. Системність для таких підприємств, організацій, установ розпочинається з визначення місії, цільових напрямів діяльності, вибору стратегій, функцій їх реалізації і продовжується на кожному етапі проектування, створення, щоденної роботи. За основу такого розвитку провідні світові компанії беруть системну модель адміністративного менеджменту.

Системна модель адміністративного менеджменту суб'єкта господарювання – це комплекс відносно відокремлених взаємозалежних організаційних елементів, які через налагоджені наскрізну підсистему комунікаційних зв'язків, документообігу, затверджені штатний розпис, організаційну структурну схему управління, положення про структурні підрозділи, встановлені посадові інструкції і виробничі завдання, використовуючи наявний і залучений ресурсний потенціал, налагоджені підсистеми планування, організування, регулювання, супроводу, контролювання і мотивування діяльності персоналу, на основі обраної корпоративної культури і цінностей, забезпечують досягнення визначених цілей, що відповідають місії та не вступають у протиріччя із законами, принципами і методами управління, соціально-економічним і суспільно-політичним зовнішнім середовищем.

Варто відразу акцентувати увагу, що першим кроком до конкурентних переваг і сталого розвитку суб'єкта господарювання є регулярне удосконалення системи адміністративного менеджменту. Недосконала система адміністративного менеджменту сприяє появі як внутрішньої, так і зовнішньої

корупції. Шляхом тільки закупівлі високотехнологічного устаткування проблеми виробництва не вирішити. Потрібна системна модель організування. Спочатку повинно бути вирішене завдання системного управління, тоді й вкладання в модернізацію виробництва виявляється не даремним, а прибуток багаторазово збільшується. Водночас, якщо на підприємстві, в організації, установі немає чіткої і прозорої системи адміністративного менеджменту рівень дисципліни й відповідальності персоналу низький, що призводить до виникнення проблем, пов'язаних з будь-якими впровадженнями. У цьому випадку влучним є вислів: «Якщо автоматизувати ентропію, вийде автоматизована ентропія».

Попри все, цілісна система адміністративного менеджменту повинна бути соціально-орієнтованою і цілеспрямованою на вдосконалення загальноорганізаційної системи управління суб'єкта господарювання. Разом з тим будь який бізнес повинен бути адаптований до соціально-економічних і суспільно-політичних реалій сьогодення, тобто вміти ефективно реагувати на вплив факторів зовнішнього середовища. Об'єктивна оцінка такого впливу можлива лише завдяки формуванню системного бачення тих процесів, що відбуваються не тільки в окремо взятому суб'єкті господарювання, а й у певній промисловості, країні і світі в цілому. Фактично системний підхід, покладений в основу побудови, налагодження і забезпечення функціонування системи адміністративного менеджменту, трансформується в загальноорганізаційну систему управління, визначаючи змістовність та дієвість комунікацій із заінтересованими сторонами на мікро і макрорівні.

Незбалансованість системи адміністративного менеджменту і загальноорганізаційної системи управління буде причиною повільного і небажаного оволодіння новими технологіями та устаткуванням. У результаті, витрати на модернізацію виробництва окупатимуться із зазначеним запізненням і дуже повільно. Це призведе до великих збитків і унеможливить сталий розвиток суб'єкта господарювання.

Проаналізоване дає можливість стверджувати: багато українських проблем і невизначеності є наслідком саме недосконалості або відсутності системи адміністративного менеджменту та, відповідно, низького рівня досконалості і безсистемності бізнес середовища. Це гальмує рух вперед, впливає негативно на конкурентоспроможність, унеможливорює перспективу сталого розвитку. Тотальне впровадження систем адміністративного менеджменту сприятиме отриманню конкурентних переваг вітчизняному бізнесу і мінімізує час подолання прірви між розвинутими країнами і країною, що намагається розвиватися.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Райченко А.В. Административный менеджмент: Учебник / А.В. Райченко; Институт экономики и финансов «Синергия». – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 416 с.
2. Міненко М.А. Місце і роль адміністративного менеджменту в

## **БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ СКЛАДОВИХ ПОНЯТТЯ**

**А.В. Никоненко**, канд. екон. наук,  
*Національний університет харчових технологій*

Термін «бенчмаркінг» спочатку використовувався у геометрії та географії, де характеризував взаємне розміщення кількох точок на площині по відношенню до певної «точки відліку» (англ. «bench-mark») [4]. Для сфери господарської діяльності цей термін відносно новий: в економічному розумінні його вперше застосували у 1972 р. Інститут стратегічного планування Кембриджу та консалтингова група PIMS [1; 3]. В якості «точки відліку» в такому випадку виступає певна організація, чий передовий досвід наше підприємство хоче впровадити у свою діяльність. Відповідно, як синонімічні фрази до терміну «бенчмаркінг» можуть використовуватися «метод еталонного порівняння» та «орієнтація на успішні компанії».

Сутність бенчмаркінгу вивчається у публікаціях та наукових роботах таких дослідників, як Воеводіна Н.А. [1], Іванов В. [2], Козак Н. [3], Леонова Ю. [4], Палеха Ю. [5], Ходанович Г. [6], Шандрівська О. [7] та інших. На основі аналізу їх праць виявлено, що при визначенні сутності бенчмаркінгу як сфери діяльності підприємства в більшості випадків акцентується увага на наступних моментах:

1) *постійний характер пошуку* – бенчмаркінг являється безперервним процесом, оскільки одноразове дослідження найкращої практики інших організацій не приносить довгострокового ефекту [1; 2; 5; 7, с. 140];

2) *систематичний характер пошуку* – модель проведення бенчмаркінгу, що сформувався на підприємстві, є незмінною і передбачає регулярність досліджень по приблизно однаковій схемі [1; 2; 6, с. 54];

3) *пошук саме найкращого досвіду* – тобто бенчмаркінг спрямований на вивчення передового досвіду, який забезпечує не просто підвищення рівня ефективності діяльності, а саме найбільший можливий його приріст [1; 5];

4) *широкий спектр організацій як об'єктів дослідження* – може вивчатися передовий досвід не тільки наших конкурентів, але й підприємств зовсім інших галузей, а також інших підрозділів нашої організації [1; 2; 3; 5];

5) *націленість на підвищення ефективності діяльності нашого підприємства* – тобто бенчмаркінг носить прикладний, а не теоретичний, характер [1; 5].

Таким чином, можна дати наступне узагальнене визначення поняття «бенчмаркінг»: «*Бенчмаркінг* – це постійний систематичний пошук та впровадження найкращого практичного досвіду різних організацій для підвищення ефективності діяльності нашого підприємства».

Проте в сфері ідентифікації змісту бенчмаркінгу продовжують залишатися невирішені на сьогоднішній день питання. Так, поряд із безперечними прикладами практичного застосування бенчмаркінгу в Україні іноді згадуються сертифікація системи якості підприємства відповідно до стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) на пивзаводі «Оболонь» і на Луцькому підшипниковому заводі «Ambulance» [3; 7]. Хоча зазначені два заходи дійсно ведуть до підвищення конкурентоспроможності підприємств в результаті впровадження передового досвіду, стосовно того, наскільки вони відносяться до сфери бенчмаркінгу, питання залишається відкритим. Стандарти ознайомлюють із передовим досвідом в окремих галузях, який зафіксований за певний період, в той час як бенчмаркінг спрямований на безперервний пошук найостаннішого передового досвіду. Стандарти надають інформацію про узагальнений передовий досвід в галузі, а дослідника в бенчмаркінгу, як правило, цікавить досвід саме найкращих компаній, тобто тих, чії «внутрішні» стандарти випереджають «загальногалузові». Хоча в умовах євроінтеграційної діяльності, яка вимагає від вітчизняних підприємств підвищення якості своєї діяльності до європейських стандартів, та схильності багатьох українських фірм робити інформацію про свою діяльність якомога менш доступною для зовнішнього середовища (що в значній мірі унеможливорює бенчмаркінг), подібні приклади можна розглядати і як бенчмаркінгові.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Воеводина Н.А. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ / Воеводина Н.М., Кулагина А.В., Логинова Е.Ю., Толберг В.Б. – М.: ЛА «Научная Книга», 2009. – 117 с.
2. Иванов В. Бенчмаркинг: поиск примеров эффективной маркетинговой практики инновационных релей-центров / В. Иванов, С. Клесова, П. Линдхольм, О. Лукша. – М.: ЦИПРАН РАН, 2006. – 264 с.
3. Козак Н. Бенчмаркинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії [Електронний ресурс] / Н. Козак. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>.
4. Леонова Ю.О. Бенчмаркинг – сучасний інструмент у конкурентній боротьбі [Електронний ресурс] / Ю. О. Леонова // Економіка та суспільство. – 2016. – № 5. – С. 195-199. – Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-5/12-stati-5/368-leonova-yu-o>.
5. Палеха Ю.І. Інформаційний бізнес [Текст]: підручник / Ю.І. Палеха, Ю.І. Горбань; Київський нац. ун-т культури і мистецтв. – К.: Ліра-К, 2015. – 492 с.
6. Ходанович Г. Использование процессного бенчмаркинга в оценке эффективности маркетинга [Текст] / Г. Ходанович // Маркетинг: идеи и технологии. – 2015. – № 2. – С. 54-58.
7. Шандрівська О.Є. Особливості застосування бенчмаркінгу в Україні / О.Є. Шандрівська, А.О. Мартинюк // Сучасні проблеми економіки і

менеджменту: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 10-12 листопада 2011 року, присвяченої 45-річчю Інституту економіки і менеджменту та 20-річчю Інституту післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка» / Національний університет «Львівська політехніка», Інститут економіки і менеджменту, Інститут післядипломної освіти. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 140-141.

## **ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Г.С. Пенчук**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Функціонування підприємств в сучасних умовах господарювання потребує мобілізації всіх резервів економіки. До числа таких резервів слід віднести раціональне використання економічних ресурсів.

До пріоритетних напрямів розвитку ресурсного потенціалу підприємства відносять [1]:

1. Виробничі: ресурсозбереження, створення додаткових виробничих потужностей, технічне переоснащення виробництва.

2. Фінансові: нарощування власних фінансових ресурсів, залучення зовнішніх джерел фінансування, розвиток фінансових та інвестиційних можливостей.

3. Інтелектуальні: кадрове забезпечення, підвищення освітнього рівня персоналу, підвищення кваліфікації робітників, генерація нових знань.

4. Інноваційні: організація виробництва нових видів, впровадження нових технологій бізнес-процесів, модернізація технологічних процесів, підвищення інноваційної активності персоналу.

5. Організаціо-управлінські: формування ефективної структури РП, формування організаційної культури, формування системи управління РП.

В сучасній динамічно змінній економіці прогресивні зміни в реальному секторі визначаються головним чином, темпом росту і нарощування потенціалу промислових підприємств. Однією з найважливіших і актуальних проблем є ефективне розміщення ресурсів в цілях отримання найбільшого прибутку. У зв'язку з цим, першочерговою задачею на підприємстві є розробка такої стратегії управління ресурсним потенціалом, яка була б спрямована на формування оптимальної виробничої програми, адаптованої до функціонування в умовах динамічного змінного економічного середовища.

Одним з найважливіших чинників, що впливають на формування пріоритетних напрямів розвитку ресурсного потенціалу підприємства є певний етап життєвого циклу суб'єкта господарювання. Визначення стадії життєвого циклу підприємства в процесі формування, подальшого використання і розвитку його ресурсного потенціалу дозволяє, перш за все

прогнозувати тенденції його майбутнього розвитку і розробляти необхідні відповідні заходи.

Формування і реалізація інноваційних пріоритетних напрямів дозволяє розвинути не тільки потенційні можливості підприємства, але й виявити невикористані внутрішні ресурси і резерви, які необхідно розвивати, оскільки вони впливатимуть не тільки на процес функціонування підприємства, але й на його вартість в майбутньому.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Трегобчук В.М. Відтворення та ефективне використання ресурсного потенціалу АПК (теоретичні і практичні аспекти) / В.М. Трегобчук. – К.: ІЕ НАН України, 2010. – 310 с.

### **ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ЯК ПЕРЕДУМОВА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Ж.К. Сіднєва**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Високі вимоги до якості харчових продуктів до сьогодні забезпечує їх безпеку і конкурентоздатність. Згідно з термінологією, регламентованою міжнародними стандартами, якість – сукупність характеристик об'єкта, які стосуються його здатності задовольняти зумовлені або передбачувані потреби. У Законі України «Про безпечність та якість харчових продуктів» якість харчового продукту визначається як ступінь досконалості властивостей та характерних рис харчового продукту, які здатні задовольнити потреби (вимоги) та побажання тих, хто споживає або використовує цей харчовий продукт.

Ідентифікація показників якості продукції показникам діючих стандартів не рідко свідчить про зниження поживної цінності харчових продуктів і перевищення максимального вмісту забруднюючої речовини в продукті, що не дозволяє віднести його до класу безпечної продукції. За оцінками вчених до 80 % шкідливих речовин надходить до організму людини з їжею та напоями.

Відповідати за виробництво небезпечної продукції слід виробникам, нагляд за дотриманням безпеки продуктів харчування, який полягає у створенні відповідних організаційних, економічних та правових норм, повинні здійснювати державні органи. Треба відзначити, що в Україні на сьогоднішній день не нормується і через це не здійснюється контроль в продовольчій сировині та харчових продуктах особливо небезпечних забруднювачів, таких як діоксини, транс-ізомери, ненасичених жирних кислот та ін. Саме зазначені забруднювачі регламентовані стандартами Кодекс Аліментаріус та їх вміст контролюється в країнах ЄС. В результаті на територію України ввозяться та використовуються у виробництві харчових продуктів (морозиво, цукерки, печиво, вафлі, плавлені сирки, чіпси, сухарики та ін.) рослинні жири та їх

суміші, які містять транс-ізомери ненасичених жирних кислот. Іноземні та українські фахівці вважають, що продукти харчування, які містять надмірну кількість транс-ізомерів ненасичених жирних кислот негативно впливають на здоров'я людей, стимулюють розвиток онкологічних та серцево-судинних захворювань.

Однією з невирішених проблем залишається невідповідність вітчизняних вимог до якості продукції міжнародним стандартам, що стримує подальше зростання експорту харчових продуктів. Вирішення цієї проблеми вимагає прискорення гармонізації національних стандартів з європейськими та прийняття деяких законодавчих актів. Система контролю якості і безпечності харчових продуктів потребує суттєвого вдосконалення. Діюча система контролю спрямована на перевірку готового продукту, а не на процес його виробництва. Норми безпеки, які повинні міститися в державних стандартах, залишаються незмінними вже тривалий час. Не має можливості контролювати харчові продукти за всіма забруднюючими речовинами, генетично модифікованими складовими, оскільки це потребує значних коштів.

На створення ефективної системи контролю спрямовані нові євроінтеграційні закони України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо безпечності харчових продуктів» [2] та «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [3]. Передбачається запровадження в Україні моделі європейської системи безпечності, яка побудована на принципах НАССР. Як свідчить практика, без відповідного законодавства буде важко реалізовувати квоти на власну харчову продукцію в рамках Угоди про асоціацію з ЄС. В країнах ЄС вона вже давно є обов'язковою умовою функціонування переробних підприємств.

4 квітня набув чинності Закон України «Про державний контроль за дотриманням законодавства щодо якості харчової продукції». Скасовується мораторій на перевірки підприємств малого і середнього бізнесу. Скасування контролю якості харчових продуктів на підприємствах малого і середнього бізнесу привели до зниження якості продукції. У відповідності до нового законодавства особлива увага надається принципу простежуваності, що надає можливість відслідковувати переміщення харчової продукції, кормів, сировини, інших інгредієнтів на будь-якій стадії виробництва, дозволяє зробити ринок харчових продуктів більш прозорим для виробників і споживачів. Вітчизняні фахівці відмічають, що до цього часу системі простежуваності в Україні не приділялося належної уваги, хоча це один із найважливіших факторів допуску продуктів на ринки ЄС.

Ефективним інструментом підвищення якості продукції вітчизняних підприємств слід вважати впровадження та сертифікацію систем управління якістю за моделями, регламентованими міжнародними стандартами ISO 9000. Сьогодні більше мільйона організацій у світі впровадили системи управління якістю моделі ISO 9001, що безумовно підтверджує загальний позитивний вплив систем на економічний розвиток.

Можна констатувати, що проблема якості і безпечності продуктів

харчування реально існує. Її вирішення має комплексний характер, потребує врахування галузевих особливостей формування якості на всіх етапах виробництва сільськогосподарської продукції, її перероблення, зберігання, транспортування і реалізації готової продукції. З метою підвищення якості продуктів харчування необхідно подальше вдосконалення нормативно-правової бази, продовження гармонізації міжнародних стандартів, особливо на методи контролю показників якості і безпеки продукції, забезпечення відповідності технічних умов чинним законодавчим нормам та стандартам.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Державна служба статистики України / Публікації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо безпечності харчових продуктів: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=58975](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=58975).
3. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23 грудня 1997 р. № 771/97-вр (редакція від 05.07.2017) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80>.

### **ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ З УРАХУВАННЯМ СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Г.В. Сілакова**, канд. екон. наук,

**О.М. Пестухова**, д-р екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

В сучасних умовах перед підприємствами постало завдання переходу на інноваційний тип розвитку, що перетворить Україну у високорозвинену країну, здатну розробляти, виробляти і застосовувати високі технології. З цією метою виникає необхідність формування та реалізації нової стратегії соціально-економічного розвитку підприємств на засадах активізації інноваційно-інвестиційної діяльності.

Водночас, політична ситуація та масштабна фінансова-економічна криза, що склалися в Україні, призвели до скорочення інвестиційних потоків в інноваційні проекти через їх високу ризикованість та витратність. Розробка та реалізація стратегії розвитку вітчизняних підприємств відбувається в умовах невизначеності, нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища, неповноти інформації та високого ризику тощо. Тому перед підприємствами постає необхідність пошуку та впровадження в практику інноваційних форм і методів управління шляхом використання елементів «адаптивного» менеджменту, ризик-менеджменту, антикризового управління, що дозволить підтримувати показники фінансової стійкості підприємства на належному рівні

та не призведе його до кризового стану, незважаючи на складність і мінливість сучасних економічних, соціальних, екологічних, політичних, культурних та інших умов.

Дослідження сучасної економічної літератури [1; 2] дозволили виявити актуальні науково-практичні особливості інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств, зокрема: інструменти інвестиційного забезпечення будуть різними залежно від стадії розвитку підприємства; інноваційна діяльність підприємства досить докладно досліджена на таких стадіях життєвого циклу, як розширення і зрілість, в той час як стадіям становлення та спаду практично не приділяється уваги.

Підприємство являє собою складну економічну систему, що перебуває в умовах необхідності здійснення інноваційних перетворень з урахуванням залучення інвестицій всіх типів і форм, що забезпечать його поступальний розвиток на всіх стадіях життєвого циклу. Інвестиційне забезпечення має сприяти не тільки ефективному пошуку та впровадженню інновацій, а й бути рушійним аспектом механізму, що дозволить прискорити процес генерування інновацій як на самих підприємствах, так і поза його межами.

Таким чином, вирішення завдання розвитку підприємства на інноваційній основі неможливо здійснити без відповідних джерел фінансування, при цьому, механізми інвестиційного забезпечення інноваційних перетворень будуть різнитися залежно від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться підприємство.

Загалом розрізняють такі чотири стадії життєвого циклу підприємства: зародження, зростання ділової активності та фінансово-економічної стабільності, зрілості, спаду. Разом із цим необхідно зазначити, що успішна і своєчасна реалізація інноваційних програм на підприємстві за умови забезпечення їх достатнім обсягом інвестиційних ресурсів не призведе до критичного рівня показників фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання. Таким чином, існуючу класифікацію стадій життєвого циклу підприємства доцільно доповнити стадією «інноваційне відродження», що характеризується диверсифікацією та розширенням продукції, що виготовляється, модернізацією систем контролю і планування, які ґрунтуються на розвитку механізмів інвестиційного забезпечення інноваційних перетворень.

На кожному етапі розвитку підприємства найбільш оптимальними та прийнятними формами інноваційних перетворень є: на стадії становлення необхідно здійснювати пошук інноваційних ідей, проводити інноваційну трансформацію наявних способів виробництва; на стадії розширення та зрілості доцільно розробляти інноваційну стратегію, формувати власний штат інноваторів, проводити масштабне фінансування НДДКР, проектувати і розробляти інноваційну структуру управління, апробувати і впроваджувати ефективні НДДКР і ноу-хау, отримувати патенти на власні інноваційні ідеї та здійснювати їх продаж за франшизою; на стадії інноваційного відродження необхідно проводити заміну морально і технічно застарілих засобів виробництва на інноваційні, купувати патенти і ліцензії на нові інноваційні

ідеї, товари і засоби виробництва тощо.

При цьому основними способами інвестиційного забезпечення вказаних інноваційних перетворень підприємства є: стадія становлення – податкові пільги, державні гарантії за кредитами для реалізації інноваційних проектів, власні кошти підприємства, інвестиційні пільги на створення нових робочих місць; стадія розширення – розробка стратегії виробничого інвестування, формування достатнього рівня інвестиційної привабливості підприємства, кредити банків; стадія зрілості – вихід на фондові ринки та/або продаж частки підприємства (боргові розписки, емісія акцій, IPO), залучення коштів інвестиційних фондів і приватних інвесторів; стадія інноваційного відродження – вивільнення вільних власних ресурсів за рахунок ліквідації та оптимізації кризових потужностей і підрозділів, реструктуризації підприємства в цілому.

Таким чином, використання власниками і менеджментом підприємства наведеного підходу дозволить досягти максимального рівня як соціального, так і економічного ефектів від реалізації інноваційної стратегії розвитку на основі врахування стадії життєвого циклу підприємства та аналізу всієї множини аспектів інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Городецька Т.Б. Розробка інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства на етапах його життєвого циклу / Т.Б. Городецька // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – Вип. 1(1). – С. 231-235.

2. Федулова І.В. Циклічність інноваційного розвитку промислового підприємства / І.В. Федулова // Проблеми науки. – 2009. – № 6. – С. 8-15.

### **КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

**Н.Я. Слободян**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Формування та підтримання ключових факторів успіху підприємства є запорукою реалізації стратегії підприємства, досягнення ним мети та стратегічних цілей в умовах мінливого конкурентного середовища.

Ключові фактори успіху (КФУ) – це ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожне підприємство повинно забезпечувати або прагнути до цього, щоб бути конкурентоспроможним і досягти поставленої мети. Це ті фактори, яким підприємство повинне приділяти особливу увагу, оскільки саме вони визначають його успіх, конкурентні можливості, що безпосередньо впливають на його прибутковість [2].

Поняття КФУ є відносним, оскільки носить динамічний характер.

Визначення КФУ з урахуванням переважаючих умов розвитку підприємств певної промисловості і стану конкуренції в ній є одним з найважливіших завдань. Варто відмітити, що КФУ знаходяться під постійним впливом факторів зовнішнього середовища і залежать від стану стратегічного потенціалу, тому потребують постійної уваги зі сторони керівників підприємств.

В сучасних умовах здійснення господарської діяльності ключовими факторами успіху підприємств молочної промисловості є:

- налагодження тісних зв'язків з постачальниками молока з метою гарантованого надходження стабільних обсягів сировини на підприємство;
- створення власної сировинної бази з метою забезпечення надходження молока відповідної якості, що є одним із визначальних факторів формування конкурентоспроможності продукції підприємства [3];
- досягнення переваги над конкурентами за ключовими факторами успіху є основою стійкої конкурентної переваги підприємства;
- ефективне здійснення рекламної компанії;
- розробка та випуск інноваційної продукції;
- лідерське положення на ринку молокопродуктів тощо.

