

**Аверіхіна Т.В.**

к.е.н., доцент, ОНПУ, t.v.averihina@mzeid.in

**Білоус Ю.С**

бакалаврант, ОНПУ, yuliya.bilous@mzeid.in

## **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЛОГІСТИЦІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Анотація. На сьогоднішній день проблема інноваційного забезпечення підприємства постає на передній план. Логістика, як система управління, повинна бути ефективним інструментом залучення нових джерел українського економічного зростання, розвитку окремих галузей. Логістика в Україні може створювати нові продукти і технології, нові ринки логістичних послуг.

Ключові слова: інноваційні технології, інновації, логістичні інновації, складська логістика, транспортна логістика, інформаційна логістика.

В умовах нестабільного середовища та загострення конкуренції серед підприємств їх розвиток та стабільність залежить від постійного пошуку та впровадження нових ідей, технологій, методів постачання та обслуговування.

Інновації є універсальною цінністю суспільства та можуть бути як соціально-економічні, так і культурно-освітні, організаційно-управлінські, техніко-технологічні тощо. За визначенням, в інноваційній діяльності задіяні різні соціальні групи (замовники, безпосередні розроблювачі, громадськість та ін.), кожна з яких має власні інтереси, задачі та цілі. Члени кожної з груп можуть мати неоднозначні уявлення, очікування, емоційні переживання, пов'язані з можливими наслідками інновації.

Предметом інновацій у логістиці