Вирішення проблеми підвищення ефективності КФУ є складним багатофакторним завданням в діяльності будь-якого підприємства, що вимагає погодженої, цілеспрямованої роботи усіх підрозділів при лідируючій ролі служби маркетингу, і повинно вирішуватися на усіх рівнях управління у межах корпоративної стратегії. Процес оцінювання стану ключових факторів успіху підприємств молочної промисловості охоплює наступні етапи:

- формування переліку ключових факторів успіху підприємств молочної промисловості;
- оцінювання коефіцієнтів вагомості ключових факторів успіху в галузі;
- визначення стану (значень) ключових факторів успіху на підприємствах галузі;
- розрахунок зваженої оцінки за кожним ключовим фактором успіху в розрізі підприємств галузі;
- розрахунок загальної оцінки ключових факторів успіху по кожному підприємству галузі [1].

При здійсненні господарської діяльності підприємства визначення КФУ є необхідним, оскільки саме вони є визначальними при реалізації стратегічних цілей підприємства. Сферами визначення ключових факторів успіху підприємства є технологія, виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент тощо.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Куденко Н.В. Ключові фактори успіху в галузі та компетенції підприємства [Електронний ресурс] / Н.В. Куденко. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/1237/1/Kudenko.pdf>.
2. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник / Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова, О.В. Ревенко, Т.М.

Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.

3. Чагаровський В. Ідеї, люди і гроші в молочній галузі [Електронний ресурс] / В. Чагаровський. – Режим доступу: <http://infagro.com.ua/ua/2018/02/28/vadim-chagarovskiy-golova-radi-direktoriv-spilki-molochnih-pidpriemstv-ukrayini-ideyi-lyudi-groshi-v-molochniy-galuzi/>.

## **ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИКА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ**

**С.А. Стахурська**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

В процесі функціонування суб'єкти господарювання прагнуть забезпечити свій успішний довгостроковий розвиток. Серед його можливих чинників дослідники все частіше виділяють формування особливих компетенцій, характерних саме для конкретного суб'єкта господарювання, які визначають можливі напрямки розвитку, формування майбутньої ринкової поведінки і є ключовими чинниками успіху [2, с. 11]. Забезпечення довгострокового успіху на сьогодні визначається не лише наявністю матеріальних і фінансових ресурсів, але й створенням та розвитком нематеріальних активів, зокрема таких, як особиста репутація, талант топ-менеджера, формування корпоративної культури тощо. Це потребує від підприємств особливих здібностей щодо формування та розвитку своїх компетенцій.

Розвиток теорії конкурентних переваг передбачав розширення ресурсного забезпечення функціонування суб'єктів господарювання. Термін стратегічного потенціалу включав в себе, окрім матеріальних і нематеріальних ресурсів, ключові компетенції та динамічні здібності компанії. В науковій літературі найбільш розробленою є концепція «індивідуальної компетенції», якою оперує менеджмент персоналу, і які ґрунтується на трактуванні компетенції як набору навичок, якими необхідно володіти для виконання певної роботи. Одночасно з цим компетенції розглядають як більш широкий набір професійних навичок та знань, що можна використовувати в різних ситуаціях. Трактування компетенції організації очевидно є більш широким і включає в себе такі характеристики, як специфічні активи компанії, набір навичок, здібностей і технологій, унікальні параметри внутрішнього середовища, інформаційні ресурси, колективне знання. Досить часто категорію компетенції ототожнюють із ключовою (стрижневою) компетенцією [3]. Ряд дослідників, визначаючи сутність і роль компетенцій підприємства, виділяють групи економічних, управлінських та психологічних компетенцій [2, с. 66]. Інші вважають, що компетенції підприємства (організації) – це невід'ємна складова його стратегічних активів, яка відображає комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальними технологіями дає змогу

створювати та підтримувати конкурентні переваги і забезпечувати унікальність підприємства [1]. При цьому уявлення про місце компетенцій в системі стратегічних активів зводиться, зокрема, до таких складових: унікальні технології (матеріальні активи); ноу-хау та патенти (нематеріальні активи); знання, вміння та корпоративна культура (люди) тощо.

Компетенції ідентифікують за такими рівнями:

1) особистісні компетенції:

- професійні компетенції (окремих індивідуумів);  
- рольові компетенції (ролей, що виконують члени колективу в групах у процесі господарської діяльності);

2) компетенції організації:

- функціональні компетенції (здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції);  
- стратегічні компетенції (підприємства як учасника ринкових відносин);  
- ключові компетенції (неповторності та унікальності підприємства) [1].

За вище перерахованими рівнями компетенцій необхідно здійснювати формування компетенцій. При цьому процес діагностування компетенцій пропонується дослідниками здійснювати в такій послідовності:

1) формування цільової моделі компетенцій;

2) виявлення та оцінювання наявних компетенцій;

3) визначення відповідності наявних компетенцій вимогам бажаного профілю;

4) розроблення та реалізація програми розвитку компетенцій (формування, підтримка або залучення компетенцій);

5) формування та впровадження механізмів захисту компетенцій [1].

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

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

2. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / А.П. Наливайко // Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

3. Прахалад К.К., Хэмел Г. Стержневые компетенции корпорации (в книге Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – с. 112-123).

### **ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ**

**О.М. Тараненко**  
*ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції»*

В сучасних умовах господарювання ключовою умовою ефективного розвитку національної економіки є інтелектуалізація основних факторів

виробництва та формування потужного інноваційного потенціалу. Серед різних методів і засобів посилення конкурентного статусу хлібопекарських підприємств особливе місце сьогодні займає активізація інноваційних процесів, більшість яких – створення нової продукції, послуг, інформації, інтелектуальних цінностей, тобто новаторський процес постійного пошуку нових можливостей, уміння використовувати для вирішення постійних завдань нові матеріали й інтелектуальні ресурси з різноманітних джерел. В сучасних умовах, характерними рисами яких є посилення тенденцій глобалізації та інтернаціоналізації виробничо-господарських відносин, однією з найважливіших функцій постає забезпечення продовольчої безпеки країни, що насамперед стосується соціально значущих продуктів харчування. Саме хлібопекарська промисловість, на відміну від інших продовольчих галузей, потерпає від недостатнього інноваційного забезпечення, що об'єктивно вимагає особливої дослідницької уваги [1].

Для досягнення високого рівня інноваційного розвитку хлібопекарських підприємств недостатньо впровадження лише внутрішніх змін діяльності суб'єктів господарювання. Оскільки на його рівень мають великий вплив чинники зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу, нам першочергово слід звернути увагу саме на ці чинники та розробити ефективний механізм управління інноваційним розвитком. Щоб схематично візуалізувати взаємодію сфер впливу на рівень інноваційного розвитку хлібопекарської промисловості, нами було визначено основні складові ефективного його управління [2]. На рисунку запропоновано концептуальну схему управління інноваційним розвитком хлібопекарської промисловості на макро-, мезо- та мікрорівнях, визначено вплив на рівень інноваційного розвитку окремого виробника, ефективність управління промисловістю на вказаних рівнях.

З метою забезпечення інноваційного розвитку хлібопекарських підприємств необхідно здійснити: упорядкування та вдосконалення законодавства, що регламентує діяльність інноваційного підприємництва; адаптацію нормативно-правової бази інноваційної діяльності до принципів та норм Європейського Союзу; формування та розвиток діяльності системи виробничо-технологічного забезпечення, сертифікації і просування розробок; сприяння відновленню функціонування патентних підрозділів на підприємствах державної форми власності; створення підрозділів з питань охорони інтелектуальної власності в центральних органах виконавчої влади; удосконалення та спрощення процедури експертизи та реєстрації інноваційних структур та їх проектів; активізацію інвестиційної діяльності для розвитку інноваційної інфраструктури [3].

Для задоволення потреб споживачів та одночасного підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств, нами запропоновано основні пріоритетні напрями інноваційного розвитку хлібопекарської галузі за рахунок підвищення якості продукції та можливості скорочення витрат на її виробництво: поліпшення якості продукції та розширення її асортименту за рахунок використання хлібопекарських поліпшувачів, створення продуктів



Рис. Концептуальна схема управління інноваційним розвитком хлібопекарської промисловості в Україні

дієтично-профілактичного призначення; оптимізація виробничого циклу від просіву борошна та замісу тіста до пакування виготовленої продукції спеціальним обладнанням (для всіх видів продукції); використання сучасного високопродуктивного та енергозберігаючого обладнання для виробництва хлібопекарської продукції високої якості.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Решміділова С.Л. Тенденції та суперечності розбудови інтегрованих систем управління якістю / С.Л. Решміділова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 5. – Т. 2. – С. 141-147.
2. Юрченко М.Є. Державне регулювання виробництва хлібобулочних виробів на основі інформаційних технологій / М.Є. Юрченко, О.М. Тараненко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – Херсон, 2017. – № 26 (15). – С.141-148.

3. Тараненко О.М. Система розвитку інноваційного потенціалу хлібопекарської промисловості в Україні / О.М. Тараненко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – Херсон, 2017. – № 27 (16). – С.132-138.

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

**О.І. Тимченко**

*Національний університет харчових технологій*

У сучасних умовах становлення ринкового середовища в Україні розвиток малого підприємництва є одним із найважливіших факторів вирішення соціально-економічних проблем регіонів. Малі підприємства значно прискорюють розвиток регіональної господарської системи через ефективність, раціоналізацію та постійне відновлення. Управління розвитком малого підприємництва в сучасних умовах має стати одним із пріоритетів регіональної економічної політики. Економічні реформи, що здійснюються в Україні є умовою становлення та розвитку малого підприємництва як необхідної складової формування ринкових відносин у державі. Особливої актуальності ці питання набувають у зв'язку з розширенням економічної самостійності регіонів, тому що реалізація регіональних інтересів безпосередньо пов'язана з територіальним господарюванням та розвитком малих підприємств.

Проблема створення сприятливих умов для розвитку малого підприємництва постійно вимагає зміни методів і форм управління цим процесом, удосконалення й узгодження функцій управління ним на всіх рівнях. В сучасних умовах регіоналізації економічних процесів, подальший розвиток малого підприємництва потребує глибокого дослідження його системоутворюючих факторів, територіальних особливостей, формування і здійснення відповідної ефективної та гнучкої регіональної політики [1].

Сучасні тенденції розвитку суспільного виробництва, такі як глобалізація економіки, загострення конкурентної боротьби, стрімке розповсюдження сучасних технологій загрожують самому існуванню малих підприємств. Малі підприємства зможуть вижити та успішно розвиватись в умовах ефективної організації управлінської діяльності на підприємстві, яка має відповідати такими вимогам: бути прозорою і гнучкою, не вимагати великих затрат, орієнтуватись на ринок і споживачів, сприяти швидкому прийняттю рішень, стимулювати співробітництво, надавати працівникам свободу дій, допомагати їм проявляти свої творчі здібності тощо. Проблема управління малими підприємствами властива не тільки для країн з розвинутою ринковою економікою, але й є актуальна для України, отже потребує детального аналізу. Необхідно встановити причини негативних тенденцій в управлінні вітчизняними підприємствами. Процес управління й розвитку малими підприємствами набуває особливого значення в контексті сучасних тенденцій

та потреби реформування економіки. Існуючий механізм управління не виконує свого головного завдання, а саме не забезпечує стійкість та стабільність розвитку підприємницьких структур. В зв'язку з цим необхідна цілковито нова концепція розвитку підприємницьких структур, яка була б життєздатна в нових господарських умовах [2]. Проблема створення сприятливих умов для розвитку малого підприємництва постійно вимагає зміни методів і форм управління цим процесом, удосконалення й узгодження функцій управління ним на всіх рівнях. Подальший розвиток малого підприємництва потребує формування і здійснення відповідної ефективної та гнучкої регіональної політики.

Регіональну політику сприяння розвитку малого підприємництва необхідно розглядати як один із найбільш пріоритетних напрямів діяльності місцевих органів влади щодо забезпечення динамічного соціально-економічного розвитку територій. Важливість врахування регіональних особливостей при виробленні політики підтримки підприємництва пов'язана з тим, що воно переважно зорієнтоване на місцеві ринки, а також допомагає задіяти підприємницький потенціал як вагомий ресурс регіонального розвитку.

У сучасних кризових умовах економічного розвитку України, подальший розвиток малого підприємництва повинен набувати регіональної спрямованості, яка сприятиме поживленню економічної активності у регіонах; формуванню на місцевих ринках конкурентного середовища щодо пропозиції товарів та послуг, підвищення їх якості; збільшенню надходжень до державного та місцевих бюджетів; уповільненню обсягів трудової міграції активної частини працездатного населення за кордон тощо [3]. Створення сприятливого підприємницького клімату в регіонах України повинно стати запорукою консолідації зусиль щодо удосконалення рівня відносин і співпраці підприємців з органами місцевого самоврядування, органами державної влади і бути спрямованим на формування привабливого інвестиційного середовища; збільшення державного фінансування регіональних програм підтримки і розвитку малого підприємництва; залучення суб'єктів малого підприємництва до участі у формуванні регіональної політики; вдосконалення маркетингової стратегії міста; розроблення механізмів фінансово-кредитної підтримки малого підприємництва; стимулювання впровадження у регіонах інноваційних технологій, які будуть реалізуватися малими підприємствами; сприяти налагодженню зв'язків із суб'єктами середнього та великого підприємництва; залучення суб'єктів малого підприємництва до розробки та виконання регіональних бізнес-проектів, регіональних замовлень та реалізації ефективної регуляторної політики на місцевому рівні, спрямованої на співпрацю з донорськими організаціями та участь у міжнародних проектах.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бейгул С.Б. Розвиток малого підприємництва в регіонах України [Електронний ресурс] / С.Б. Бейгул, Т.В. Романова // Ефективна економіка. – 2011. – № 3. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_3_3).
2. Губанова Л.І. Фінансові та організаційні аспекти управління розвитком

підприємницьких структур [Електронний ресурс] / Л.І. Губанова, І.В. Шварц, О.В. Безсмертна // Ефективна економіка. – 2018. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6134>.

3. Забарна Е.М. Активізація малого підприємництва як основа формування траєкторії регіонального розвитку / Е.М. Забарна, М.В. Богаченко // Моделювання регіон економіки: зб. наук. пр. / Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника. – Івано-Франківськ. – 2016. – № 2 (26). – С. 234-250.

## **МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**О.В. Тур**, канд. екон. наук,  
**А.С. Матусевич**

*Національний університет харчових технологій*

Процесний підхід до управління сприяє отриманню ефекту від клієнтоорієнтованості та оптимізації бізнес-процесів, що дозволяє підприємствам харчової промисловості підвищувати конкурентоспроможність та економічне зростання. Для ефективного впровадження бізнес-процесів важливо здійснювати їх оптимізацію, оскільки це дозволяє отримати додаткові переваги підприємствам на ринку.

Оптимізацією бізнес-процесів визначають комплекс взаємопов'язаних заходів що спрямовані на вдосконалення бізнес-процесів [2, с. 64].

В сучасній літературі аналізується значна кількість інструментів оптимізації бізнес-процесів. Для харчових підприємств одними з найбільш актуальних є методи оптимізації за Дж. Харінгтоном [4, с. 80]: швидкий аналіз рішення (FAST), бенчмаркінг процесу, перепроєктування процесу та реінжиніринг, що входять до концепції удосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement). Відповідно до даної концепції підприємство має можливість досягти значних результатів шляхом поліпшення діяльності, аналізуючи різні заходи і завдання з метою оптимізації ключових показників діяльності у короткостроковому періоді.

FAST-підхід дозволяє оперативно реагувати, швидко приймати рішення щодо попередження та ліквідації проблем, що виникають в процесі діяльності харчових підприємств. Його сутність полягає у тому, що керівництво сприяє швидкому пошуку рішення проблем, фокусуючи увагу працівників, партнерів на певному процесі.

Керівництвом проводиться одно-дводенна нарада, в ході якої приймається рішення щодо вдосконалення бізнес-процесів протягом дев'яноста днів. Внаслідок реалізації даного підходу виникає можливість знизити витрати, скоротити тривалість циклу та знизити рівень помилок [1, с. 78].

Більш дієвим методом оптимізації є бенчмаркінг. Бенчмаркінг процесів є системним методом визначення, розуміння та впровадження проектів, процедур

та процесів більш високої якості з метою вдосконалення наявної діяльності підприємства [2, с. 67]. Даний процес здійснюється шляхом порівняння бізнес-процесів підприємства з процесами інших підприємств або в середині підприємства серед різних структурних підрозділів. Основним є процес вивчення того як різні організації виконують однакові або схожі операції. Порівняльний аналіз для харчових підприємств внаслідок високої конкуренції важко здійснювати на підприємствах з однаковою сферою діяльності. Тому більш доцільно його здійснювати в подібних процесах підприємств, що не належать до харчової промисловості або має інший цільовий ринок.

Перепроєктування бізнес-процесів є одним з актуальних методів оптимізації бізнес процесів на харчових підприємствах, оскільки основною метою реалізації є не впровадження принципово нового рішення для нового бізнес-процесу, а вдосконалення існуючих у відповідності до умов зовнішнього середовища та потреб споживачів.

Реінжиніринг бізнес-процесів реалізується на підприємствах у випадку, коли використання раніше дієвих методів не приносить значних результатів та очікуваного ефекту та виникає потреба у масштабних змінах. Реінжиніринг процесів базується на інноваціях та є найрадикальнішим серед усіх чотирьох методів оптимізації. Завдяки реінжинірингу підприємства мають можливість здійснити прорив, впровадити нові процеси, встановити нові цілі. Організація стає адаптивною та гнучкою у відповідності до змін зовнішнього середовища.

Перепроєктування процесів на українських харчових підприємствах здійснюється рідко, особливо це стосується реінжинірингу. Для реалізації цих методів часто необхідно інвестувати значну суму коштів, що призводить до значних ризиків запровадження. Тому дані підходи до оптимізації актуальні лише у випадку можливості отримання значного ефекту від запроваджених заходів.

Для харчових підприємств, на яких значна увага приділяється процесам постачання та реалізації, важливими методами є діаграми Парето та контрольні карти. Ці методи концентрують увагу керівників на усуненні дефектів та постійному підвищенні якості продукції, оскільки дають можливість визначити ключові фактори впливу на якість бізнес-процесів, їх ефективність та визначити критичні точки зміни результативної величини в залежності від змін факторної.

Широко поширення на харчових підприємствах набула система стандартів ISO, в основі яких покладено процесний підхід та вдосконалення бізнес-систем [3, с. 192]. При цьому виділяють такі системи як система якості, фінансів, проектів, ресурсного забезпечення підприємства та захисту довкілля, інформаційна система. Для кожної з них складаються стандарти щодо вимог організації та з управління, проте виконання вимог стандартів часто має формальний характер, топ-менеджери не розглядають їх положення як пріоритетні.

Для оптимізації бізнес-процесів на різних харчових підприємствах в залежно від ситуації можна застосовувати інструменти оптимізації для мінімізації витрат, підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О.М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – № 10 (151). – С. 78-82.
2. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи / О.В. Корзаченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Вип. 3. – С. 64-69.
3. Приходько Л.М. Історичний розвиток поглядів на удосконалення бізнес-процесів / Л.М. Приходько // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 684. – С. 191-193.
4. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів / О.І. Продіус // Економіка: реалії часу. – 2016. – № 6 (28). – С. 79-87.

## SOME ASPECTS OF THE INTRAPRENEURSHIP CONCEPT

**Barbara Czerniachowicz**, PhD Assistant Prof.  
*University of Szczecin, Poland*

Modern entrepreneurship is not only about being independent, willing to manage everyday life or satisfying extraordinary financial aspirations. Modern entrepreneurship consists of developing one's personality and broadening one's knowledge as well as constructing creative models of acting as part of internal entrepreneurship.

Internal entrepreneurship related to the existence of an entrepreneurial enterprise – a philosophy of conduct within the organization associated with the focus on achieving success, capturing and using opportunities, accepting change. It is related to the existence of an internal entrepreneur who runs the venture from the moment a new idea is created up to the moment of its implementation, which means supporting the construction of human capital and it affects the competitiveness of the entity on the market. It enables the development of creativity and innovation.

The phenomenon of intrapreneurship has been described in various terms, such as intrapreneuring, corporate entrepreneurship, internal corporate enterprise and a corporate venture. The broadest definition of intrapreneurship is the perception of entrepreneurship within an existing organization. Intrapreneurship is commonly defined as (Antoncic, Hisrich, 2003) a process in which individuals within an organization use resources independent of the resources they currently control (Stevenson, Jarillo, 1990); doing new things and abandoning the habit of taking advantage of opportunities (Vesper, 1990); entrepreneurial spirit within an existing organization (Hisrich, Peters, 1998); creation of new organizations by the organization or as an initiative of renewal and innovation in this organization (Sharma, Chrisman, 1999).

Worldwide research on domestic entrepreneurship focuses on three main areas:

- 1) emphasizing the individual characteristics of an internal entrepreneur through the recognition and support of entrepreneurs in organizations;
- 2) creation of new corporate ventures, with particular emphasis on diversification of types of new ventures, their adjustment to corporations and their internal corporate environment;
- 3) focus on the entrepreneurial organization and its features.

The previous research on entrepreneurship in Poland was mainly related to entrepreneurship in the SME sector, measurement of organizational entrepreneurship (Dyduch, 2008), human factor in the development of individual and corporate entrepreneurship (Jamka, 2011), interdisciplinary approach to entrepreneurship (Majkut, 2014; Glinka, Gudkova, 2011) or academic entrepreneurship (Zięba, 2015; Korpysa, 2016). In Polish research the influence of determinants on intrapreneurship should be emphasized:

- 1) internal factors:

- on the part of an enterprise (the process of integration of employees' goals in the company's goals, organizational structures supporting employee innovation, intro-entrepreneurial culture, building competent employee teams, decentralization of power, openness to ideas, strong work ethics based on trust and mutual interdependence, motivational support system for creativity, etc.);

- on the part of an employee (personality traits, work style, management, individual intellectual capital, inclination to undertake entrepreneurial activity in conditions of uncertainty and risk, etc.);

- 2) external factors – micro and macro conditions (competition on the global market, increased demand for innovative products and solutions, etc.).

Intrapreneurship is associated with the creation of entrepreneurial ventures not for one's own start-up, but on behalf of the employer by the employee to fulfill the corporate goals. The indicator of this form of entrepreneurship is the percentage of the population that has a dominant role in organizational entrepreneurship. Therefore, intrapreneurship is an entrepreneurship within an existing organization, referring to the existing behavior of employees and the teams, or the entire organization, related to the departure from the usual, common paths. Internal enterprise processes take place inside an existing entity, regardless of its size. Entrepreneurship refers to the creation of new business ventures, innovative activities and orientations for the development of new products, services, technologies, administrative techniques, strategies and competitive positions.

#### **BIBLIOGRAPHY:**

1. Antoncic B., Hisrich R.D. (2003), Clarifying the intrapreneurship concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10 Issue: 1, pp.7-24, <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>.
2. Dyduch W. (2008), *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
3. Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Warszawa.
4. Hisrich R.D., Peters M.P. (1998), *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, 4th ed., Irwin, Chicago.

5. Jamka B. (2011), Czynniki ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej, Warszawa.

6. Korpysa J. (2016), Przedsiębiorczość jako proces tworzenia i funkcjonowania akademickich mikroprzedsiębiorstw spin off w Polsce, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

7. Majkut R. (2014), Przedsiębiorczość w świetle uwarunkowań interdyscyplinarnych, Wrocław.

8. Sharma P., Chrisman J.J. (1999), Toward a reconciliation of the field of corporate entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 23 No. 3, pp. 11-27.

9. Stevenson H.H., Jarillo J.C. (1990), A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, Strategic Management Journal, Vol. 11, str. 17-27.

10. Vesper K.H. (1990), New Venture Strategies, Rev. ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

11. Zięba K. (2015), Preprzedsiębiorczość, Politechnika Gdańska, Gdańsk.

## **АДАПТИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОСНОВА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

**М.А. Шереметинський**

*Національний університет харчових технологій*

Аналіз сучасної економічної практики свідчить, що високі результати підприємства можуть досягати лише при систематичному й цілеспрямованому новаторстві, націленому на пошук можливостей, які відкриває середовище господарювання щодо виготовлення і впровадження нових видів товарів, нових виробничих і транспортних засобів, освоєння нових ринків і форм організації виробництва. Це передбачає особливий, новаторський, антибюрократичний стиль господарювання, в основі якого – орієнтація на нововведення, систематична і цілеспрямована інноваційна діяльність.

Інноваційна політика є частиною загальної політики підприємства, яка регламентує взаємодію науково-технічної, маркетингової, виробничої та економічної діяльності в процесі реалізації нововведень. Управління цією взаємодією має здійснюватися на основі певних норм і правил, які охоплюють:

- організаційні, правові та інші процедури, що визначають порядок формування інноваційної політики;

- фактори, які слід враховувати у процесі її формування;

- розвиток функціональних напрямів діяльності підприємства;

- механізм реалізації програми інноваційної діяльності;

- методичні засади оцінювання ефективності інноваційної діяльності;

- механізм коригування напрямів інноваційної діяльності.

Стратегія – довгострокова модель розвитку організації, яка приймається для досягнення її стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього та

зовнішнього середовища.

Стратегію будь-якої організації можна охарактеризувати як стратегію наступу, стабільного розвитку, захисну.

*Стратегія наступу.* Вона передбачає стрімкий розвиток організації: збільшення масштабів виробництва, освоєння нових товарів і послуг, вихід на нові ринки збуту, завоювання міцних конкурентних переваг. Базується на наступально-ризиковому та наступальному типах інноваційної політики.

*Наступально-ризиковий тип* інноваційної політики спрямований на піонерне впровадження радикальних інновацій, створених фірмою. Як правило, до такого типу стратегій вдаються венчурні (ризикові) фірми, які спеціалізуються на створенні нового продукту. Їх інноваційна політика відрізняється ризикованістю, великою наукомісткістю створених продуктів, оперативністю упровадження новацій.

*Стратегія стабільності.* Вона полягає у підтриманні існуючих розмірів підприємства і напрямів його ділової активності. Як правило, її дотримуються фірми, що виготовляють продукцію із тривалим стабільним попитом.

*Захисна стратегія.* Вона спрямована на утримання позицій фірми на ринку і попередження банкрутства. Опірається, як правило, на інноваційну політику еволюційного типу, однак інноваційний пошук (через обмежені фінансові ресурси) зосереджується на заходах, що дають змогу скорочувати витрати на випуск продукції з метою зниження її ціни і збереження конкурентоспроможності.

Залежно від кон'юнктури ринку і стійкості фінансового становища підприємства в межах захисних стратегій виокремлюють:

- стратегію скорочення витрат;
- стратегію «ліквідації зайвого» (підрозділів чи видів діяльності, які перестали бути рентабельними);
- стратегію диверсифікації (переорієнтації ділової активності на інший, вигідніший вид діяльності).

Принципи формування інноваційної політики – норми, правила поведінки організації, що встановлюють взаємозв'язок між розвитком підприємства і напрямами його інноваційної діяльності.

Інноваційна політика має забезпечувати реалізацію стратегічних цілей підприємства з врахуванням його наявних і потенційних ресурсних можливостей та з огляду на ринкову ситуацію. При цьому інноваційна політика не повинна опиратися на метод екстраполяції – метод наукового пізнання, за якого відбувається поширення висновків, показників, тенденцій, одних явищ, процесів на інші очікувані явища і процеси.

*Переважання стратегічної спрямованості.* Інноваційна політика має формувати умови для створення і збереження тривалих конкурентних переваг підприємства. А це вимагає прогнозування розвитку ринкової ситуації у довгостроковому періоді.

*Орієнтація на потреби ринку.* Розроблення і впровадження інновацій буде доцільним за умови, що вони внесуть у товар чи послугу (прямо чи

опосередковано, в даний момент чи у перспективі) те, що вигідно відрізнятиме його від аналогічних товарів конкурентів, тобто створять йому конкурентні переваги.

*Цілеспрямованість.* Будь-які інноваційні зміни на підприємстві слід здійснювати з певною метою. Мету визначає вище керівництво як бажану модель стану підприємства у майбутньому, можливість досягнення якої оцінюється з урахуванням різних внутрішніх чинників (особистих якостей працівників підприємства, рівня професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів тощо) і чинників зовнішнього середовища, що встановлює ресурсні та інституційні обмеження, за яких можливе досягнення цілі, або вказує засоби її досягнення.

*Комплексність.* Цей принцип вказує на необхідність залучення у процес розроблення інновацій усіх внутрішніх елементів підприємства. Це пов'язано з функціонуванням підприємства як інтегрованого механізму, зміна однієї частини якого обов'язково спричинить зміни в одному чи декількох інших елементах, причому не завжди у бажаному напрямі.

*Планомірність.* Комплексність при плануванні інновацій передбачає систему координації всіх планів підприємства, незалежно від їх функціональної належності та цільової спрямованості, рівня розроблення та застосування. Планування інновації має відбуватися з урахуванням цільових завдань різних інновацій, відмінностей у стадіях створення та впровадження інновацій, відмінностей залучення у ці процеси різних служб підприємства.

Складовими інноваційної політики вважають:

- маркетингову політику;
- політику в галузі науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР);
- політику структурних змін;
- технічну політику;
- інвестиційну політику.

*Маркетингова політика.* Має на меті формування тактики і стратегії поведінки підприємства на ринку. Націлена на вирішення таких завдань: визначення процедур і періодичності маркетингових досліджень; розроблення товарної, цінової, збутової, комунікаційної, сервісної політики і створення механізмів їх реалізації; аналіз ефективності здійснюваної політики.

*Політика в галузі НДДКР.* Її завданнями є визначення наукового потенціалу підприємства; розроблення науково-технічної політики з врахуванням результатів маркетингових досліджень; формування технологічної політики; створення механізмів реалізації науково-технічної і технологічної політики і оцінювання її результатів.

*Політика структурних змін.* Зорієнтована на вивчення внутрішнього середовища та організаційної форми підприємства, формування адекватної інноваційним завданням організаційної структури і культури підприємництва. Організаційна структура і культура підприємництва тісно взаємопов'язані і формують структуру відносин між працівниками підприємства.

*Технічна політика.* Визначає можливості впровадження новацій. Завданнями технічної політики є вивчення можливостей виробництва і вимог до нього та за необхідності усунення виявлених невідповідностей; розроблення напрямів технічного переозброєння (оновлення) основних засобів підприємства; створення механізму реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення техніко-технологічного стану підприємства; аналіз та оцінювання ефективності здійснюваної технічної політики.

*Інвестиційна політика.* Охоплює всі фінансово-економічні аспекти функціонування підприємства, що забезпечують реалізацію інноваційної політики. Націлена на управління грошовими потоками на підприємстві з метою накопичення коштів, необхідних для реалізації інноваційних проектів.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Альшин В.М. Инновационный менеджмент: Учеб. пособ. / В.М. Альшин, А.А. Дагаев. – М.: Дело, 2003. – 528 с.
2. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник / В.О. Василенко, В.Г. Шматько. – К.: ЦУЛ Фенікс, 2003. – 440 с.
3. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. / Т.Г. Дудар, В.В. Мельниченко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.

### **ENERGY SECURITY – PROBLEMS OF INTERPRETATION AND MEASUREMENT**

**Wojciech Szymba**, PhD Assistant Prof.  
*Cracow University of Economics, Poland*

At present, in many countries of the Former Eastern Bloc, attempts are made to evaluate current ones and to set new directions for the transformation of the energy sector. One of the main criteria for assessing the desirability and effectiveness of these transformations seems to be the level of national energy security achieved as a result.

The concept of energy security is, despite appearances, relatively new. For the first time it appeared in the work of the Tripartite Commission established as a result of the oil crisis in 1973. However, it was only at the end of the 1980s that energy security began to be used on a larger scale in scientific studies under the influence of the increasing energy problems of the last stage of the Cold War (Polniak 2012). From the beginning, the concept of energy security caused problems of interpretation, which further intensified as a result of attempts to quantify its level (Narula, Reddy 2015). With the dissemination of this concept and the multiplication of methods for its measurement, more and more researchers began to pay attention to various possible dimensions and aspects of energy security (Bartodziej, Tomaszewski 2009; Cherp, Jewell 2011). For example, in one of the latest studies Ang, Choongn, and Ng (Ang, Choongn, Ng 2015) compared 104 studies on definitions and methods for

measuring energy security from around the world, and demonstrated a huge variety of approaches and methods of measurement and the components taken under consideration.

Another challenge for researchers is that both the definition and the dimensions of energy security are still evolving along with the changing environment conditions (Ang, Choong, Ng 2015). For example, technology is changing dynamically, awareness of climate change and sustainable development is growing, a decarbonisation trend is undergoing, the level of capital concentration and globalization is increasing (Kolegowicz, Szymła 2012). All this sometimes raises the need to completely change the approach to energy security and to give new importance to its individual elements and also to complement the set of these elements (Jewell, Cherp, Riahi 2014).

Summing up, the concept of energy security has become very important in recent years, but it presents many difficulties to researchers mostly in the area of:

- the definition of energy security and its interpretation;
- aspects of energy security and their importance;
- elements that make up particular aspects and their meanings;
- considering security in a holistic approach or only according to selected aspects;
- selection of the beneficiary of energy security from the point of view of which its level is assessed (Bojarski 2004);
- diversity of methods for measuring the level of energy security and differences in results depending on the choice of method;
- constant need to modify the existing definitions, aspects, elements, etc., as a result of the following changes in the field of technology, environmental awareness etc...

Proper and full understanding of the concept of energy security and continuous deepening of knowledge about its individual elements, as well as improving the methods of its measurement is extremely important, because energy security is the basis for building long-term energy policy of countries, which then translate into development strategies related to energy sector.

#### **BIBLIOGRAPHY:**

1. Ang B.W., Choong W.L., Ng T.S. (2015), Energy security: Definitions, dimensions and indexes, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Vol. 42, pp. 1077-1093.
2. Bartodziej G., Tomaszewski M. (2009), *Polityka energetyczna i bezpieczeństwo energetyczne*, Racibórz, Wydawnictwo «Nowa Energia», pp. 73-143.
3. Bojarski W. (2004). *Bezpieczeństwo energetyczne, Wokół Energetyki*, Vol. 7, pp. 48-52.
4. Cherp A., Jewell J. (2011), The concept of energy security: Beyond the four As, *Energy Policy*, Vol. 75, pp. 415-421.
5. Cherp A., Jewell J., Riahi K., (2014), Energy security under decarbonization scenarios: An assessment framework and evaluation under different

technology and policy choices, Energy Policy, Vol. 65, pp. 743-760.

6. Kolegowicz K., Szymła W. (2012), «Intensywność i charakter procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw sektora elektroenergetycznego w latach 2002–2011», Organizacja i Zarządzanie, Vol. 20, pp. 37-49.

7. Narula K., Reddy B.S. (2015), Three blind men and an elephant: The case of energy indices to measure energy security and energy sustainability, Energy, Vol. 80, pp. 148-158.

8. Polniak Ł. (2012), Energy security in the programmes of Polish political parties, Nauki Społeczne. Social Sciences, Vol. 2(6), p. 89.

## МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ СТРУКТУРИ СТРАХОВОГО РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ)

Л.В. Шірінян, д-р екон. наук,

М.І. Арич, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Дослідження структури ринку страхування запропоновано здійснювати відповідно до методики оцінки конкурентоспроможності страхового ринку Л.В. Шірінян [1; 2].

Проведений аналіз засвідчує, що: а) ринок страхування життя є суттєво нерівномірним; б) ринок ризикового страхування є суттєво нерівномірним, ще більш нерівномірним, ніж ринок страхування життя.

Таблиця

### Показники структури страхового ринку України за 2016 рік\*

Показник	Пояснення
	<b>«life» страхування, N = 39</b>
$KB = KB_D$	177,4 % за ЧД; (177,0 % за ВП)
$IR = IR_D$	0,110;
$IL_m$	$IL_2 = 106,1 \%$ , $IL_3 = 62,6 \%$ , $IL_5 = 35,9 \%$ , $IL_7 = 27,1 \%$ , Узгодження дій, спрямованих на обмеження конкуренції, можливе лише у разі охоплення $m > 9$ перших страховиків.
$KД = KД_D$	0,761;
$IE = IE_D$	$IE = 0,0651$ . Ринок є суттєво нерівномірним.
$KBK$	$KBK_{D,1} = 1,228$ , $K1 = 22,71 \%$ ; $KBK_{D,3} = 0,998$ , $K3 = 43,78 \%$ ; $KBK_{D,5} = 0,961$ , $K5 = 61,89 \%$ ;
	<b>«non-life» страхування, N = 271</b>
$KB$	254,6 %
$IR_D$	0,021;
$IL_m$	$IL_2 = 50,6 \%$ , $IL_3 = 38,0 \%$ , $IL_5 = 29,0 \%$ , $IL_7 = 22,9 \%$ , Узгодження дій, спрямованих на обмеження конкуренції, можливе лише у разі охоплення $m > 67$ перших страховиків.

Показник	Пояснення
$KД = KД_Д$	0,821;
$IE = IE_Д$	$IE = 0,0152$ . Ринок є суттєво нерівномірним, більш нерівномірним, ніж ринок страхування життя.
$KBK$	$KBK_{Д,3} = 1,183$ , $K3 = 19,71\%$ ; $KBK_{Д,5} = 0,905$ , $K5 = 28,23\%$ ;
<b>Страховий ринок загалом, <math>N = 310</math></b>	
$KB$	245,6 %
$IR = IR_Д$	0,018;
$IL_m$	$IL_2 = 50,7\%$ , $IL_3 = 38,0\%$ , $IL_5 = 29,0\%$ , $IL_7 = 22,9\%$ , Узгодження дій, спрямованих на обмеження конкуренції, можливе лише у разі охоплення $m > 77$ перших страховиків.
$KД = KД_Д$	0,816;
$IE = IE_Д$	$IE = 0,0214$ . Ринок є суттєво не рівномірним. Ступінь нерівномірності доходів страховиків є більшим ніж у секторі «life» страхування і меншим, ніж у секторі «non-life» страхування.
$KBK = KBK_Д$	$KBK_{Д,3} = 1,334$ , $K3 = 17,18\%$ ; $KBK_{Д,5} = 1,010$ , $K5 = 24,60\%$ .

\*Авторські розрахунки на основі офіційних даних Нацкомфінпослуг

Результати дослідження отримано в рамках держбюджетної теми НДР кафедри фінансів Національного університету харчових технологій «Комплексна оцінка та шляхи підвищення конкурентоспроможності страхового ринку України в контексті європейської інтеграції» (номер державної реєстрації 0117U001246, наказ МОНУ № 198 від 10.02.2017, термін виконання 2017-2020 рр. Керівник проекту – д.е.н, проф. Шірінян Л.В.).

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Шірінян Л.В. Фінансове регулювання страхового ринку України: проблеми теорії та практики: монографія / Л.В. Шірінян. – Наукове видання. – К.: Видавництво «Центр учбової літератури», 2014. – 458 с.
2. Арич М.І. Дослідження конкурентоспроможності страхового ринку України: географічний аналіз / М.І. Арич, Л.В. Шірінян // Наукові праці НУХТ. – 2017. – Том 23, № 5, Частина 2. – С. 17-25.

# Секція 2

## **УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Голова секції – **О.М. Петухова**, д-р екон. наук, проф.  
Секретар секції – **Г.С. Пенчук**, канд. екон. наук

**Ауд. В-502**

## ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

А.С. Анцифорова,

О.М. Кичань, канд. екон. наук

*Національній університет харчових технологій*

Актуальність обраної теми полягає в необхідності розробки стратегічних планів на всіх рівнях управління господарсько-економічної діяльності підприємства. Оскільки більшість підприємств являють собою складну систему, виникає необхідність деталізації генеральної стратегії на функціональні стратегії.

Термін «стратегічне управління» був введений у 60-70 рр. ХХ століття, щоб позначити відмінність управління на вищому рівні від поточного управління виробництвом. «Стратегія», як поняття, взята з військового мистецтва як теорія та практика підготовки ведення воєн.

Функціональна стратегія – це стратегія для кожного конкретного функціонального підрозділу у бізнесі. Функціональні стратегії в першу чергу стосуються діяльності функціональних областей бізнесу, які підтримують бажану конкурентну стратегію бізнесу та доповнюють один одного. Вони описують засоби або методи, які використовуються функціональними сферами організації при проведенні корпоративного рівня або стратегії бізнес-одиниці.

У свою чергу функціональні стратегії поділяються на підстратегії – маркетингову, фінансову, інноваційну, зовнішньоекономічну, виробничу, соціальну та екологічну, які охоплюють відповідні сфери діяльності підприємства. Функціональні стратегії описують конкретні способи, за допомогою яких буде легше реалізовувати свою стратегію. Кожен елемент функціональної стратегії повинен бути безпосередньо пов'язаним з елементом бізнес-стратегії. Наприклад, якщо стратегія полягає у розширенні бізнесу шляхом відкриття нових місць, стратегія людських ресурсів може містити обговорення того, як HR допоможе набрати і найняти потрібних людей на нові місця [1].

Функціональна стратегія дозволяє компанії працювати з елементами свого довгострокового організаційного плану та короткостроковими цілями і завданнями. Незважаючи на те, що підприємства всіх розмірів зацікавлені в отриманні прибутку, менші компанії іноді легше визначають плани та цілі, оскільки існують менші рівні ієрархії. Функціональна стратегія допомагає дрібним підприємствам оцінювати перспективи планів і завдань, характерних для галузі, в якій вони працюють.

Функціональна стратегія компанії налаштовується на конкретну галузь або стратегічну ділову одиницю і використовується для підтримки інших корпоративних та ділових стратегій. Кожен відділ розробляє певні цілі, які повинні виконувати працівники, і допомога в досягненні остаточних організаційних цілей. Наприклад, маркетингова стратегія передбачає рішення, пов'язані з ціноутворенням, продажем, рекламою та розповсюдженням товару. Мета полягає в тому, щоб збільшити частку ринку, пошук нових ринків,

закріплення позицій на існуючому ринку, реалізація та просування нового товару або послуги. Відділ фінансів компанії приймає рішення щодо структури капіталу, тобто поєднання боргових та акціонерних фондів для фінансування господарських операцій. Функціональна стратегія забезпечує керівництво, переглядаючи операційний дохід, оцінюючи різні варіанти фінансування та вибираючи суміш структури капіталу, яка дає найнижчу вартість капіталу [2].

Функціональна стратегія часто використовується малими підприємствами, щоб зосередити увагу та керувати компонентами бізнесових складових. Розробляючи індивідуальні цілі та завдання для конкретних функцій в компанії, власники та менеджери бізнесу можуть призначити потрібних людей та ресурси для правильних завдань. Наприклад, працівник, який має навички в галузі технологій, може отримати роботу в цій галузі, а не в тій, з якою вона не знайома. Тому переваги функціональної стратегії полягають у тому, щоб бачити працівників та ресурси як цілі, а не як засіб досягнення чогось іншого.

Хоча функціональна стратегія дуже корисна для того, щоб допомогти організації оцінити свої ресурси, існують певні недоліки функціональної стратегії. Для малих підприємств ці недоліки ще більш виражені. У невеликому бізнесі часто неможливо мати окремі підрозділи з HR, фінансів, маркетингу та інших ділових функцій. Іноді всі ці завдання приймаються однією особою або невеликою групою людей. Це ускладнює реалізацію функціональної стратегії, оскільки розробка індивідуальних цілей для кожної функції не має сенсу в організації, де всі підрозділи більш-менш об'єднуються.

Отже, функціональна стратегія є необхідною складовою підприємства, яке розвивається, оскільки забезпечує прогрес у всіх напрямках діяльності підприємства та дає змогу обирати компетентних людей для розвитку цієї стратегії.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2003. – С. 56.
2. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов / А.Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – С. 22.

## **СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОЛІГОПОЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Т.В. Березянко**, д-р екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Проблема впливу поведінки олігопольних гравців досліджена в умовах формування відмінних інституціональних режимів в роботі Д. Лейка [1], де виокремлено 3 характерні стратегії: позиціонування гравців відносно типів

світової політики; реалізація інституціональної політики через поведінку гравців; зміни у переговорній практиці держав під впливом бізнес-гравців, які реалізують власні прагнення через інститути.

В системі корпоративних стратегій окремого економічного гравця можна виокремити два напрямки:

- зміна напрямків власної господарської діяльності для забезпечення конкурентоспроможності;
- взаємодія з державними структурами з метою зміни умов господарської діяльності.

З точки зору першого напрямку для корпорацій характерні дві стратегії:

- перенесення економічної діяльності в регіони або країни з більш комфортним інституціональним, інфраструктурним та ресурсним середовищем для бізнес-напряму, що означає не тільки вихід із національного податкового поля, а й здійснення тиску на державну політику та практику регулювання. В цей час корпоративна політика направлена на управління умовами бізнесу за рахунок оптимізації зовнішнього фактору. Означений процес включає в себе зміну географії розташування юридичної особи або зміну юрисдикції центру акумуляції прибутку, реальне перенесення центру виробництва або реструктуризацію фінансових потоків;

- зосередження уваги на управлінні та оптимізації внутрішнім середовищем. В інституціональному аспекті обрання цього напрямку означає використання відкритого лобіювання державних структур з метою отримання преференцій, бажаної економічної політики або формату інститутів.

Слід зазначити, що у більшості випадків високо мобільні компанії віддають перевагу першому варіанту, а низько мобільні – другому. Проте, у кожному із випадків формується потреба в маніпулюванні державним управлінням для забезпечення кращих умов ведення бізнесу.

Світова практика захисту національного економічного простору має достатньо факторів обмеження мобільності ділової активності компанії [2]. При цьому моделі капіталізму відтворюються через підготовку специфічної політики управлінського персоналу, організаційної структури та мотивації.

У процесі формування олігопольного формату ринку стратегічна поведінка учасників консолідаційного процесу змінювалась наступним чином (табл.).

*Таблиця*

### **Систематизація розвитку корпоративного сектору України**

Етапи консолідації	Засіб та мета консолідації	Інструменти досягнення мети	
		Умови, що сприяють впливу	Провідний фактор
1 (1990-1991 рр.)	Консолідація для забезпечення попиту. Маніпулятивне набуття власності	Прийняття рішень здійснюється по ситуації	Організаційні та інноваційні здібності засновника

Етапи консолідації	Засіб та мета консолідації	Інструменти досягнення мети	
		Умови, що сприяють впливу	Провідний фактор
2 (1992-1995 рр.)	В умовах стагнації попиту здійснюється контроль маржи за рахунок лідерства по галузі та контролю доступу у сектор	Залучення менеджменту та керівництва до консолідації на користь сторонньої організації	Переговорні здібності консолідатора
3 (1996-1998 рр.)	Підвищення прибутковості, поглинання конкурентів та масова офшоризація	Використання боргового свопу та контролю доступу до ресурсу	Об'єднання зусиль з фін. установою та/або адміністрацією
4 (1999-2002 рр.)	Формування олігопольного ядра (концентрація в галузі)	Позиціонування у зовнішньому середовищі, розвиток корпоративного управління та культури	Використання корпоративних інструментів у рейдерстві
5 (2003-2007 рр.)	Формування ситемоуворюючого ефективного власника	Вихід у іншу товарну групу, іншу юрисдикцію	Застосування політичного інструменту у конкуренції олігархів
6 (2007-2013 рр.)	Контроль фінансового потоку в галузі	Перетворення на логістичного оператора іноземного підпорядкування	Залучення переговорних можливостей держави
7 (2014 р. – по п.ч.)	Надконцентрація, перетворення на ТНК	Встановлення контролю над зовнішніми торгівельними напрямками	Контроль грошових потоків держави

Розроблено автором

Процес перетворення виробничої компанії на логістичного оператора у національному секторі оліє-жирового виробництва відбувається за межами країни. За даними західної преси та порівняльного аналізу можна фіксувати припинення виробничої діяльності у Головному офісі компаній і зосередження виключно на процесі фінансування партнерських та пов'язаних сировинних та переробних компаній. При цьому Головний офіс зосереджує увагу на контролі права здійснення експорту. У цьому випадку відбувається консолідація усього напрямку. За такою схемою працюють «Каргілл», «Бунге», «Приват», «Кернел» та «Креатив».

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Lake D.A. (2006) International political economy: A maturing interdiscipline. In: Weingast B., Wittman D. (eds.). The Oxford Handbook of Political Economy. Oxford University Press: N. Y. (forthcoming), 2006.
2. Blankart Ch.B. A public choice view of tax competition. Public Finance Review. 2002. № 30 (5): p. 366-376.

## ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ

**І.М. Болотіна**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Сьогодні за системою міжнародного франчайзингу в Україні працює ціла низка компаній: Coca-Cola, McDonald's, Mothercare та інші. Як будь-яке явище сучасної економіки, міжнародний франчайзинг не можна охарактеризувати однозначно. Цей спосіб організації бізнесу має ряд переваг та недоліків.

До переваг функціонування підприємств в системі міжнародного франчайзингу можна віднести:

- підприємства, що створюються, знаходяться під загальним та технологічним контролем з боку головної компанії, що забезпечує необхідну якість продукції;

- ввезення обладнання і комплектуючих може проводитись у режимі тимчасового ввезення, що дозволяє франчайзеру уникати значної частки митних платежів;

- франчайзі включається у збутову систему франчайзера, тому створювати ізольовану торгівельну мережу йому не потрібно, в той же час регіональна торгівельна система суттєво доповнює існуючу збутову мережу франчайзера;

- франчайзинговий бізнес, зазвичай, обирає для розвитку своєї мережі ті країни, де існує податкове та інше стимулювання розвитку малого підприємництва;

- висока захищеність вкладень франчайзера у зв'язку з продуманою системою договірних відносин між сторонами;

- створення додаткових робочих місць, відповідно, підвищення попиту регіонального споживача;

- підтримка з боку територіальних органів влади у вигляді пільг місцевих податків, а також фондів підтримки розвитку малого бізнесу.

Головним недоліком міжнародного франчайзингу можна вважати відносно більш складне правове забезпечення всієї стратегії довготермінового співробітництва. Як правило, при такій формі співробітництва, крім договору франчайзингу, укладається ще ряд договорів, які контролюють виконання обов'язків сторін при оренді обладнання, навчанні персоналу, внутрішньофірмовому постачанні товарів тощо.

Відомі фірми, фірмові знаки яких означають високу якість товарів та послуг, високу ділову репутацію та досвід, з великою обережністю ставляться до продажу прав на використання свого товарного знаку. Однак, якщо потенційний франчайзі повністю задовольнить вимоги міжнародної компанії-франчайзера, після укладання франчайзингової угоди він може розраховувати на всьляку підтримку з боку цієї відомої компанії.

Також однією з причин успіху та «стійкості» міжнародного франчайзингового бізнесу є нестандартна форма організації структури управління.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Арутюнян С.В., Слободян Н.Г. Стратегія впровадження франчайзингу – прогресивний підхід до розвитку підприємств харчової промисловості // Наукові праці НУХТ. – 2011. – № 40.
2. Григоренко Т.М. Сучасний стан розвитку франчайзингових систем в Україні / Т.М. Григоренко // Формування ринкових відносин. – 2009. – № 9. – С. 99.
3. Мороз Е.Г. Особливості використання франчайзингу як інноваційної форми організації бізнесу в Україні / Е.Г. Мороз, О.М. Токарчук // Науковий вісник НУВГП. Серія «Економіка». – 2011. – Вип. 1 (53).

## УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

**М.Л. Вовченко,**

**О.М. Кичань,** канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Сучасні процеси глобалізації, інтеграції та інтернаціоналізації світової економіки призвели до посилення конкуренції на світових ринках, а також на внутрішньому ринку України. Ця проблема особливо актуальна для українських підприємств, чий рівень розвитку суттєво впливає на стан економіки України в цілому. Це означає, що українські підприємства відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Основною метою стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю в Україні на державному рівні є створення умов для досягнення високого рівня зовнішньоекономічної безпеки держави. Дослідження показують, що в процесі подальшої інтеграції вітчизняної економіки в світову економічну систему все більшою мірою стають проблеми забезпечення достатнього рівня зовнішньоекономічної безпеки держави. Слід зазначити, що зовнішньоекономічна безпека держави полягає в мінімізації втрат держави від негативних наслідків зовнішньоекономічних факторів, створення сприятливих умов для економічного розвитку через активну участь у глобальному поділі праці, відповідність зовнішньоекономічної діяльності національним економічним інтересам. Недостатня увага на державному рівні до проблем зовнішньоекономічної безпеки держави може мати ряд несприятливих наслідків для вітчизняної економіки, в тому числі особливо важливо відзначити, що для України світова ніша сирової постачальників матеріалів і напівфабрикатів, і навпаки – імпортовані товари з високим споживчим доданою вартістю, що, в свою чергу, призводить до значної деформації структури зовнішньоторговельного балансу.

Вищим рівнем стратегічного управління зовнішньоекономічною

діяльністю в Україні є державний рівень, де визначається як стратегічна ціль необхідності стабільного становища України у міжнародному поділі праці та на цій основі досягнення високого рівня державної економічної безпеки у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Засоби та інструменти для досягнення стратегічної мети на державному рівні полягають у наступному:

- створення інфраструктури та макроекономічних умов для підвищення конкурентоспроможності економіки України (зокрема, шляхом постійного моніторингу позиції України в рейтингу міжнародної конкурентоспроможності, що дозволяє визначити основні сильні та слабкі сторони України у сучасній міжнародній конкуренції);

- впровадження програм зменшення енергоспоживання національної економіки (особливо в основних експортних галузях – машинобудуванні, металургії та хімічній промисловості) на основі технологій енергоефективності;

- подальший розвиток експортної інфраструктури та активна державна підтримка експортерів (значний акцент слід робити на підтримку експортно-орієнтованих підприємств малого та середнього бізнесу);

- заохочення подальшої диверсифікації вітчизняних експортних галузей на основі визначення галузевих пріоритетів для підтримки експортерів (зокрема, шляхом постійного моніторингу показників конкурентоспроможності на міжнародному ринку, динаміки попиту на промисловість на світових ринках та стратегічних важливості експортного сектору до національної економіки, що враховується у частці промисловості у ВВП);

- створення основних передумов для поширення нових технологій в Україні на основі оптимізації пріоритетів у науково-технічному співробітництві з іншими країнами.

Для розвитку експортного потенціалу України найближчим часом необхідно:

- сприяти конкурентоспроможності українських виробників на основі структурних реформ в економіці, зокрема експортоорієнтованих галузях[1];

- проводити якісні зміни в спеціалізації української праці на основі розробки та реалізації комплексної експортної стратегії, орієнтованої на збільшення експорту інноваційних та традиційних українських товарів з високим рівнем цінності та збільшенням грантів на високотехнологічні послуги:

- переорієнтувати стратегію імпорту на забезпечення всебічного вирішення проблем модернізації національної промисловості та активної політики імпортозаміщення (обмеження імпорту товарів при посиленні аналогічної продукції в Україні);

- вирішити проблему розрізнення закупівельних та імпортних цін на сільськогосподарську продукцію.

Сьогодні велика кількість українських підприємств займається зовнішньоекономічною діяльністю. Успішне управління нею можна досягти на основі розробки групи заходів, які допоможуть розвинути експортний потенціал України та підвищити його ефективність.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Калюжна І.Ю. Конкурентоспроможний товар – основа успішного виходу на зовнішній ринок / І.Ю. Калюжна, І.В. Гвоздецька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 3 (2). – С. 146-149.

## СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ НА ЛОКАЛЬНИХ РИНКАХ

**О.О. Головань**, канд. фіз.-мат. наук,  
**О.М. Олійник**, канд. філос. наук,  
**Н.М. Коваленко**, канд. екон. наук  
*Запорізький національний університет*

Позиціонування як інструмент маркетингу будь-якої компанії є одним з ефективних механізмів реалізації стратегій локального менеджменту. В умовах загострення конкуренції на світових та національних ресурсних і товарних ринках для компаній особливої актуальності набуває формування адекватної та дієвої стратегії позиціонування, яка б враховувала зміни, притаманні цим ринкам.

Проблематиці позиціонування на різних сегментах ринку присвячені праці провідних вчених: Е. Райса, Дж. Траута, Дж. Сондерса, Н. Пірсі, Т.О. Примак тощо. Так, М.В. Чорний вивчав процес визначення позицій вітчизняних підприємств на світовому ринку зерна, а О. Іваненко досліджував проблеми позиціонування підприємства на ринку туристичних послуг України. Однак, в наявних працях провідних вчених практично відсутній аналіз особливостей впровадження та реалізації стратегії позиціонування транснаціональних корпорацій на локальних ринках, що й обумовлює актуальність дослідження.

Метою даного дослідження є визначення особливостей реалізації стратегії позиціонування у системі глокального менеджменту ТНК, що діє на вітчизняному ринку харчової промисловості, а саме – ТНК Nestlé.

Сутність процесу формування глокальної стратегії діяльності ТНК полягає в прийнятті обґрунтованих рішень відносно адаптації глобальної стратегії ТНК з умовою врахування вимог локальних ринків, на яких працює дана корпорація. Процес адаптації глобальної стратегії розвитку ТНК до умов національних ринків, на яких працює корпорація, визначаються особливостями глобальної стратегії та ключовими характеристиками розвитку локальних ринків.

Мода на здорове харчування змушує менеджмент ТНК Nestlé на локальному українському ринку для підвищення ефективності реалізації глокальної стратегії розвитку компанії змінювати склад і технологію виробництва пропонованої продукції, відмовляючись від використання

консервантів та розробляючи дизайн нової упаковки, акцентуючи увагу споживачів на натуральності пропонуванних продуктів.

Крім того, ТНК Nestlé повинна застосувати стратегію узгодження глобальних цілей компанії з її локальними пріоритетами. Проведене дослідження виявило, що в уявленні національного споживача ТНК Nestlé – це компанія, яка виробляє та реалізує на ринку натуральну та високоякісну продукцію, але локальні бренди, що пропонуються корпорацією (наприклад, ТМ «Мівіна», ТМ «Торчин»), до таких не відносяться. Для реалізації цих рекомендацій на сегменті кави та шоколаду ТНК Nestlé можна запропонувати поступове впровадження на ринку не тільки розчинного напою, але й натуральної кави, а також натурального шоколаду поряд з десертами.

Таким чином, сучасні умови господарювання актуалізують потребу ТНК Nestlé в узгодженні глобальної та локальної стратегій і передбачають виконання послідовних етапів стратегічних рішень, які ґрунтуються на особливостях національних ринків.

### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Стратегія – план розвитку Nestlé для виконання місії «Якість продуктів, якість життя» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nestle.ua/aboutus/strategy>.

2. Звіт «Нестле Україна» щодо сталого розвитку та створення спільних цінностей у 2016 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.nestle.ua/asset-library/documents/csv\\_report\\_nestle\\_ukraine\\_2016.pdf](https://www.nestle.ua/asset-library/documents/csv_report_nestle_ukraine_2016.pdf).

## **ПІГ-ЕКОНОМІКА: НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ HR-СПЕЦІАЛІСТІВ**

**Ю.М. Гринюк**

*Національний університет харчових технологій*

Із розвитком цифрових технологій та появою нових сфер бізнесу з гнучкими формами зайнятості працівників роботодавці поступово втрачає єдиноосібне право власності на засоби виробництва. За прогнозами експертів, вже через п'ять років в кожній четвертій компанії частка позаштатних працівників збільшиться до 30%, а кожна п'ята працююча людина буде фрілансером [1]. У тому числі це пов'язано із докорінними змінами статус-кво сучасного ринку праці, пов'язаним із його наповненням співробітниками-мілленіалами, які в недалекому майбутньому складатимуть  $\frac{3}{4}$  робочої сили, і поступовим виходом на нього працівників покоління Z, які чим далі – тим більше позбавляються прив'язки до одного виду діяльності чи компанії роботодавця, віддаючи перевагу гнучкості в робочому графіку, віддаленій роботі та постійному пошуку місць працевлаштування (часто – не одного), що максимально задовольняють ці умови.

Нині HRM потребує адаптації до цих змін у складі трудових ресурсів XXI століття та переходу на принципи «гіг-економіки» як нового формату взаємовідносин між співробітниками та працедавцями. В 2016 році міжнародна аудиторсько-консалтингова компанія Deloitte [2] виділила серед 10 ключових HR-трендів гіг-економіку («управління умовним персоналом» або економіку спільного користування), визначивши її як модель трудових відносин, що передбачає найм персоналу без будь-якого офіційного оформлення.

Бюро трудової статистики США (Bureau Of Labor Statistics – BLS) дещо під іншим ракурсом трактує поняття «гіг-економіка»: як робочу силу, що задіяна в окремому проекті (проектах) чи завданні (завданнях), для яких працівник наймається, часто через цифровий ринок, аби працювати за вимогою [3]. Тут простежується аналогія із так званими «on-demand» сервісами, що набирають популярності в світі, – компаніями, де переважна частина персоналу – це фрілансери, що надають послуги на вимогу користувачів (отримання замовлень відбувається онлайн, їх виконання – в офлайн-режимі), тобто працюють на принципах бізнес-моделі «хочу тут і зараз». Наприклад, перевізники Uber і BlaBlaCar, Amazon Home Services і Thumbtack для замовлення побутових послуг, «домашній майстер» YouDo, український стартап Yesmates – доставка будь-яких товарів (подарунків, продуктів харчування, одягу тощо) та тисячі інших, кількість яких щороку зростатиме.

Гіг-економіка ставить перед HR-спеціалістами нові завдання і вимагає розширення функціоналу, для чого треба навчитись:

1. Управляти «змішаними» командами, одна частина яких – штатний персонал, інша – фрілансери чи позаштатні працівники у різному співвідношенні («виключно» фрілансери або частково, що офіційно мають інше місце роботи). Причому треба бути готовим до того, що значна частина роботодавців з часом передаватиме «на сторону» (у фріланс) непрофільні види робіт. Наприклад, одна з популярних в світі роздрібних мереж із продажу меблів і товарів «для дому» ІКЕА використовує працівників понад 2000 сторонніх організацій для виробництва продукції і надання послуг, а сама зосереджена виключно на основному виді бізнесу – ритейлі.

2. Контролювати процес виконання роботи такими дистанційними (віддаленими) співробітниками, які не перебувають весь робочий день в офісі.

3. Швидко формувати продуктивні команди фрілансерів під конкретний проект (треба оперативно знайти працівників за відповідними професійними і особистими критеріями, інколи – забезпечити переїзд і проживання, надати необхідну інформацію і техніку для роботи).

4. Працювати зі спеціалізованими маркетплейсами і соціальними мережами, де зібрані профайли професіоналів, готових працювати у фрілансі (тут важливим є момент перевірки потенційного фрілансера на достовірність інформації, поданої ним у профайлі: чи дійсно він брав участь у заявлених проектах, чи реальними є позитивні відгуки про його роботу, а не відправлені з однієї ір-адреси тощо).

Розвиток гіг-економіки автоматично веде до трансформації ключових

функціональних напрямків діяльності HR-спеціалістів, як то: підбір персоналу, нові схеми його адаптації, мотивації, навчання, нові підходи до організації робочого простору та утримання співробітників-фрілансерів в компанії, необхідність збільшення інвестицій у створення та просування позитивного бренду роботодавця.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Фарисей А. Время фриланса. Почему лучшие работники ничего не ищут, а худшие особо никому не нужны [Електронний ресурс] / А. Фарисей // Журнал «Фокус». – Режим доступу: <https://focus.ua/opinions/385177>.
2. Marx Paris. How the Gig Economy Profits Off of Desperation [Електронний ресурс] / P. Marx // The bold italic. – Oct. 12, 2016. – Режим доступу: <https://thebolditalic.com/how-the-gig-economy-profits-off-desperation-47bc5f04d11b>.
3. Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design [Електронний ресурс] // Deloitte University Press. – 2016. – 120 p. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/human-capital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>.

## КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

О.І. Драган, д-р екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Узагальнення факторів, що впливають на забезпечення конкурентних переваг підприємствами м'ясопереробної галузі, які мають високий рівень конкурентоспроможності на регіональному ринку, наведено в таблиці.

*Таблиця*

### Забезпечення конкурентних переваг підприємствами

№ з/п	Сфера конкурентних переваг	Існуючі конкурентні переваги	Заходи, спрямовані на формування конкурентних переваг
1	Людські ресурси	Висококваліфікований персонал, який працює як одна команда; стабільний професійний розвиток	Розвиток корпоративної культури; розроблення концепції удосконалення організації і нормування праці; система безперервного навчання; атестація робочих місць за умовами праці; вдосконалення посадових інструкцій; удосконалення організаційної структури управління підприємством; управління стрес менеджментом
2	Фінансові ресурси	Наявність власних коштів; ефективне управління витратами; контролінг	Збільшення обсягів виробництва продукції, забезпечення фінансової стійкості; удосконалення обліку витрат на виробництво продукції та амортизаційної політики

№ з/п	Сфера конкурентних переваг	Існуючі конкурентні переваги	Заходи, спрямовані на формування конкурентних переваг
3	Сировинні та матеріальні ресурси	Наявність власної сировинної бази; утримання цеху технічних фабрикатів; ідентифікація сировини та жорсткий виробничо-ветеринарний контроль	Формування галузевих кластерів на регіональному рівні; зниження витрат на сировинні та матеріальні ресурси; зниження цін на продукцію; забезпечення комплексної переробки сировини; збільшення обсягів технічної продукції; підвищення якості продукції
4	Нематеріальні ресурси	Позитивний імідж підприємства серед населення; привабливість і конкурентоспроможність торгової марки; висока якість м'ясної продукції; сучасний менеджмент; міжнародні стандарти, інновації	Розширення асортименту продукції, розроблення торгових марок (брендінг), застосування програм підвищення іміджу підприємства: рекламні акції, дегустації, мерчендайзинг, виставки; збільшення обсягів експорту продукції; підвищення ефективності менеджменту
5	Технічні та організаційні ресурси	Наявність сучасних очисних споруд; придбання автоматизованого обладнання; розроблення нових технологій; розвинута інформаційна система; комп'ютеризація процесів та контролю за якістю продукції	Зниження штрафних санкцій за забруднення навколишнього середовища; підвищення якості продукції; моніторинг діяльності конкурентів, цінової ситуації на ринку; впровадження технологічних та технічних інновацій, технологій аутсорсингу і реінжинірингу

Оцінка конкурентоспроможності підприємств м'ясопереробної галузі свідчить, про те що навіть у важких економічних умовах, вони успішно функціонують й розвиваються. Підприємства-лідери на ринку м'ясної продукції України за останні роки забезпечують стабільні обсяги виробництва й реалізації продукції, у тому числі продукції, що поставляється на експорт. Вони розвивають соціальну інфраструктуру, збільшують заробітну плату працівникам, проводять роботу щодо навчання і підвищення кваліфікації власного персоналу. Керівництво підприємств приділяє велику увагу вивченню, аналізу і застосуванню передового і зарубіжного досвіду, постійному вдосконаленню своєї діяльності, модернізації, впровадженню інновацій й оновленню продукції. До інших особливостей кращих підприємств галузі можна віднести сертифікацію систем якості за міжнародними стандартами серії ISO 9000, ISO 9001, ISO 22000.

Водночас невирішеними проблемами більшості підприємств м'ясної галузі, що впливають на забезпечення їх конкурентоспроможності, є:

1. Складний фінансовий стан понад 40% підприємств галузі є збитковими.

2. Наявність на підприємствах застарілих основних засобів, які потребують зростання витрат на проведення капітальних ремонтів та модернізації. Коефіцієнт зносу основних засобів у середньому понад 50%.

3. Відсутність якісної вітчизняної сировини (великої рогатої худоби) через кризові явища у тваринницькій галузі.

4. Недостатність впровадження вітчизняних стандартів на м'ясну продукцію, які б відповідали вимогам міжнародного рівня.

5. Недостатній захист споживачів тваринницької продукції від неякісної продукції (високого вмісту речовин (ГМО) шкідливих для здоров'я людини).

6. Неефективна робота контролюючих служб за діяльністю підприємств та ввезенням імпортової продукції.

7. Відсутність державної програми розвитку ринку м'ясної продукції, яка б гарантувала якість та безпеку її споживачам.

8. Наявність на ринку малих підприємств, які виробляють на примітивних технологічних лініях м'ясну продукцію сумнівної якості і реалізують її на стихійних ринках.

9. Фальсифікація м'ясної продукції відомих торгових марок, які користуються попитом у споживачів, що негативно позначається на іміджі конкурентоспроможних підприємств-лідерів.

11. Нелегальне ввезення з-за кордону обладнання, білкових і синтетичних оболонок, харчових добавок та інгредієнтів, сировини.

12. Недостатність сучасних науково-методичних розробок (за 18 років не надруковано жодного підручника з проблем економіки та менеджменту підприємств м'ясопереробної галузі та застосування застарілих галузевих інструкцій, положень рівня до 1990 року).

13. Високий попит на ринку праці на спеціалістів та робітників високої кваліфікації, через їх недостатність та невирішеність складних соціально-виробничих питань на підприємствах галузі (важкі і шкідливі умови праці, складність технологічних процесів, високий рівень ручної праці, недостатній рівень заробітної плати, тривалий час на підготовку робітників, закриття професійно-технічних училищ).

14. Низький рівень піклування про екологічну безпеку на підприємствах галузі: відсутність екологічних лабораторій; постійне сплачування низьких штрафів за забруднення навколишнього середовища.

15. Відсутність інформаційної бази про сучасні технології і налагодженої взаємодії між учасниками процесу виробництва м'ясної продукції.

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ – ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

**В.І. Ємцев**, д-р екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Теорія конкурентної раціональності П. Діксона [1] розглядає раціональність, як свідому діяльність, що спрямована на досягнення мети

підприємства, в умовах існуючих обмежень, загроз і наявних можливостей. Повна та неповна раціональність – розуміння того, чи в повній мірі підприємство використовує всі свої наявні ресурси і можливості під час прийняття раціонального вибору чи ні.

Наявність конкуренції примушують підприємства вводити на ринок нові товари й послуги, ефективно використовувати всі види ресурсів, підвищувати якість та безпечність товарів, покращувати всі види обслуговування, знижувати витрати та ціни, розвивати власні конкурентні переваги, тобто «...ті відчутні й невліпові активи, якими володіє фірма, ті сфери діяльності, які стратегічно важливі для даного бізнесу, які дозволяють фірмі перемагати у конкурентній боротьбі» [2, с. 295].

Основою конкурентних переваг стають нові технології і підходи в сфері організації та управління, впровадження яких дозволяє менеджменту підприємств бути гнучким, швидко реагувати на зміни конкурентного середовища (управління проектами, управління за результатами, матричне управління, аутсорсинг, реінжиніринг тощо). Наприкінці ХХ ст. важливим джерелом конкурентних переваг було використання інформаційних технологій (автоматизоване проектування, електронні технології), перехід до безперервних інновацій в організації виробничого процесу й управлінні виробництвом тощо, що допомагало досягнути основних цілей: операційної ефективності, низьких витрат (робити речі при менших витратах ресурсів), якості (робити речі правильно з першого разу), обов'язковості (робити речі вчасно), швидкості (робити речі швидко), гнучкості (робити різні речі або робити речі по-різному) [3].

Динамічний характер змін конкурентоформуєного середовища породжує постійну потребу в розвитку конкурентоспроможності підприємства і прийнятті стратегічних та оперативних управлінських рішень, оскільки не існує постійних конкурентних переваг. Будь-які конкурентні переваги рано чи пізно будуть скопійовані, а, можливо, й перевершені конкурентами. В цих умовах стратегічним завданням підприємства як суб'єкта ринку, на наш погляд, є не лише створення конкурентних переваг, а й управління ними, їх підтримка, зміцнення та розвиток у довгостроковій перспективі.

Дослідження досвіду ведучих світових компаній, що змогли перебороти нестачу ресурсів і створити позиції глобального лідерства, дозволяє зробити висновок про те, що боротьба за майбутнє лідерство починається з змагання не за частку ринку, а за інтелектуальне лідерство (як елемент інноваційного потенціалу підприємства).

Реально діючі джерела конкурентних переваг підприємства полягають не стільки в успішних інвестиціях у перспективні види бізнесу та технології, скільки у можливостях та здатності менеджменту об'єднувати наявні на підприємстві технології й виробничі знання та навички у ключові компетенції, що наділяють окремі види бізнесу потенціалом швидкої адаптації до умов конкурентоформуєного середовища, які динамічно змінюються. Тобто, саме конкуренція у сфері компетенцій, є основою конкуренції між компаніями. На

це звертав увагу і М. Портер, який визначав, що «...конкуренція – це не боротьба торгових марок, це війна інтелектів, талантів, творчих та нестандартних підходів» [2].

Однак на багатьох вітчизняних підприємствах цілеспрямована робота з глибокого аналізу конкурентів та визначення напрямів розвитку конкурентоспроможності з різних причин не проводиться. На жаль, керівництво багатьох підприємств починає звертати увагу на проблеми низького рівня конкурентоспроможності та необхідність його підвищення тільки після явного погіршення фінансових результатів діяльності. Це призводить до «заморожування» рівня конкурентоспроможності підприємства на певному етапі їх функціонування. А враховуючи, що підприємства є основою економічної системи, то залишається низьким і рівень конкурентоспроможності власне економіки країни.

Також протягом тривалого часу в Україні бракує джерел інноваційного інвестування, тому і формування конкурентоспроможності багатьох вітчизняних товарів і підприємств забезпечувалося переважно за рахунок дешевої робочої сили, заниженого курсу гривні, отримання «тіньових» прибутків, варварської експлуатації природних та екологічних ресурсів тощо. За рахунок наведених чинників вітчизняним товаровиробникам вдавалося забезпечувати певні позиції на світових ринках низькотехнологічної продукції – металургії, хімічної промисловості, агропродукції. Аналіз структури українського експорту чітко показує, що, крім продукції низьких переділів, Україна майже нічого не експортує. В Україні залишається низькою (до 7 %) питома вага експортної продукції, що виготовляється з використанням високих технологій. Надмірно високу частку (понад 75 %) в сучасному експорті України становлять товари переважно низького ступеня переробки (сировина та напівфабрикати) [5]. Через це економічне зростання, стимульоване збільшенням експорту, є зосередженим у галузях з низьким рівнем створення доданої вартості.

Ті, відносно незначні порівняно з іншими сусідніми країнами інвестиції, що надходять із-за кордону, в основному вкладаються не в ключові галузі економіки (машинобудування, виробничу інфраструктуру) і навіть не в такі, що є можливими «точками росту», а переважно в сировинні й переробні галузі. І це зрозуміло. Для іноземного інвестора непривабливими є, наприклад, авіаційнобудівна промисловість, оскільки вона має низький потенціал зростання, пов'язаний з вітчизняними інституціями та із станом українського ринку інновацій в цієї галузі. Тому інвестор спрямовує кошти туди, де можна просто встановити нове обладнання або купити нову технологію й підвищити продуктивність у 2-5 разів. У цьому полягає, до речі, справжній зміст наздоганяючого розвитку. Саме тому на сьогодні основним напрямом інвестиційної діяльності в Україні залишаються відстаючі галузі з низькою продуктивністю (наприклад, в АПК: рослинництво, птахівництво, переробка агропродукції тощо). У міру ж того, як вони наблизатимуться до світового технологічного рівня, можна спрогнозувати появу інвестиційних проблем і в

цих галузях.

При цьому треба також відзначити, що досить часто техніка і технології, які купуються й завозяться із-за кордону на покоління відстають від кращих світових зразків, оскільки лідери міжнародної конкуренції намагаються не продавати зразки новітньої техніки та технології останніх розробок. Це можна пояснити спробами з боку високорозвинених країн створити для себе можливість отримувати «вершки» світового доходу та привілейоване становище порівняно з країнами, що розвиваються.

Однак, на сьогоднішній день привабливими характеристиками України на сьогоднішній день залишаються: наближеність до світових ринків, багаті природні та рекреаційні ресурси, поки що висока трудова кваліфікація та освітній рівень населення, реальна можливість швидко налагодити сучасне виробництво й одержати дохід від різниці в оплаті праці. Проте іноземних інвесторів лякають приховані торгові бар'єри, обсяг «тіньової» економіки, відсутність повноцінного захисту прав власності, повсюдна корупція та інші фактори, що негативно впливають на розвиток конкурентоспроможності підприємств в Україні.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Диксон П.Р. Управление маркетингом / П.Р. Диксон, пер. с англ. Ю.В. Шленова. – М.: Изд-во БИНОМ, 1998. – 556 с.
2. Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 506 с.
3. Ємцев В.І. Функціонування підприємств харчової промисловості в сучасному конкурентному середовищі // Харчова промисловість України: стратегічні аспекти розвитку: монографія / За заг. ред. акад. НААН Я.М. Гадзала; ІПР НААН – К.: Аграрна наука, 2016. – 380 с. – С. 102-132.
4. Статистичний щорічник України. 2016 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Статистичний збірник «Зовнішня торгівля України товарами та послугами» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

### **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

**Л.М. Закревська**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

В ринкових умовах господарювання українські підприємства, незалежно від форми власності та обсягів господарського обороту, шукають реальні резерви для забезпечення стратегічного розвитку. Більшість з них розуміють, що велику увагу слід акцентувати на проблемах, пов'язаних з управлінням кадрами. Враховуючи зарубіжний досвід, починають використовувати новітні

методичні підходи для формування конкурентоспроможного персоналу.

Для достовірної оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу потрібно розуміти дуалістичне значення даної дефініції, яка, з одного боку, характеризує сукупність особистісних та професійних характеристик персоналу, з іншого, – приє стратегічному розвитку підприємства.

Для успішної оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу варто враховувати, що:

- персонал одночасно виступає і як певний унікальний ресурс в діяльності підприємства, що робить його об'єктом цілеспрямованого управлінського впливу, і як суб'єкт управління, оскільки саме персонал забезпечує спільне гармонійне використання ресурсів інших видів;

- на відміну від багатьох інших ресурсів, які можуть бути повністю відтворені на різних підприємствах, персонал є унікальним, тобто різниться для кожного підприємства за своїм кількісним та якісним складом;

- персонал підприємства є основою формування конкурентних переваг, а більшість інших конкурентних переваг організації є похідними від впливу персоналу.

Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими, включати 5-7 кількісних (якісних) показників, поєднувати письмові та усні завдання. Більшість з них містять елементи суб'єктивізму, тому потребують ретельного контролю з боку керівництва компанії.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу підприємствами державної форми власності часто використовується атестація, за результатами якої визначається рівень компетенції всіх або окремих категорій працівників. Дані, отримані під час атестації, передаються в комісію, що розглядає їх у присутності працівника й виносить рішення про його подальшу долю в організації.

Сучасні інтегровані підприємства застосовують метод «керування за цілями» (Management by Objectives (MBO)), сутність якого полягає в спільній постановці завдань керівником і співробітником та оцінці результатів їхнього виконання по закінченню звітного періоду. Він, зазвичай, збігається з фінансовим роком. Система охоплює всі посади в компанії – від рядового персоналу до топ-менеджерів. Рішення, прийняті за підсумками оцінки MBO: перегляд заробітної плати, виплата премій і бонусів тощо.

Управління результативністю (Performance management (PM)) – один з методів оцінки конкурентоспроможності персоналу, який полягає в аналізі не тільки результатів, але і компетенцій співробітників.

Ассесмент-центр (груповий й індивідуальний) призначений для оцінки співробітників за компетенціями під конкретне кадрове завдання. Він може включати поведінкове (від англ. behaviour – поведінка) інтерв'ю, а також кейси (ігрові ситуації).

Широкого застосування набуває метод 360°, згідно якого працівник

оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими. Заповнюється загальна та індивідуальна для кожного форма.

Для формування конкурентного складу менеджерів можна застосовувати метод інтерв'ю, надаючи претенденту завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. Цей метод зорієнтований на перевірку умінь правильно оцінювати і підбирати працівників.

На особливу увагу заслуговує метод оцінки конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу, запропонований Р. Фатхутдіновим [1, с. 259-260]. На думку автора, він повинен містити 6 послідовних етапів: вибір експертної групи та дослідної групи персоналу; визначення критеріїв оцінки працівників; надання вагомості представленим критеріям; оцінка персоналу за 5-тибальною шкалою; підрахунок балів звіту; оголошення результатів та висловлення пропозицій для усунення слабких місць.

Проте, найбільш важливим стратегічним напрямом розвитку підприємства є формування і збереження інтелектуального капіталу, який, крім традиційно визнаних елементів, таких як патенти, кодифіковані технології, торговельні марки, містить ще й так званий «некодифікований капітал», що представлений колективним знанням підприємства, знаннями працівників, організаційною культурою тощо. Тому відтворити його у іншій організаційній структурі майже неможливо.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдінов. – М.: Маркетинг, 2002. – 892 с.

### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**О.М. Кириченко**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

В умовах глобалізації міжнародних ринків та швидкого розвитку усіх сфер суспільства, відбувається велика кількість комплексних процесів, що безпосередньо чи опосередковано впливають на діяльність підприємства.

Дослідження особливостей управління імпортною діяльністю підприємств на міжнародних ринках є актуальною проблемою, так як зростання міжнародної конкуренції вимагає використання сучасних методів менеджменту на вітчизняних підприємствах з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

Управління імпортними операціями підприємства здійснюється з огляду на результати аналізу ринкової ситуації та тенденції її зміни, а також з урахуванням ймовірної реакції ринку на рішення, що приймаються керівництвом компанії [4, с. 106].

Аналіз динаміки імпорتنих операцій в Україні у січні-травні 2017 року свідчить про поступове зростання обсягів імпорту (рис.).

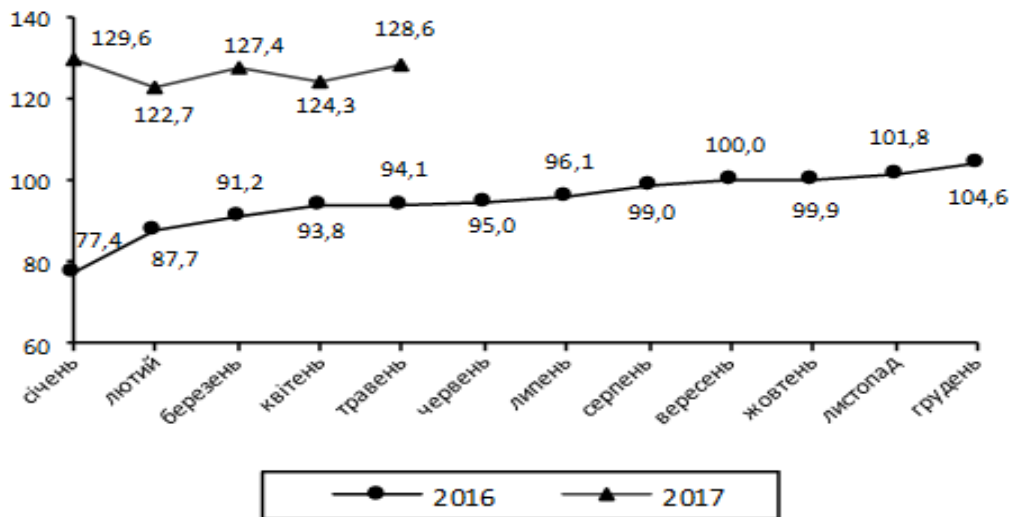


Рис. Темпи зростання (зниження) імпорту товарів (у % до відповідного періоду попереднього року)

Основними складовими українського імпорту залишаються мінеральні продукти, машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання, продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості тощо. Планування зовнішньоторговельних операцій (зокрема імпорتنих) здійснюється приблизно, без належної розробки сучасних стратегій імпорту.

Ефективне управління імпортною діяльністю підприємства передбачає прийняття та організацію виконання стратегічних рішень, зокрема:

- забезпечення виконання реалізації загальної стратегії таким чином, щоб на рівні поточної діяльності фірми забезпечувалося поетапне досягнення стратегічних цілей підприємства;
- охоплення всіх ключових аспектів, пов'язаних із здійсненням зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- орієнтація на успіх при реалізації імпоротної діяльності;
- забезпечення відповідності процесів, що відбуваються на підприємстві, його загальному стратегічному напрямку розвитку як ззовні, так і всередині організації [1].

Таким чином, експортно-імпорна діяльність є тісно пов'язаною зі стратегічним управлінням підприємством [5].

Стратегічний підхід до організації експортно-імпоротної діяльності характеризується рядом класифікаційних ознак, а саме: за рівнем управління (корпоративна, конкурентна, функціональна, операційна); за характером поведінки на ринку (активна, пасивна, активно-пасивна); за періодами реалізації (довгострокова, середньострокова, короткострокова); за функціональною ознакою (маркетингова, ресурсна, фінансова, інвестиційна, стратегія досліджень та розробок) [4, с. 122].

Питання підвищення ефективності імпоротної діяльності фірми необхідно

розглядати комплексно із визначенням основних стратегічних орієнтирів підприємства та оцінкою його можливостей при реалізації обраної імпортової стратегії.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Вінтоняк В.М. Управління імпортою операціями на підприємстві. – Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль [Електронний ресурс] / В.М. Вінтоняк. – Режим доступу: <http://int-konf.org/konf042013/207-vntonyak-v-m-upravlnnya-mportnimi-operacyami-na-pdpriyemstv.html>.

2. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

3. Волкова І.А. Методика аналізу експортно-імпортової операції в діяльності підприємств [Текст] / І.А. Волкова, І.В. Гірчук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2010. – № 3 (53). – С. 53-55.

4. Козик В.В. Міжнародні економічні відносини: Навчальний посібник / В.В. Козик, Л.А. Панкова, Н.Б. Даниленко. – 6-те вид., стер. – К.: Знання, 2006. – 407 с.

5. Тошина Н.М. Концептуальний підхід до формування стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Н.М. Тошина // Бізнес-навігатор. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Biznes/2010\\_2/2010/02/100222.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Biznes/2010_2/2010/02/100222.pdf).

### **ФОРМУВАННЯ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ЗОРІЄНТОВАНОМУ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ**

**О.М. Кичань**, канд. екон. наук,  
**А.О. Бачинська**

*Національний університет харчових технологій*

Протягом останнього десятиліття швидкий світовий технологічний і суспільно-політичні зміни спричинили глобалізацію економіки, де успіх і в деяких випадках виживання компанії, буде залежати від здатності організації конкурувати у всьому світі. Скорочення фінансування, збільшення витрат, конкуренція за обмежені ресурси та попит на якісні результати завдають неабиякий тиск компаніям за для більш ефективної роботи. Усе це призводить до певних змін та перетворень в організації процесу управління персоналом на підприємстві.

Якщо розглянути різноманітні управлінські підходи можна виокремити п'ять головних принципів, що допомагають досягти найкращого результату: порівняльний аналіз, лідерство, залучення працівників в управління організацією, вдосконалення процесу управління, а також увага до споживачів

[1]. Всі ці принципи є досить поширені, але не кожна організація успішно користується ними у своїй роботі на сьогоднішній день. Підприємство повинно чітко дотримуватися певних правил для впровадження вдосконалень у процес управління персоналом. Серед них:

1) усі компоненти системи повинні бути успішними (кожен з п'яти принципів має бути реалізованим на підприємстві у повній мірі);

2) правильний зв'язок між компонентами системи є надзвичайно важливим. Належні взаємозв'язки між принципами управління є життєво важливими для досягнення організаційних цілей. В системі взаємопов'язані компоненти працюють разом на певну або спільну мету;

3) лідерство оптимізує систему.

Оптимізація – це сукупність процесів, що спрямовані на вплив усіх компонентів системи для досягнення поставлених цілей підприємства [3]. Це робота керівництва організації. Лідерство розглядається як певний драйвер, який визначає напрям, створює цілі та системи, керує підвищує ефективність організації. Без чіткого, послідовного лідерства та бачення, система управління організацією ніколи не буде здоровою та ефективною.

Неодмінною складовою успіху в організації процесу управління персоналом є розробка власної «практики» управління, що включає усі вищезазначені 5 принципів, на етапі «проходження персоналу крізь двері», тобто одразу після його найму [2]. Ці практики досить поширені в американських компаніях та спрямовані на максимальне підвищення ефективності та рівня задоволеності працівників, надаючи їм необхідні знання та навички для виконання своїх робочих обов'язків та створення умов, які стимулюють, спрямовують та сприяють зусиллям щодо досягнення цілей організації.

Зазвичай спеціалісти у галузі управління персоналом розробляють або обирають конкретні методи для впровадження такої практики. Наприклад, під час вибору кандидата на певну посаду фахівець може побудувати бланк заявки, розробити структуроване опитування або інтерв'ю тощо. Він також повинен забезпечити, щоб практика управління персоналом фірми була належним чином впроваджена. Ця відповідальність передбачає як оцінку, так і моніторинг. Наприклад, професіонали з управління персоналом можуть оцінити корисність тестів на працевлаштування, успішність навчальних програм та рентабельність результатів управління персоналом, таких як вибір, обіг та рекрутинг. Вони також можуть здійснювати моніторинг записів, щоб забезпечити належне виконання різноманітних експертиз.

Отже, формування якісної та ефективної системи управління персоналом в Україні ще незавершене. Неможливо не помітити, що існує багато різноманітних підходів та методів вдосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві, але кожна українська компанія повинна обирати власний унікальний підхід до працівників, враховуючи індивідуальні особливості фірми основні принципи, на яких базується успішна управлінська система.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Єкімова О.О. Теоретичні аспекти кадрової політики суб'єктів господарювання / О.О. Єкімова // Економіка і регіон. – 2009. – № 2. – С. 124-127.
2. Клейман Л. Reference for business [Електронний ресурс] / Л. Клейман // Human resource management. – 2017. – Режим доступу: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Gr-Int/Human-Resource-Management.html>.
3. Федулова Л.І. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України / Л.І. Федулова. – К.: УкрІНТЕІ, 2007. – 812 с.

## НЕОБХІДНІСТЬ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ КРИЗИ

О.А. Лисенко, канд. фіз.-мат. наук

*Національний університет харчових технологій*

В сучасних умовах господарювання підприємства харчової промисловості не мають змогу забезпечити свій подальший динамічний розвиток з використанням якісних технологій внаслідок як низьких фінансових результатів так і ознаками майбутніх і наслідками минулих криз. За цих умов підприємства вимушені розробляти антикризову програму з урахуванням можливостей реалізації інноваційних процесів.

Такий напрямок розвитку вимагає від керівництва підприємств застосування, в першу чергу, сценарійних підходів до планування інноваційних заходів, а також встановлення потенційних і реальних перспективних ринків збуту нових продуктів, що прогнозуватимуться до виробництва, в рамках антикризових програм [1, с. 85]. У свою чергу, використання зазначених підходів вимагає встановлення критеріїв і планування, що викликає потребу змін у діагностиці стану підприємства, наприклад, доповнення показниками інноваційної та інвестиційної активності.

Отже, диверсифікація діяльності підприємства як варіант розвитку підприємств харчової промисловості є складним за своєю специфікою, проте і практичним засобом. При цьому, обираючи стратегію диверсифікації, керівництво підприємства повинно враховувати практичну реалізацію своєї розробленої місії, постійний аналізувати поточний стан діяльності, проводити оцінку конкурентних переваг підприємства в рамках зазначеної стратегії.

Необхідно зазначити, що в процесі оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємств харчової галузі потрібно враховувати синергетичний ефект, який виникає при взаємодії різних стратегічних зон господарювання [2, с. 174].

Як засвідчили дослідження фінансових показників діяльності підприємств харчової галузі, зокрема, хлібопекарської промисловості для сталого розвитку таких підприємств є найбільш ефективною продуктова

диверсифікація. Зміна асортименту шляхом введення нових видів продуктів дозволяє оптимізувати діяльність підприємства в межах існуючих потужностей, збільшити продажі, і як результат, зменшити збитки від нерентабельної для підприємства продукції. Відповідно даний захід як складова антикризової стратегії дозволить стабільне існування підприємства в сучасних ринкових умовах.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. [3-тє вид.] / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. – К.: Каравела, 2008. – 352 с.
2. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2008. – 720 с.

### **РОЗВИТОК СВІТОВОЇ ТОРГІВЛІ ВИНОМ**

**В.В. Матвєєв**

*Національний університет харчових технологій*

Тенденції споживання вина в світі свідчать про те, що інтерес до цієї продукції зростає. У структурі споживання вина в світі за останні 16 років спостерігається нестабільна ситуація, оскільки до 2007 року включно світ в цілому нарощував обсяги випитого вина із 225,7 млн гектолітрів до 252,4 млн гектолітрів, а після 2008 року галузь йде на спад оговтавшись тільки у 2014 році.

У цілому по світу споживання вина в 2017 році зросло на 0,7%, зокрема споживання продукції зросло у США, Італії, Німеччині, Китаї, Іспанії, Румунії, Нідерландів, Австрії, Угорщині, Бразилії і Польщі. У Японії, Бельгії, Швейцарії споживання вина залишилося стабільним, у той час як було зафіксовано невеликий спад у Сербії, Хорватії, Аргентині, Республіці Чехії, Російської Федерації, Данії, Португалії, Канаді, Франції, Великобританії [1; 2].

Світова торгівля вином у 2017 році зросла у натуральному вираженні на 3,4% до 107,9 млн. гектолітрів, тоді як зростаючі ціни дозволили підвищити загальний обсяг на 4,8% до 30 млрд євро. У структурі світової торгівлі у натуральному і грошовому вираженні найбільшу питому вагу склали категорія тихих бутильованих вин – 57% і 72 % відповідно, а бочкове й ігристі вина у натуральному – 35% і 8% відповідно, але у грошовому вираженні ситуація інша ігристі вина – 19%, бочкове вино – 8%.

Світовими лідерами з експорту вина у натуральному і грошовому вираженні були Іспанія, Італія, Франція, які разом склали 54,6% (58,9 млн.) і 58,2% (17,7 млрд. євро) відповідно світового експорту у 2017 р. Чилі, Австралія, Нова Зеландія і ПАР значно збільшили обсяги експорту у натуральному вираженні, а Сполучені Штати та Аргентина зафіксували найбільш суттєве зниження у відносних показниках.

Серед основних країн-імпортерів вина в основному держави з високим рівнем життя та доходів на душу населення. Також висока частка мешканців, що проживають в містах та на яких впливає соціокультурна глобалізація, а отже й мода на споживання вина, особливо відомих європейських та відносно дешевих південноамериканських торгових марок, впливають на формування обсягів імпортованої виноробної продукції. Але серед країн-імпортерів є також ті, що самі є провідними світовими виробниками виноградних вин – США, Німеччина та ін. Це пояснюється перш за все особливостями споживання, не лише у безпосередній кількості на душу населення, а й у асортиментному та ціновому відношенні.

Основними ринками збуту у натуральному вираженні у 2017 році для виноробів всього світу були Німеччина, Великобританія, США, Франція, Китай, Російська Федерація, Нідерланди, Канада, Бельгія і Японія [1; 2]. Перелік найбільших постачальників вина у вище перелічені країни залишається незмінним: Франція, Італія, Іспанія, Австралія, Аргентина, Чилі, ПАР, Нова Зеландія.

У свою чергу Україна має достатній потенціал для розвитку галузі і виробництва дійсно якісної виноробної продукції. Тенденції розвитку винного ринку останнього десятиріччя показують, що збільшення виробництва вина сприяє як збільшенню реалізації вина на внутрішньому ринку, так і зростанню експорту, хоча у середньому експорт демонструє повільнішу динаміку, ніж внутрішній попит.

Однак, значний український виробничий потенціал використовується недостатньо, а із споживанням вин ситуація є складнішою. У середньому українець споживає 4-8 л вина на рік, тоді як на початку 80-х цей показник складав понад 20 л. У Польщі, де немає давніх виноробних традицій, споживання складає 12 л, в Іспанії – 40 л та Франції – 60 л на душу населення на рік. І це при тому, що попит на вино у Європі стабільно зростає – змінюється культура вживання алкоголю [3].

Для прикладу, на даний момент виноробні підприємства таких країн як Грузія, Молдова та Румунія за державної підтримки активно освоюють ринки європейських країн, досвід такої роботи є досить успішний. У даній ситуації конкурентною перевагою вітчизняних підприємств має стати помірна ціна та висока якість винопродукції.

Україна має всі можливості для того, щоб посісти одне з провідних місць на європейському та світовому ринках вина. Вітчизняні вина на закритих дегустаціях доводять те, що чимало їх не поступаються за якістю світовим виробникам – Франції, Німеччині, Італії, Чилі, США. Виноробство в Україні може стати одним з потужних джерел наповнення державного бюджету. Тому для української економіки зараз найважливішим завданням є диверсифікація експортних напрямків, адже товари вироблені в державі є якісними і відрізняються високою конкурентоспроможністю. Зокрема продукти української виноробної галузі завжди позитивно відзначалися як вітчизняними, так і іноземними експертами та споживачами.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Офіційний сайт Міжнародної організації виноградарства і вина (OIV) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oiv.int>.
2. Офіційний сайт UN Comtrade Database [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://comtrade.un.org>.
3. Радченко Т.М. Україна в сучасних тенденціях функціонування світового ринку винопродукції / Т.М. Радченко // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 1. – С. 70-76.

## THE ADKAR MODEL

**Viktoriia Moskalenko**, PhD in Economics  
*National University of Food Technologies*

Globalization has brought about changes in the environment within which businesses must operating, survive and growing. With the help of increasingly powerful information, communication and production technologies, enterprises are developing new business forms, new structures of production and new forms of work organizations.

The business environment today is fast-moving and constantly changing. Change is important for organisations because with ought their ability to change, they lose their competitive edge and fail to meet the needs of their clients. To thrive in the change and the competition, the organisation needs to know how to lead and manage change.

Managing change on the personal and organizational level requires new thinking, new models for change and new frameworks and tools to enable the smooth implementation of the desired change. The ADKAR Model is a valuable framework for organizational leaders, change managers and project managers to effectively lead a wide variety of changes.

The name ADKAR is an acronym that is based on five building blocks that bring about successful change. The letters stand for awareness, desire, knowledge, ability and reinforcement.

The ADKAR model was developed by Jeff Hiatt in 2003 and it was introduced as a practical tool by Prosci, a renowned change management consultancy and learning centre. The ADKAR model is mainly intended to be a coaching and change management tool to help and assist employees through the change process within organizations [3; 4].

In order to successfully apply change using the ADKAR change management model, it is advisable that one understand the barriers that could form at each stage. Once identified, plans can be created to remove these factors, and therefore effectively creating change.

Examples of those factors which can form barriers at each stage of the ADKAR change management program are:

Awareness – A person's view of the current state, How a person perceives problems, Credibility and trust of the leader, misinformation and rumours that circulate, disagreement of the need to change.

Desire – The nature of change (incremental or large transformation), «What's in it for me?» An individual's personal life, intrinsic motivation – what motivates them?

Knowledge – The current knowledge base of an individual, the capacity and capability of the individual to gain additional knowledge, resources available for education, the access to expertise and this knowledge for learning.

Ability – Psychological blocks and fear, physical ability to work the new way, intellectual capability, the time available to develop the new skills, the availability of resources to develop those skills.

Reinforcement – How meaningful to the individual is this change? Is the progress demonstrated and reinforced? Is there a no blame culture? Are there accountability systems in place? [2; 3]

ADKAR<sup>®</sup> describes the required phases that an individual will go through when faced with change and is a foundational tool for understanding «how, why and when» to use different change management tools [5].

When making a change initiative, regardless if it is a big or a small one, the message and information should be clear why the change is happening and why it is needed. Additionally, if the change includes systems or complex processes, it should be repeatedly promoted and informed to the employees. Change management is all about the individual and it is necessary to focus on the individual and those who are going through the change initiative [1].

## REFERENCES:

1. Calder, Ashley May, «Organizational Change: Models for Successfully Implementing Change» (2013). Undergraduate Honors Theses. Paper 144.
2. Daniela Blomqvist (2017) An examination of change management models for successful execution of a change initiative [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130622/Blomqvist\\_Daniela.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130622/Blomqvist_Daniela.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
3. Hiatt J.M. (2006). ADKAR: a model for change in business, government and our community.
4. Mulder P. (2013). ADKAR model by Jeff Hiatt. Retrieved [insert date] from ToolsHero [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.toolshero.com/change-management/adkar-model/>.
5. The PROSCI ADKAR Model [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-thank-you?submissionGuid=b12ca4d0-ab4e-48fd-8436-7546098f2ce8>.

## УМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

О.М. Олійниченко

*Національний університет харчових технологій*

Євроінтеграційні процеси в державі, глобалізація економіки, зростання рівня прозорості українських підприємств для здійснення інвестування, військові дії на території України, зростання рівня громадянської свідомості українців, підвищення вимог зі сторони споживачів до впливу підприємств на суспільство та довкілля зумовлюють необхідність розробки та впровадження політики соціальної відповідальності (СВ) в Україні та ставлять певні завдання до стейкхолдерів ринку.

Питанням СВ присвячено значну кількість теоретичних та науково-практичних праць, зокрема, таких зарубіжних авторів, як П. Друкер, Ф. Хедоурі, Ф. Котлер, М. Портер М та ін.; українських науковців Т.В. Калінеску, А.М. Колот, Н.С. Косар, Т.В.Березяно та ін.; міжнародними організаціями розроблено широку низку документів щодо СВ.

Метою даного дослідження є огляд теоретико-методичних та науково-практичних засад СВ та визначення умов реалізації СВ в Україні на сучасному етапі, із залученням міжнародного суспільства, держави, підприємств, організацій, громадскості.

У керівництві з СВ для всіх типів підприємств і організацій ISO 26000:2010 соціальна відповідальність визначається як «відповідальність організації за вплив її рішення та діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, яка узгоджується із стійким розвитком і процвітанням суспільств». Наразі, ISO 26000 прийнято як національний стандарт понад 80 країнах світу та знаходиться в процесі прийняття у 20 країнах. Україна поки не входить в їх число.

У консультативних документах Європейської комісії зазначено, що «більшість визначень корпоративної соціальної відповідальності описують це як концепцію, за допомогою якої компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої ділові операції та у взаємодії зі своїми зацікавленими сторонами на добровільній основі» [1, с. 6].

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яку, в даному дослідженні, будемо ототожнювати з поняттям «соціальної відповідальності бізнесу» (СВБ) тісно пов'язана з прагненням підприємств досягнути високої якості в організації виробництва, ділової досконалості тощо. Дані аспекти діяльності підприємств та організацій переважно регулюються міжнародними стандартами серії ISO 9000. Українські компанії та представники великих ТНК впроваджують заходи з КСВ [2] у країнах своєї присутності, у т.ч. і в Україні.

«Впровадження практики СВБ в Україні обмежено внаслідок відсутності інформації. Кожне 5 підприємство не інформовано про її переваги... Ще одною перешкодою на шляху впровадження СВБ в Україні є недостатнє усвідомлення підприємствами своєї ролі в рішенні соціальних та екологічних проблем суспільства. Низький рівень виконання державними установами соціальних

функцій, недовіра до них призвело до того, що тільки 11,8% підприємств абсолютно переконані в необхідності кооперації бізнесу та держави при вирішенні соціальних проблем. Особливістю впровадження СВБ в Україні є те, що майже 25% підприємств здійснює СВБ заходи, не усвідомлюючи цього. За відсутності концепції заходи СВБ, все ж таки, реалізуються. 31,3% підприємств реалізують їх кожний місяць або постійно, 22,2% – кілька разів на півроку, 10% – раз на рік» [3, с. 274].

Отже, в українській практиці вже існують певні теоретико-методичні напрацювання та досвід здійснення заходів щодо СВ. З аналізу практик КСВ в Україні можна бачити, що не тільки ТНК використовують міжнародний досвід з КСВ в Україні, але й українські компанії все більше впроваджують власні заходи. Для подальшого розвитку соціальної відповідальності необхідні певні дії усіх залучених до даного процесу сторін.

З боку законодавчих і владних органів України необхідне вдосконалення нормативно-правової бази, посилення пільгових стимулів, надання можливості контролю за використанням наданих коштів, розроблення національної політики з КСВ для державних компаній тощо. В роботі [4] обґрунтовано та запропоновано схему побудови нормативної бази щодо СВ організацій. З боку власників і топ-менеджерів компаній необхідно інтегрувати КСВ всередині підприємств та організацій (орієнтація на різноманітні міжнародні документи щодо СВ, прийняття рішення про організацію та відпрацювання механізмів впровадження КСВ) та поширювати КСВ за своїми межами (співпрацювати з бізнес-асоціаціями, громадськими організаціями (ГО) тощо). З боку керівників та персоналу підприємств – безпосередньо, розробка корпоративної політики СВ і здійснення запланованих заходів. З боку бізнес-асоціацій, ГО, донорів: необхідне поширення інформації щодо позитивних прикладів і переваг впровадження СВ, організація контролю за дотриманням стандартів та нормативів з КСВ на рівні суспільства, проведення тренінгів з КСВ та посилення ролі менеджерів з КСВ у функціонуванні компанії, надання субсидій та грантів малому та середньому бізнесу щодо впровадження КСВ, створення центрів підтримки та розвитку підприємництва та багато ін.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. The Commission of the European. Green paper: promotion a European Framework for Corporate Social Responsibility [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_DOC-01-9\\_en.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf).

2. Практики КСВ в Україні 2016 / Під ред. Саприкіної М.; Центр «Розвиток КСВ». – К.: 2016. – 100 с.

3. Калінеску Т.В. Соціальна відповідальність: підручник [Текст] / Т.В. Калінеску, Г.С. Ліхоносова, В.С. Альошкін. – Северодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. – 472 с.

4. Домницька В. Аналіз нормативних документів щодо соціальної відповідальності організації / В. Домницька, В. Жогло, В. Новіков // Стандартизація, сертифікація, якість. – К.: 2010. – № 6 (67). – С. 13-17.

## ЕКОЛОГІЧНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

О.П. Осадчук, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Кондитерська промисловість України характеризується значною розгалуженою товарною та географічною структурою зовнішньої торгівлі, в якій експорт значно перевищує імпорт. Національні виробники кондитерських виробів активно функціонують на ринках СНД та ЄС, здійснюють зовнішньоторгівельні операції, купують виробництва за кордоном, активно впроваджують інновації, що має значний потенціал для подальшого розвитку та транснаціоналізації вітчизняної кондитерської галузі в цілому. Утримання лідерських позицій, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, завдання не з простих і вимагає від учасників ринкових відносин застосування інноваційних методів та новітніх засобів щодо удосконалення виробничо-господарської діяльності. Однією із сучасних концепцій ведення бізнесу, що набуває значного світового поширення і поволі впроваджується у практичну діяльність українських підприємств, є здійснення екологічної реструктуризації. Екологічна реструктуризація – це революційний підхід щодо зміни усталених форм та методів господарювання, що лише набуває свого поширення серед вітчизняних підприємств кондитерської промисловості.

Часто впровадження екологічної реструктуризації вимагає від підприємств кардинальної зміни певних аспектів їхньої діяльності, застосування інноваційних рішень, які за своїм характером належать до різних форм та методів реструктуризації, а саме: оперативної, стратегічної, управлінської, економічної, фінансової. Таким чином екологічна реструктуризація може одночасно поєднуватися та здійснюватися в комплексі з іншими видами реструктуризації.

З метою визначення стану впровадження екологічної реструктуризації, а також суміжних видів реструктуризації на підприємствах кондитерської промисловості України, було проведено експертне опитування основних її представників.

В опитуванні взяли участь 40% національних підприємств, які розвиваються за рахунок власної успішної фінансово-господарської діяльності, 50% іноземних підприємств (статутний фонд яких на 100% сформовано за рахунок іноземних інвестицій) та 10% підприємств з іноземними інвестиціями (частка іноземних інвестицій в статутному фонді яких перевищує 10%). Досліджувані підприємства не мають в уставному капіталі часток, які б належали державі або муніципальним установам. Щодо фінансового стану досліджуваних підприємств, то у 40% рівень рентабельності є значно вищим ніж середньо встановлений рівень по галузі, у 30% – знаходиться на середньогалузевому рівні, 20% – мають низький рівень рентабельності, а 10% взагалі є збитковими. Структура розподілу працівників відповідно до статевої ознаки представлена наступним чином: 52% – жінки та 48% – чоловіки.

Працівники досліджуваних підприємств мають належну професійну підготовку, зокрема: 77,83% – отримали вищу освіту, 12% – незакінчену вищу, 20% – середню професійну підготовку та 1,67% – середню освіту.

З усієї сукупності підприємств, що взяли участь у даному дослідженні, лише 20% вітчизняних виробників кондитерських виробів протягом 5 останніх років здійснювали процеси реструктуризації, 40% мають намір провести реструктуризацію в найближчі 5 років і відповідно 40% не планують реструктуризувати власну діяльність.

Серед сукупності заходів, що здійснюються в рамках екологічної реструктуризації слід виділити створення зелених робочих місць та впровадження сучасних систем екологічного менеджменту. Серед досліджуваних підприємств тільки 20% мають зелені робочі місця і лише 10% впровадили систему екологічного менеджменту відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 14000. Підприємства, які впровадили та сертифікували систему екологічного менеджменту, відзначають її позитивний вплив, що проявляється через покращення фінансово-економічних показників діяльності та отримання додаткових конкурентних переваг.

20% досліджуваних підприємств, що пройшли процедуру реструктуризації, впровадили продукт, послугу, організаційні або маркетингові заходи, які мали екологічне спрямування. Виготовлення нових продуктів екологічного спрямування дозволило отримати значні конкурентні переваги, серед яких 22,2% досліджуваних підприємств відмітили зменшення обсягів використання електроенергії на виготовлення одиниці продукції, 22,2% – скорочення викидів вуглекислого газу, 11,2% – зменшення використання матеріалів, які забруднюють довкілля, 22,2% – зменшення техногенного навантаження на навколишнє природне середовище, 22,2% – можливість повторного та зворотного використання ресурсів.

Впровадження інноваційного продукту екологічного спрямування у 40% підприємств, здійснювалося з метою зменшення суми податку за забруднення навколишнього середовища, для 20% – як засіб отримання державних грантів, субсидій та інших фінансових стимулів для реалізації екологічно безпечних інновацій, для 40% – як спосіб задоволення наявного попиту на екологічно безпечну продукцію.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Кондитерська галузь України: стан та перспективи розвитку / О.В. Панченко, О.В. Коваленко, О.П. Печенога. – К.: ННЦ «ІАЕ», 2014. – 68 с.
2. [ukrkondprom.com.ua](http://ukrkondprom.com.ua).
3. Огляд кондитерського ринку України // Національне рейтингове агентство «Рюрик» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rurik.com.ua>.

## ПОБУДОВА СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ

**М.П. Побережна**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Будь-яка діяльність схильна до певних ризиків. Виключити ризики повністю неможливо. Але кожен підприємець, який піклується про успішність свого бізнесу, повинен досліджувати можливі несприятливі чинники, які впливають на отримання прибутку і здійснювати заходи по їх зниженню. Ризик-менеджмент спрямований якраз на таку діяльність. Поняття управління ризиками пов'язане, в першу чергу, з випадковими збитками – тобто з тими, які не можна розрахувати прямим способом. Ті збитки, які можливо заздалегідь спрогнозувати і виразити кількісно, можуть аналізуватися не як ризики, а як передбачені витрати. Ризик-менеджмент включає як оцінку несприятливих чинників, так і управління ними.

У будь-якому бізнесі ризиками можна і треба управляти. Для різних видів ризику (інвестиційних, страхових організаційних, фінансових, кредитних і інших) застосовуються різні способи оцінювання і управління, які спрямовані, передусім, на прогнозування можливості ризиків і проведення цілеспрямованих заходів по їх мінімізації. Ризик-менеджмент своїм головним завданням ставить отримання максимального прибутку від підприємницької діяльності шляхом зниження міри ризиків. Ризик-менеджмент працює на отримання оптимального для керівництва підприємства співвідношення прибутку і ризиків.

До основних причин виникнення ризику відносять зовнішні і внутрішні фактори:

1. Зовнішні фактори – умови, які не можна змінити, але необхідно брати до уваги: зміни у законодавстві, політична ситуація, міжнародна обстановка, непередбачені дії органів державного управління, рекламації та штрафи, необґрунтовані чутки, порушення зобов'язань за угодами, інфляція, зміна податкової політики, зміна цін, конкуренція (особливо несумлінна), корупція та рекет, форс-мажорні обставини.

2. Внутрішні фактори – фактори, зумовлені діяльністю підприємства: стратегія, принципи діяльності, ресурси, некомпетентність співробітників, витік конфіденційної інформації, якість продукції та послуг, аварії та поломки обладнання, помилки у маркетингових дослідженнях, взаємини з партнерами.

Для попередження або мінімізації ризиків на підприємстві потрібно впроваджувати систему ризик-менеджменту. Побудова системи ризик-менеджменту компанії передбачає наступні етапи [1].

По-перше, шляхом аналізу бізнес-процесів підприємства слід виявити ризики і відобразити їх на карті ризиків. При аналізі бізнес-процесів важливо враховувати виробничу специфіку, унікальність допоміжних і забезпечуючих виробництв, а також географічне розташування підрозділів компанії, так як ці фактори в значній мірі впливають на характер ризиків.

По-друге, для контролю за поточними ризиками потрібно створити і впровадити систему поточного моніторингу ризиків, засновану на системі

операційних ризик-індикаторів в розрізі всіх напрямків діяльності компанії.

По-третє, необхідно розробити принципи оцінки та прогнозування ризиків і провести тестування на достовірність. До реальних історичних даних застосовуються розроблені принципи оцінки та прогнозування ризиків, а отримані результати зіставляються з реальними подіями, що відбулися в компанії. На підставі такого зіставлення робиться висновок про адекватність системи.

По-четверте, розробляється система управління ризиками, що дозволяє здійснювати профілактику їх виникнення. Створюються кризові сценарії – алгоритм дій підрозділів компанії в кризових ситуаціях.

По-п'яте, потрібно відстежувати, наскільки господарська діяльність підприємства з урахуванням впровадження системи ризик-менеджменту відповідає стратегічним цілям, визначеним керівництвом підприємства.

Формування системи ризик-менеджменту покликане забезпечити високу ефективність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Використання в господарській практиці підприємств алгоритму управління ризиками дає змогу скоригувати стратегію розвитку з урахуванням ступеня ризику, підвищити результативність їх функціонування.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Федулова І.В. Система управління ризиками на підприємстві / І.В. Федулова // Виробничий менеджмент: історія і сьогодення: Матеріали круглого столу з нагоди 100-річчя виходу праці Анрі Файоля «Загальне і промислове управління» (1916 р.), 25 листопада 2016 р., м. Київ. – К., 2016. – 152 с. – С. 35-38.

### **СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ**

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

*Національний університет харчових технологій*

Подолання кризових явищ у національній економіці, удосконалення формування механізмів, спрямованих на покращення внутрішнього стану підприємства, обумовлюють безперервний пошуку нових форм і методів господарювання, який передбачає удосконалення управління витратами й процесами виробництва, розробки нової ринкової поведінки, спрямованої на стабілізацію витрат та подальше економічне зростання. Існуючий рівень розвитку підприємництва підвищує необхідність стратегічного управління підприємством, яке визначає загальний напрям його розвитку за умов впливу зовнішнього середовища та непередбачуваних подій і чинників. Саме тому управління витратами, яке забезпечує ефективність діяльності підприємства, його фінансову безпеку та розвиток посідає основне місце в системі

стратегічного управління підприємством. На сьогодні, як свідчить досвід, управління витратами підприємства і організації зводиться фактично до фіксуванню виробничих показників, фінансового стану тощо без врахування стратегій розвитку. Перед менеджментом підприємств постає об'єктивна необхідність знаходити збалансованість між ефективністю і стратегічною направленістю свого бізнесу, використовуючи при цьому системний підхід для досягнення цілі. Одним з напрямків її досягнення може бути застосування системи стратегічного управління витратами (Strategic Cost Management, або SCM).

Стратегічне управління витратами – це система, яка включає у себе взаємопов'язані елементи управління (мета, завдання, планування, аналіз, комунікація, мотивація, контроль, оцінка, прийняття рішень), і спрямована на забезпечення реалізації стратегічних завдання підприємства в умовах динамічного і невизначеного підприємницького середовища, на основі оптимального використання існуючого потенціалу підприємства [1].

Метою стратегічного управління витратами підприємства є довгострокове забезпечення його економічної ефективності за рахунок зниження витрат, а об'єктами – є їх рівень, формування і структура. Досягнути підприємством встановленої мети можна тільки на основі реалізації його конкурентних переваг на ринку [2].

Стратегічне управління витратами передбачає науково обґрунтований комплекс прийомів та заходів, що забезпечують визначення та прогнозування певного рівня витрат на всіх стадіях життєвого циклу продукції, що виробляється підприємством, контроль за забезпеченням його рівня, регулювання рівня витрат в процесі виробництва, інформаційну підтримку при прийнятті управлінських рішень, що визначить та дозволить формувати і реалізувати конкурентну стратегію підприємства. Витрати та їх аналіз розглядаються в більш широкому контексті, при якому становляться більш відчутними, обґрунтованими основними моментами стратегії організації. Дані про витрати використовуються для розробки узагальненої стратегії підприємства і забезпечення її виконання, направленої на досягнення цілі діяльності і стійкої переваги перед конкурентами. Згідно з теорією М. Портера, щоб успішно подолати конкуренцію та досягти стратегічних результатів, компанія має дотримуватись одного з двох варіантів конкурентної переваги: підтримувати низькі витрати (лідерство на основі витрат); виготовляти продукцію кращу за якість, ніж продукція конкурентів, і, бажано, з унікальними властивостями (лідерство за диференціацією продукції); концентрувати діяльність на специфічному сегменті ринку, зокрема на специфічному асортименті продукції (послуг), певній категорії споживачів тощо (лідерство у вузькій сфері діяльності) [3].

Дж. Шанк і В. Говіндараджан зазначають, що саме об'єднання трьох напрямків стратегічного менеджменту обумовили поява стратегічного управління витратами [4]:

– аналіз ланцюжка створення цінності;

- стратегічне позиціонування;
- аналіз і управління чинниками, що визначають витрати.

На першому етапі впровадження системи стратегічного управління витратами проводиться збір інформації про прогнозований рівень витрат за видами продукції та видом діяльності підприємства, що буде основою для оцінки стратегічних альтернатив. Стратегії, які не обґрунтовані за витратами, в порівнянні з доходом, що очікується не можуть вважатися прийнятими.

На другому етапі на основі визначення розміру прогнозованих витрат за видами діяльності і розміром доходів розроблюється стратегія діяльності підприємства за певними позиціями.

На третьому етапі проводяться роботи за конкретними тактичними напрямками підтримки загальної стратегічної лінії. Бухгалтерський, стратегічний облік і аналіз рівня витрат і доходів стає ключовим елементом прийняття рішень про те, які тактичні програми будуть більш ефективними з точки зору досягнення підприємством своїх стратегічних цілей.

Виходячи з цього, можна зазначити, що система SCM передбачає взаємопов'язаний комплекс дій направлений на максимальне використання всіх ресурсів з метою отримання додаткового прибутку при існуючих активах підприємства з врахуванням впливу зовнішнього середовища.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Друри К. Управленческий и производственный учёт: учебник / К. Друри; пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 1071 с.
2. Партин Г.О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства / Г.О. Партин // *Фінанси України*. – 2004. – № 11. – С. 124-133.
3. Портер М. Конкуренція / М. Портер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
4. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности: пер. с англ / Дж. Шанк, В. Говиндараджан. – СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288 с.

### **ЧИННИКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

**В.В. Рябенко**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Прискорення інтеграційних процесів України у світовий економічний простір вимагає застосування комплексу сучасних заходів стратегічного розвитку підприємства, спрямованих на посилення власних конкурентних позицій на ринку. Поняття «розвиток сільськогосподарського підприємства» поєднує в собі загальнотеоретичні положення категорії «розвиток» та її галузеві особливості, якими є залежність результатів аграрного виробництва від

погодно-кліматичних та ґрунтових умов, державного регулювання, кон'юнктури світових ринків, розвитку міжнародних зв'язків та ін.

Отже, розвиток сільськогосподарських підприємств – це процес поступових або стрибкоподібних позитивних кількісних і якісних змін, в результаті якого покращується його ключові показники діяльності з врахуванням наряду впливу галузевих особливостей.

Стратегічний розвиток сільськогосподарських визначається трьома рівнями чинників: глобальні, національні, індивідуальні.

Глобальні фактори характеризуються наступними тенденціями: зростання попиту на продовольство в контексті збільшення населення; дефіцит продовольства на світових ринках; сприятлива кон'юнктура на світових ринках сільськогосподарської продукції; політика протекціонізму в країнах імпортерів сільськогосподарської продукції; вимоги міжнародних стандартів до якості і безпечності сільськогосподарської продукції; геополітичні та економічні об'єднання, що визначають характер взаємовідносин між окремими країнами; національні особливості споживання окремих видів продовольства.

Світовий дефіцит продовольства і внутрішні можливості щодо виробництва сільськогосподарської продукції в нашій країні визначають потужний потенціал стратегічного розвитку вітчизняних товаровиробників аграрної продукції. Експорт продовольчого сектора має сировинний характер. Перешкодою до трансформації сировинного експорту в експорт продукції з більш високою доданою вартістю є протекціонізм країн імпортерів, не відповідність національних стандартів якості готової харчової продукції міжнародним, геополітичні та економічні перешкоди окремих об'єднань країн.

Сукупність глобальних чинників, з одного боку, створює значні стратегічні можливості щодо кількісного нарощування виробництва, а з іншого, обмежує можливості виробництва сільськогосподарської продукції з високим рівнем доданої вартості. Одним з напрямків подолання даної тенденції є розвиток внутрішнього ринку, визначальними чинниками якого повинні стати: зростання рівня доходів населення, удосконалення виробництва продукції та зниження її собівартості на основі ефекту масштабу.

Суттєвий вплив на стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств мають чинники національного рівня. До яких належать: сприятливі природно-кліматичні умови; сильні традиції ведення сільського господарства; значення продовольства в забезпеченні першочергових потреб населення та забезпечення продовольчої безпеки країни; тривалий період лібералізації аграрних відносин; важлива роль сільського господарства у формуванні ВВП (11%), експортного потенціалу (42%) та інших ключових макроекономічних показників, що обумовлює надання в останні роки статусу пріоритетності розвитку з боку держави; створення потужних агропромислових формувань (агрохолдингів).

Таким чином, в Україні історично та на сучасному етапі існує вся сукупність природних, економічних, адміністративно-правових та соціальних передумов для стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Як

не парадоксально, але протягом тривалого періоду часу реформування економіки України, сільське господарство належало до «незарегульованих» сфер з боку держави, при одночасному наданні пільгового режиму. Такий ліберальний підхід фактично обумовив той високий рівень розвитку сільського господарства, який ми спостерігаємо на сучасному етапі і обумовлює стратегічні перспективи аграрного виробництва.

Зокрема, продовольство займає найбільшу питому вагу у структурі експорту України. Але, не зважаючи на суттєве зростання кількісних показників сільськогосподарського виробництва, очікуваного ефекту у формі адекватного зростання надходжень до бюджету, підвищення оплати праці сільськогосподарських працівників, рівня їх життя та добробуту сільських громад не відбулося. Однією з основних причин такої ситуації є висока частка в структурі собівартості сільськогосподарської продукції імпортової складової (сільськогосподарська техніка, обладнання тваринницьких комплексів, добрива, засоби захисту рослин, насіння та племінний матеріал). За різними експертними оцінками близько 2/3 грошових надходжень від реалізації сільськогосподарської продукції виводиться за кордон, а не працює на економіку і добробут країни. Одним з напрямів вирішення даної проблеми є розробка державних програм розвитку і підтримки насінництва та племінної справи, сільськогосподарського машинобудування, підгалузей хімічної промисловості, орієнтованих на аграрний сектор.

До індивідуальних чинників, що визначають стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств належать: зміст та складові стратегій розвитку конкретних підприємств; місце розташування підприємства, що визначає регіональні особливості його спеціалізації; масштаб діяльності; принципи організаційно-правової побудови суб'єкта господарювання; рівень кооперації з підприємствами харчової та іншої переробної промисловості; ринково-ситуаційні чинники; рівень фінансового забезпечення підприємств; рівень техніко-технологічного забезпечення виробництва; кадровий потенціал.

Таким чином, стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств специфічно поєднує природні, кліматичні, економічні, геополітичні, географічні, соціальні та екологічні умови, вирішально впливає на спеціалізацію окремих регіонів, на формування ефективних структур підприємств країни, агропромислових та промислових комплексів тощо.

## **РИЗИКОВАНІСТЬ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ З УРАХУВАННЯМ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ КОМПАНІЇ**

**Н.С. Скопенко**, д-р екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

При розробці ефективної інтеграційної стратегії необхідно врахування стану зовнішнього середовища, специфіки та рівня розвитку галузі й регіону,

етапів життєвого циклу (ЖЦ) компанії та визначених ризиків, які можуть супроводжувати процес інтеграції.

На початку свого розвитку (етап зародження) компанія дотримується активної стратегії, орієнтованої на завоювання ринкової частки. Найчастіше молоді компанії з'являються на зростаючих ринках. Ризик поглинання для компанії мінімальний, оскільки вона не є інвестиційною привабливою. Перехід на стадію зростання може бути досягнутий за рахунок застосування стратегії горизонтальної інтеграції або утворення альянсів.

Наступний етап розвитку організації – «юність». Компанія займає певну ринкову нішу, продукти та послуги мають значний потенціал зростання. Для збереження та покращення власних позицій, компанія повинна рости темпами, що вище ринкового. Це викликає необхідність залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел, додаткові фінансові ризики, що призводить до збільшення ймовірності поглинання більшим гравцем, наприклад, шляхом скупки боргів (кредиторської заборгованості). Також, можливість ефективної інтеграційної стратегії (поглинання «молодої» компанії) обумовлена ринковою недооцінкою зростаючого бізнесу, тобто, витрати на придбання компанії-цілі будуть покриті грошовими надходженнями, які компанія може генерувати в майбутньому, на етапі розквіту.

На етапі зростання («розквіт») компанія має достатні грошові кошти для інвестування (у виробництво, у власний бренд, в інтеграційні стратегії шляхом злиття та/або поглинання) для розширення своєї ринкової частки на зростаючому ринку. Зростання вартості компанії є основним завданням, що досягається шляхом проведення активної інвестиційної та інтеграційної політики з метою диверсифікації діяльності, зниження бізнес-ризиків.

На наступних етапах («стабільність», «старіння», або «аристократизм», «бюрократизація») високі темпи зростання ринку змінюються помірними, потім настає стагнація.

Етап зрілості характеризується відносною стабільністю зовнішнього середовища, відсутністю ворожості. На етапі стабілізації та раннього аристократизму компанія зменшує інвестиції, переходить до оптимізації бізнес-процесів з метою підтримки своєї ринкової ніші та утримання ринкової частки. Компанія може проводити активну інтеграційну політику з метою зростання стратегічної ефективності бізнесу, тобто повернення до стадії розквіту шляхом горизонтальної або конгломератної інтеграції; може виступати у ролі поглинача (наприклад, з метою утворення олігополії та контролю ринку або диверсифікації діяльності та ризиків); компанія може бути поглинена більшим іноземним інвестором, що ставить за мету вихід на новий ринок. В цьому випадку може бути здійснена вертикальна інтеграція, для того, щоб замкнути виробничий ланцюг.

Етап занепаду (старіння) пов'язаний з втратою стратегічних переваг, посиленням впливу зовнішнього середовища та конкуренції. Одна із ефективних стратегій – стратегія агресивної інтеграції (захоплення з метою утримання лідерства).

Аналіз стратегій розвитку на різних етапах життєвого циклу компаній дозволяє зробити висновок щодо необхідності врахування зовнішніх та внутрішніх чинників при оцінці можливості, доцільності, ризикованості та ефективності проведення інтеграції шляхом злиття/поглинання.

На кожному етапі життєвого циклу компанії у разі злиття/поглинання виникають специфічні ризики, проте можна виділити групу ризиків, що з'являються в ході процесу консолідації у будь-якому випадку.

На нашу думку, загальні ризикові ситуації, які можуть виникнути в процесі інтеграції, це падіння курсу акцій компаній (інтегратора або компанії-мети) на ринку; погіршення ринкових позицій та фінансового стану на період до завершення процесу інтеграції; зміни в законодавстві та/або політичному середовищі.

Для ініціатора інтеграції можливе виникнення наступних несприятливих обставин: помилкового вибору напряму розвитку компанії; неадекватного визначення необхідної міри зв'язку між компаніями; хибний вибір цільового об'єкту покупки, стратегічного партнера для інтеграції (злиття); переоцінка акцій компанії-мети; зайві витрати на процес інтеграції; придбання фінансово неспроможного підприємства; послаблення позицій на ринку та погіршення фінансового стану після завершення процесу інтеграції; недооцінки об'єму додаткових інвестицій; зниження капіталізації об'єднаної компанії в порівнянні з сумарною капіталізацією її окремих частин; перерозподіл корпоративного контролю на користь осіб, які незацікавлені в ефективному функціонуванні компанії; втрата персоналу та/або зниження його лояльності, зменшення продуктивності праці; опір трудового колективу змінам, що відбуваються; зниження якості здійснення бізнес-процесів, що веде до зменшення операційної ефективності; антагонізм корпоративних культур; технологічна несумісність інформаційних систем або необхідність великих витрат на інтеграцію інформаційних технологій компаній, що об'єднуються; збільшення сукупного об'єму податкових платежів; зниження середньої норми прибутку; погіршення можливостей кредитування; збільшення вартості залучених засобів, розміщення цінних паперів; ризик пред'явлення вимог кредиторами про дострокове виконання зобов'язань; зменшення загального грошового потоку; виникнення негативного ефекту від масштабу.

Для цільових компаній найбільш вірогідними є наступні ризикові ситуації: неможливість використання додаткових каналів отримання доходу; збитки від зміни дивідендної політики нової компанії; встановлення не вигідного курсу обміну акцій; порушення прав акціонерів при збереженні неконтрольного пакету акцій; втрата статусу співвласника незалежної компанії.

Отже, запровадження ефективної стратегії інтеграційного розвитку неможливо без урахування стану ринку, консолідації галузі та стадії життєвого циклу організації.

# ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Л.М. Соломчук, канд. екон. наук,

О.В. Єрмолко

*Національний університет харчових технологій*

В сучасних умовах розвитку підприємства м'ясної промисловості відчують інтенсивність змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, достатньо складні умови щодо прогнозування подальшого розвитку та динаміки ринку м'ясної продукції, підвищення ефективності використання власних інвестицій, покращення якості продукції, підвищення рівня конкурентоспроможності тощо. Все це обумовлює необхідність створення дієвої системи стратегічного управління, основою для якого є інноваційна стратегія. Інноваційна стратегія м'ясопереробного підприємства є одним з факторів пов'язаним з розробкою, впровадженням і використанням інновацій, а також перебудовою організаційно-економічного механізму його існування, що в свою чергу приводить до підвищення конкурентоспроможності шляхом освоєння продуктивних технік і технологій, впровадженню науково-технічних розробок, оновлення номенклатури виробництва та залучення нових ресурсів.

Інноваційна стратегія стосується прийняття рішень спрямованих на зміцнення ринкових позицій та стабільний розвиток підприємства за рахунок інновацій. Вона визначає напрями, сприятливі умови і можливості для інноваційного процесу та інноваційної діяльності на підприємстві з метою сприяння розвитку та отримання ефективного результату [1, с. 47].

Інноваційна стратегія підприємства це цілеспрямований процес розробки і реалізації управлінських рішень, спрямованих на створення і розвиток продуктивних і технологічних інновацій, принципи якого формуються загальною стратегією бізнесу підприємства [2, с. 68].

М'ясопереробні підприємства мають обмежені сировинні, фінансові, технічні ресурси, низький рівень управління та організації виробництва, стару систему нормування праці та обліку витрат, низький рівень конкурентоспроможності, непродуману державну підтримку та політику, що і вимагає формування ефективної інноваційної стратегії їх розвитку.

Інноваційна діяльність м'ясопереробних підприємств, як правило, реалізується за наступними напрямками:

- зниження витрат на виробництво та трудомісткості за рахунок впровадження новітніх ресурсо- та енергозберігаючих технологій
- створення високоякісної продукції з використанням кращої сировини за сучасними технологіями;
- забезпечення кращої якості продукції внаслідок покращення якості сировини, технологій виробництва та обладнання.

Для впровадження інноваційних стратегій м'ясопереробні підприємства здійснюють їх за власний рахунок ризикуючи втратити кошти у результаті

впровадження неефективних проектів. Для правильного формування інновацій та подальшого ефективного вкладання коштів, підприємствам м'ясної промисловості необхідно сформувавши інноваційні стратегії згідно класичної типологізації. Для м'ясопереробних підприємств найбільш придатними будуть:

- продуктові інновації – направлені на впровадження нових або вдосконалених за своїми властивостями м'ясними продуктами (застосування нетрадиційних видів м'яса, створення нетрадиційних рецептур ковбасних виробів, впровадження нових форм м'ясних виробів, нових видів синтетичних оболонки, розробка рецептур кормів для тварин тощо);

- процесні (технологічні) інновації – стосуються впровадження нових способів виробництва та доставки продукції (впровадження нового ефективного спеціалізованого обладнання, збагачення продукції вітамінами, мікроелементами, використання природних згущувачів, формування власної транспортної мережі доставки тощо);

- маркетингові – стосуються впровадження нових методів продажу, у тому числі таких, що передбачають зміну, наприклад, дизайну продукту та його упаковки, складування та просування на ринок, цінової політики – з метою кращого задоволення потреб споживачів, захоплення позицій на ринку чи нових ринків [1, с. 50].

Економічна необхідність впровадження інноваційних стратегій на м'ясопереробних підприємствах зумовлена необхідністю покращенням конкурентоспроможного рівня, впровадження нових технологій, розширенням асортиментної лінійки, розвитком каналів збуту, підтримкою іміджу торгової марки, збільшенням обсягів виробництва і реалізації і, як наслідок, зростанням рівня прибутку. Найефективнішим способом є інновації, впровадження яких відбувається за рахунок систематичного новаторства, безперервного удосконалення техніки та технологій, а також цілеспрямованого пошуку резервів підвищення рівня ефективності виробництва [3, с. 161].

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади / О.І. Ковтун // Економіка України. – 2013. – № 4 (617). – С. 44-56.

2. Мельник Ю.М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг / Ю.М. Мельник // Економіка харчової промисловості. – 2015. – Том 7, випуск 4. – С. 67-72.

3. Драган О.І. Формування інноваційної стратегії на підприємствах м'ясної промисловості / О.І. Драган // Економіка ринкових відносин. – К.: Київський університет ринкових відносин, 2011. – № 7. – С. 158-162.

## ПЕРЕХІД ДО КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДУ ТА ЯКІСНИЙ РЕБРЕНДИНГ

С.В. Ткачук, канд. екон. наук,

С.А. Колодюк

*Національний університет харчових технологій*

В сучасних умовах глобалізації економіки, широкої інтеграції надбань науково-технічного прогресу та зростання важливості суспільної інформованості, кількість підприємств, що переходять від торгового бренду до корпоративного, невпинно збільшується. Зважаючи на це, надзвичайно важливим є проведення якісного ребрендингу, особливо в теперішніх реаліях ринку України.

Ребрендинг – це комплексна процедура заходів комунікативного характеру, метою яких є покращання положення бренду, його продуктів та торгових ліній, збільшення частки ринку шляхом пристосування філософії бренду до нових ринкових умов.

До нещодавнього часу однією з найбільш популярних серед українських підприємців була західно-американська концепція ведення бізнесу – концепція товарного бренду, яка базувалась на принципі акцентувати увагу кінцевого споживача на товарній марці та максимально приховати інформацію про виробника (в основному через страх перенесення негативного іміджу однієї торгової марки на всю фірму).

Яскравим прикладом торгового бренду є міжнародна компанія «PepsiCo», лідер галузі газованих напоїв та снєків.

Однак через вище наведені фактори концепція товарного бренду невпинно витісняється японською концепцією корпоративного бренду, згідно з якою, навпаки, спершу просувається компанія, а потім її зонтикові бренди. Головною особливістю є те, що підприємство відповідає за якість продукції своїм ім'ям, позитивним іміджем компанії, що створює можливості для підприємців викликати довіру серед споживачів та зайняти на ринку більш вигідні позиції, ніж конкуренти.

Основні відмінності між товарним та корпоративним брендом полягають в наступному:

1) при створенні корпоративного бренду на перше місце виводиться ім'я компанії, тоді як у випадку із товарним брендом в першу чергу позиціонується сам продукт;

2) при розробленні корпоративного бренду використовується удосконалена методика сегментування споживачів, в основі якої лежать складні комплексні критерії;

3) при застосуванні концепції товарного бренду інформація про виробника може бути прихована, на відміну від концепції корпоративного бренду, при якій дана інформація не приховується, а навпаки, застосовується для створення іміджу;

4) корпоративний брендинг пов'язаний із високим рівнем соціальної відповідальності компанії, в той час як при формуванні товарного бренду рівень соціальної відповідальності менший через те, що позиціонується не сама компанія, а її продукт.

Яскравим прикладом українського корпоративного бренду є компанії «Рошен» та «Рудь».

Створення сильного бренду є не простим завданням, особливо для українських компаній, проте його якісна перебудова потребує ще більших зусиль. Найбільш ефективним маркетинговим інструментом стає процедура ребрендингу, що передбачає зміну підходу компанії до сегментування ринку, позиціонування товару та засобів впливу на свідомість споживачів. Вартість процедури напряму залежить від розмірів підприємства та частки ринку, якою те володіє: чим частка більша – тим більше ресурсів необхідно для якісного ребрендингу [1].

Процедура є досить складною та передбачає виконання ряду взаємопов'язаних дій: визначення слабких та сильних сторін старого бренду, дослідження суспільних цінностей та шляхів їх виявлення, сегментування споживачів за класичними та ціннісними характеристиками, розроблення та модифікація логотипу, слоганів та інших медійних елементів.

Процедура ребрендингу вимагає швидкої обробки інформації за досить короткий проміжок часу (на європейському ринку дана процедура в середньому триває 1-1,5 роки) [2]. Дотримання таких коротких строків при здійсненні ребрендингу є обов'язковою умовою успішного виходу на ринок нових компаній з новою філософією.

Глобалізація економіки супроводжується стрімким збільшенням конкуренції як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках. З кожним роком ситуація загострюється, саме тому власникам бізнесу вже сьогодні необхідно задуматись про його майбутнє.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Записки маркетолога. Ребрендинг / Форум маркетингових спеціалістів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_r/rebranding/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_r/rebranding/).

2. Matt Press. Corporate branding: what is it, why's it valuable and how to do it right in just 4 easy steps [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.splashcopywriters.com/blog/corporate-branding>.

3. Nataly McCatty. Corporate Branding: What It is, and How to Do It Right [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.searchenginejournal.com/corporate-branding-right/96041/>.

## ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ЧИННИК ЯК ОДНА ІЗ РУШІЙНИХ СКЛАДОВИХ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

О.С. Федоренко, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

В умовах глобалізації економіки, прагнення України увійти до ЄС, світового співтовариства вирішального значення набувають надходження інвестицій в нашу державу та функціонування дієвих механізмів їх залучення. Щоб отримати достатній обсяг інвестицій потрібно створити сприятливі умови, що визначають інвестиційний клімат.

Інвестиційний клімат – це сукупність політичних, правових, економічних та соціальних умов, що забезпечують та сприяють інвестиційній діяльності вітчизняних та зарубіжних інвесторів [1]. Сприятливий інвестиційний клімат повинен забезпечити захист прав інвестора від інвестиційних ризиків, тобто непередбачуваних втрат доходу й капіталу. Він оцінюється рівнем підприємницького ризику, певною бальною шкалою.

Інвестиційний клімат держави формується під впливом багатьох факторів, зокрема стабільної законодавчої бази та політичної системи, умов гарантування інвестицій, розвитку ринкової та інвестиційної інфраструктури, інвестиційної активності населення та його купівельної спроможності, ємності внутрішнього ринку, податкової політики, рівня криміногенних, екологічних та інших ризиків тощо.

На думку експертів Українсько-Європейського консультативного центру із шести чинників, що формують інвестиційний клімат (політичні, правові, економічні, соціальні, екологічні, геополітичні), високу оцінку в нас мають наступні: зручне геополітичне положення, висока частка родючих чорноземів, потужний науково-технічний потенціал, кваліфікований персонал, в значній мірі ненасичений ринок [4].

У 2017 році інвестиції надходили зі 133 країн світу. Всього на кінець року обсяг інвестицій становив 47 590 млн. дол. інвестицій. До основних країн-інвесторів можна віднести: Кіпр – 38,1%, Нідерланди – 17,3%, Велика Британія – 16,7%, решта країн – 27,9%. Обсяг прямих інвестицій (акціонерного капіталу) з України в економіку країн світу на кінець 2017 р. становив 6,59 млрд. дол. Це переважно Швейцарія, Латвія, Угорщина, Чехія. Обсяг залучених інвестицій (акціонерного капіталу) в економіку України на кінець року в розрахунку на одну особу населення складає 1 135 дол., що є значно меншим порівняно з розвиненими країнами світу [5].

Структура вкладених інвестицій не є оптимальною. Переважно інвестувалися галузі промисловості (22,5%), торгівля (19,2%), фінансова діяльність (22,4%), операції з нерухомістю, наданням послуг (10,2%). Зростає інтерес закордонних інвесторів до аграрного сектору економіки. Найбільш привабливими регіонами виступають Київська, Дніпропетровська, Львівська, Харківська та Одеська області. На внутрішньому ринку спадає інтерес вітчизняних інвесторів до промислових галузей, будівництва, фінансового

сектору, зростає до операцій з нерухомістю, аграрного сектору. Лівову частку інвестицій становлять власні кошти інвестора [5].

За певними розрахунками знос основних засобів у промисловості становить 60-70%, а в аграрному виробництві – ще вище, використовується багато застарілих технологій.

Зокрема, за оцінками Міністерства економіки загальна потреба в інвестиціях для структурної перебудови економіки України становить від 140 до 200 млрд. дол. США, а щорічна потреба – близько 20 млрд. дол. США. За оцінками експертів Всесвітнього банку, для досягнення рівня розвитку США нашій державі потрібно загалом 4 трлн. дол. США. Отже, фактичні обсяги інвестицій в Україну є значно меншими в порівнянні з цими цифрами [2].

Протягом останніх років Урядом України вжито комплекс заходів зі створення якісно нових умов ведення бізнесу, що мають забезпечити відбудову економіки України та її стабільний розвиток. Проте виконано ще не достатньо. Так, індекс інвестиційної привабливості (ЄВА) за 5-бальною шкалою становив 3,15, який був найкращим за останні 10 років [4].

У рейтингу Світового банку «Doing Business 2017» Україна за показником легкості ведення бізнесу займає 76 місце серед 189 країн світу (піднялися на 4 позиції порівняно з попереднім роком). Поліпшилися індекси сплати податків, несприйняття корупції, економічної свободи, глобальний індекс інновацій тощо [6].

Основними проблемами достатньо несприятливого інвестиційного клімату і відповідно незалучення інвестицій згідно опитувань вітчизняних та європейських бізнесменів, політиків в Україні є наступні: бойові дії на сході країни, анексія Криму, корупція, бюрократія, політична нестабільність, недосконалі судова та митна системи, оподаткування, неврегульоване законодавство, недосконала валютна політика, високий темп інфляції, недоступність кредитних ресурсів, бідність населення, нерозвиненість ринкового середовища, значний рівень тінізації вітчизняної економіки, неврегульовані земельні питання тощо.

З нашої точки зору Україні має всі можливості для подальшого нарощування обсягів інвестування, зокрема із європейських країн, та поліпшення фінансового стану держави.

Головними чинниками є такі:

- вирішення військово-територіального конфлікту на сході країни;
- забезпечення політичної стабільності в державі;
- виважене валютне регулювання;
- поступова модернізація української економіки до вимог ЄС;
- розвиток реального та аграрного секторів економіки;
- реалізація виважених економічних реформ;
- вдосконалення земельних відносин та законодавчої бази;
- розробка чіткої державної стратегії щодо залучення інвестицій;
- зменшити податкового та адміністративного тиску;
- спрощення митних процедур та проведення судової реформи;

- підвищення рівня захисту прав та гарантій інвестора;
- зниження рівня корумпованості та адміністрування;
- подальший розвиток фінансової, інвестиційної та ринкової інфраструктур;
- ефективне функціонування фондового ринку та ринку цінних паперів;
- підвищення життєвого рівня населення тощо [3].

Зазначені заходи покликані сприяти покращенню інвестиційного іміджу України та збільшенню обсягів залучення іноземних інвестицій та капітальних інвестицій в економіку держави.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність». – 1991. – 18 вересня.
2. Економічний огляд LB.UA. [Електронний ресурс] / 2016-2017 рр.
3. Інвестиційне співробітництво Україна-ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukraine-ek.mfa.gov.ua/spivrobitniz-ze>.
4. Європейська бізнес-асоціація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.newsru-ua/sinance/eba.html>.
5. Інвестиції зовнішньоекономічної діяльності у 2016 р. – Держкомстат України. – Експрес-випуск.
6. Міжнародний фонд Блайзера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://news.finance.ua/> 11.05.2017.

### **УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**О.А. Чигринець**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

В умовах зростаючої конкуренції досить актуальною є проблема всебічного дослідження факторів і принципів стратегічного розвитку підприємства як основної ланки економіки. У зв'язку з цим велике значення має детальне вивчення питань теорії і практики управління розвитком підприємства, здійснюваного на основі принципів системно-стратегічного підходу. На сучасному етапі центром стратегічної поведінки підприємства є створення потенціала змін з урахуванням його здатності належним чином відповідати на виклики з боку оточуючого середовища.

За певних обставин для поліпшення конкурентної позиції і посилення стійкості буває досить частково реформувати підприємство після появи перших негативних ознак його фінансово-економічного стану.

Однак нерідко підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути наслідком тільки кардинальних змін, пов'язаних з його реструктуризацією. Очевидно, що будь-яке рішення, пов'язане з вибором напрямку розвитку, повинно прийматися з урахуванням довгострокових і короткострокових цілей, фактичного і потенційного стану зовнішнього і внутрішнього середовища і

можливості підприємства своєчасно адаптуватися до мінливих вимог зовнішнього оточення.

Крім прискорення змін у зовнішньому середовищі і посилення конкуренції, існує досить велика кількість інших причин зростаючого значення системно-стратегічного підходу до управління розвитком підприємства.

Успішний розвиток підприємства залежить не тільки від матеріально-ресурсного та виробничо-технологічного потенціалу, а й від рівня кваліфікації менеджерів, що володіють стратегічним мисленням. Визначення найбільш ефективних напрямків розвитку підприємства залежить від розуміння його менеджерами таких питань як основи, концепції та чинники розвитку економічних систем; принципи стратегічного підходу до управління розвитком підприємств; еталонні стратегії розвитку бізнесу; типологія стратегій підприємства; принципи розробки основних елементних стратегій підприємства.

Вибір напрямку розвитку і стратегії підприємства буде успішним, якщо розробники володіють прийомами і методами аналізу зовнішнього середовища підприємства; методами і основними процедурами розробки стратегії; способами оцінки і контролю реалізації стратегії; способами оцінки виробничих, фінансових і інвестиційних ризиків; вміють прогнозувати ефективність стратегічних змін; можуть оцінити відповідність елементних стратегій основних цілей підприємства.

Однією з форм, в яких проявляється розвиток підприємства, є його зростання, під яким найчастіше розуміють розширення виробництва і збільшення розмірів підприємства. Однак у виробничій сфері розвиток підприємства можливий і при незмінному масштабі діяльності. Більш того, іноді прагнення до короткострокового росту може привести до руйнування підприємства в довгостроковій перспективі.

У реальній дійсності економічне зростання і розвиток підприємства проявляється не в чистому вигляді, ізольовано, а у взаємному проникненні і доповненні один одного в єдиному процесі простого або складного відтворення. Зростання, що є складовою частиною життєвого циклу підприємства, включає періоди становлення, підйому, реорганізації і нового підйому [1].

Зростання підприємства, що полягає головним чином в збільшенні обсягів провиробництва і розширення масштабів його діяльності (кількісний ріст), характеризується подвійною природою. Це проявляється в тому, що, з одного боку, зростання є метою розвитку підприємства, з іншого боку, являє собою фактор, тобто умову його розвитку. Залежно від різних ознак зростання може бути: екстенсивним та інтенсивним; внутрішнім і зовнішнім; обмеженим і розширеним; горизонтальним, вертикальним і диверсифікованим; інноваційним і консервативним.

Управління розвитком підприємства являє собою відносно самостійний комплекс цілеспрямованих дій з планування, контролю та регулювання стратегічних змін кількісного та якісного характеру. В умовах зростаючої

конкуренції і постійного пошуку найкращої ринкової позиції управління розвитком підприємства передбачає розробку і реалізацію стратегічних управлінських рішень, орієнтованих на майбутнє і на постійні зміни зовнішній і внутрішньому середовищі підприємства; характеризуються гнучкістю і спроможністю забезпечити швидку адаптацію підприємства до постійно змінюваних умов ринкового середовища.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Таранюк Л.М. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / Л.М. Таранюк. – Суми: Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1», 2016. – 278 с.

2. Шемякина Н.В. Стратегические подходы к управлению процессом инновационного развития / Н.В. Шемякина, А.А. Пономаренко // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. – 2016. – № 8. – С. 98-110.

## **СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ СПИРТОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Л.О. Шевченко**

*Національний університет харчових технологій*

Спиртова промисловість України відіграє значну роль у забезпеченні галузей національної економіки сировиною, стабільних надходжень коштів до Державного бюджету України і є однією з потенційно найприбутковіших в українській економіці.

Виробництво спирту відіграє важливу роль у ефективному функціонуванні харчової, фармацевтичної галузей, агропромислового та паливно-енергетичного комплексів. Спирт етиловий харчовий, технічний використовується при виготовленні лікєро-горілочаних виробів, у фармацевтиці, медицині, парфумерії, виноробстві, кондитерській промисловості, тваринництві та інших галузях національного господарства. ДП «Укрспирт» постачає якісні інгредієнти для виробництва лакофарбових виробів, розчинників, технічних рідин для автотранспортних засобів та додається у бензин.

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств спиртової галузі характеризуються затяжною фінансово-економічною кризою, політичною нестабільністю, зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища, призупиненням діяльності окремих спиртових підприємств через зміни в оподаткуванні деяких видів діяльності, неспроможністю забезпечення високих результатів господарської діяльності тощо.

Діяльність спиртових підприємств повинна бути спрямована не лише на виживання в умовах сьогодення, але й на процес безперервного розвитку. Все це вимагає пошуку та застосування ефективних інструментів управління

підприємствами спиртової промисловості.

Необхідно відмітити, що переважними чинниками впливу на діяльність та розвиток спиртових підприємств є зовнішні чинники. Фактори макросередовища – а саме політична ситуація в країні, економічна стабільність, геополітична ситуація в світі, вплив та обсяг іноземних інвестицій безпосередньо впливають на можливість роботи підприємства будь-якої галузі. Внутрішніми чинниками впливу є відносини із постачальниками сировини, вплив законодавчого регулювання країни, конкурентні дії, попитом на продукцію виробництва, налагодженість логістичних зв'язків, цінова політика тощо.

Для будь-якого підприємства основними факторами забезпечення умов тривалої та успішної прибуткової діяльності є розробка стратегії інноваційного розвитку.

Стратегія інноваційного розвитку повинна містити [1]:

1) заходи з управління формуванням пакету продуктово-ринкових інноваційних пропозицій: аналіз і виявлення можливих напрямків розвитку, для реалізації яких є зовнішні і внутрішні умови, генерування інноваційних пропозицій у межах кожного з напрямів;

2) заходи з управління товарними лініями підприємств, реінжинірингові заходи щодо оновлення ліній випуску товарів або зміна існуючих товарних позицій, прогноз та реагування на заходи з управління продуктово-ринковим портфелем підприємства: модифікація товарної номенклатури; модифікація товарних ліній; модифікація існуючих товарних одиниць;

3) орієнтовний план-графік виконання робіт з розроблення, виготовлення і просування на ринку конкретних інновацій: послідовність робіт щодо створення і впровадження інновацій, зняття з виробництва існуючої продукції;

4) визначення і обґрунтування джерел і механізмів інвестування, планування витрат за етапами робіт, оцінку ефективності, визначення порядку контролю і перегляду стратегії.

Отже, стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємств спиртової промисловості передбачає, насамперед, вибір стратегічних напрямів інноваційного розвитку для реалізації яких є зовнішні і внутрішні умови та генерування інноваційних пропозицій у межах кожного з напрямів.

Інноваційна стратегія реалізується в рамках стратегічного планування. З вибором стратегії пов'язана розробка планів, проведення досліджень, здійснення інших форм інноваційної діяльності.

Основа розробки інноваційної стратегії ґрунтується на теорії життєвого циклу продукту, ринковій позиції підприємства спиртової промисловості та її науково-технічній політиці.

Вибір стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємств спиртової промисловості передбачає аналіз існуючих видів бізнесу, оцінку їх наявних ринкових позицій та можливих перспектив з урахуванням тенденцій розвитку ринкової кон'юнктури, визначення на цій основі доцільності припинення неперспективних бізнеспроектів, коригування тих, що мають

шанси на успіх та початок реалізації нових.

Стратегічними можливостями розвитку підприємства спиртової промисловості можуть бути інтеграційний, диверсифікаційний та інтенсивний напрямки розвитку. Інтеграційний може полягати в інтеграції із постачальниками сировини, в інтеграції зі збутовими представництвами та інтеграції з конкурентами. Диверсифікаційний напрямок розвитку передбачає концентричну диверсифікацію, горизонтальну диверсифікацію, конгломератну диверсифікацію, шляхом освоєння абсолютно нових товарів. Стрімкий (інтенсивний) напрямок розвитку передбачає посилення ринкових позицій із старим товаром, збільшення ринку зі старим товаром, вдосконалення старого товару для існуючого ринку.

Отже, визначивши стратегічні шляхи розвитку підприємств спиртової промисловості можливо досягти позитивного результату відновлення галузі.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник [Текст] / Н.В. Краснокутська – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.

### **ПРОБЛЕМИ ЗМЕНШЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ ПРИ ТРАНСПОРТУВАННЯ ВАНТАЖІВ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗЕД**

**О.В. Шереметинська**, канд. екон. наук,

**Я.І. Омельчук**

*Національний університет харчових технологій*

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства тісно пов'язана з транспортним забезпеченням, яке є однією з важливих складових процесу організації доставки товарів від місця їх виготовлення до місця споживання. По суті воно ідентичне товарообігу, яке базується на концепції логістики. Разом з тим транспортне забезпечення доцільно розглядати як самостійний аспект системи товарообігу, що має свою специфіку. Під транспортним забезпеченням розуміють сукупність елементів, які знаходяться в тісній взаємодії і складають єдину транспортну систему, що об'єднує операції, пов'язані з виробництвом і обігом продукції. Продукцією транспорту є безпосередньо сам процес переміщення товарів від виробника до споживача. В цьому й полягає суть транспортних послуг. Вони – основна пов'язуюча ланка між продавцем і покупцем. Транспортні послуги, як і всяка послуга, має свої особливості.

1. Транспорт не виробляє нового товару чи продукту, але саме дякуючи йому переміщення з одного місця в інше забезпечує продовження процесу виробництва та обігу, має місце кінцеве споживання вироблених товарів. Переміщення товарів, продукції з місця виробництва до місця споживання і є тою споживчою вартістю, яку створює транспорт, його транспортні послуги.

2. Дія транспортних послуг виражається в такому корисному ефекті, який не може виникати, зберігатися і реалізуватися у відриві від транспорту. Разом з тим виробництво транспортних послуг невідривне від їх споживання. Транспортні послуги задовольняють потреби на момент свого проявлення, тобто створення таких послуг співпадає з їх споживанням.

3. Транспорт займає особливе місце в міжнародному товарообігу. З одного боку, він є необхідною умовою здійснення міжнародного розподілу праці, зовнішньоекономічних зв'язків. З другого боку – транспортна індустрія виступає на світових ринках експортером своєї продукції, частково, транспортних послуг.

4. Транспортні послуги, які здійснюються в сфері ЗЕД, піддаються впливу всіх факторів, що характеризують розвиток ринкової економіки. Насамперед, це коливання цін на нафту, попит і пропозиція на товари а відповідно, і на їх перевезення; валютний курс; ступінь втручання держави в зовнішньоекономічну діяльність, стан політичних і економічних відносин різних держав і багато інших. Транспорт грає важливу роль у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Його нормальне функціонування забезпечує виконання зобов'язань сторонами з купівлі-продажу, комерційний ефект зовнішньоторгової угоди [1].

Порушення транспортного процесу часто веде до матеріальних втрат експортера й імпортера, робить вітчизняні товари не конкурентоздатними. Транспортне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності є об'єктивно необхідним. Часто власнику вантажу важко орієнтуватися в транспортній обстановці, яка вимагає професійних знань законодавства окремих країн, міжнародних конвенцій (угод), техніко-експлуатаційних характеристик транспортних засобів, пунктів перевантаження і перевалки вантажів, умов їх роботи, ринку посередницьких послуг та ін. Тому при необхідності відправлення вантажу за кордон доцільно насамперед встановити тісні контакти з транспортними підприємствами і організаціями які займаються міжнародними перевезеннями. При цьому важливо обрати вид транспорту, яким бажано б відправити вантаж за кордон. Тут треба мати на увазі, що в сучасному світі функціонує шість видів транспорту: морський, залізничний, автомобільний, річний, повітряний і трубопровідний. За видами транспорт поділяється на водний (морський, річний), наземний (залізничний, автомобільний, трубопровідний) і повітряний. Кожен з них має свою специфіку.

Однією з найбільших витрат, які пов'язані із «скороченням транспортних витрат», є ціни на паливо. Високі ціни на пальне, ймовірно, збільшують транспортні витрати для вантажовідправників України цього року. З високими цінами на паливо виникає необхідність у консолідації вантажів, оскільки не вигідно замовляти окремих транспортний засіб для доставки малих товарних партій. Консолідація включає збір та можливості зберігання вантажів у складських приміщеннях до тих пір, поки шляхом об'єднання у невеликі партії, що належать різним відправникам, не сформується повністю завантажений

автомобіль, після чого здійснюватиметься перевезення за єдиним транспортним документом у єдиному автомобілі. Таким чином спрощується процедура митного оформлення вантажів. Консолідація вимагає грамотного та оперативного проведення процедури, оскільки від цього залежить швидкість відправки вантажу та економії коштів для клієнта і перевізника. Усі питання з грамотного складання маршруту та подальшого логістичного ланцюга покладаються на суб'єкта відповідального за консолідований вантаж. Отже, на ринку логістичних послуг виробники звертаються до компаній, що займаються такими процедурами та мають велику інфраструктуру.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Охота В.В. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Конспект лекцій / В.В. Охота. – Тернопіль, 2013. – 178 с.

### **ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Т.В. Якимчук**, канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Інтерес до стратегії як до інструменту підвищення ефективності діяльності організації зародився ще в минулому столітті. Проте досі дискусійним залишається ряд питань в сфері стратегічного управління, які вимагають подальших досліджень для удосконалення процесу прийняття стратегічних рішень в мінливих умовах зовнішнього середовища. Одним з актуальних завдань на сьогоднішній день є формування дієвого механізму стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. Це в свою чергу вимагає знання складових стратегічного управління.

Дослідження питань стратегічного управління дозволило нам в минулому охарактеризувати сутність стратегії та стратегічного управління підприємством. Стратегічне управління підприємством науковці найчастіше визначають як набір певних рішень і дій, які дозволяють сформулювати та реалізувати стратегію, досягти поставлених довгострокових цілей підприємства. Залежно від підходів, з точки зору яких розглядається стратегічне управління (процесний, системний та ситуаційний), вчені виділяють різні складові стратегічного управління. Одноставність думок з цього питання відсутня.

З точки зору процесного підходу найчастіше розглядають такі складові (етапи) стратегічного управління як аналіз, формування стратегії, реалізація стратегії, оцінка і контроль реалізації стратегії [2]. Погляди науковців на доцільність виокремлення всіх вище вказаних етапів різняться, а їх сутність по-різному трактується вченими. Так, Мінцберг Г. вважає, що етапи формування та реалізації стратегії невіддільні один від одного, так як під час реалізації однієї стратегії формується інша як виклик на зміну та ускладнення умов

середовища функціонування підприємств [1]. Натомість прихильники наукових вчень Ансофа І. дотримуються протилежної думки і вважають, що надзвичайно складно не просто мати хорошу стратегію, а й правильно, послідовно її реалізувати.

Подальших досліджень потребують й інші етапи стратегічного управління як процесу. Так, наприклад, ряд питань у сфері стратегічного аналізу на даному етапі розвитку економічної думки залишаються недостатньо дослідженими: відсутнє єдине визначення стратегічного аналізу, чіткий перелік етапів його проведення та інструментів, які можуть бути ефективно використані на кожному з етапів.

З точки зору системного підходу варто виокремити такі складові стратегічного управління: суб'єкти, об'єкти, функції, цілі, засоби. Адже систему стратегічного управління підприємством визначають як впорядковану та цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів та засобів, які взаємодіють у процесі реалізації функцій стратегічного управління.

Як об'єкти виокремлюють різні підсистеми (іноді їх виокремлюють як складові системи стратегічного управління), напрями діяльності, структурні одиниці суб'єкта господарювання тощо. Численні засоби, які можуть бути використані під час управління стратегією, розроблені науковцями та представлені у науковій економічній літературі.

Таким чином, для формування ефективного механізму управління стратегією підприємства необхідно: уточнити зміст складових стратегічного управління, які враховуватимуться при розробці даного механізму; розробити засоби управління, які будуть орієнтовані на випереджаючі управлінські рішення та дозволять своєчасно застосувати запобіжні заходи щодо дестабілізації бізнес-процесів суб'єкта господарювання.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2002. – 566 с.
2. Райковська І.Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством / І.Т. Райковська // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – Житомир: 2015. – № 3 (73). – С. 106-117.

Наукове видання

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

Матеріали  
XIV Міжнародної науково-практичної конференції

*22-23 травня 2018 р.*

Тези доповідей

Відповідальні за випуск:  
М.А. Міненко, О.О. Кутас

---

Підп. до друку 18.05.2018. Наклад 16 пр. Зам. № 330\_\_\_\_\_

НУХТ 01601 Київ-33, вул. Володимирська, 68.

Свідоцтво про реєстрацію серія ДК № 1786 від 18.05.04 р.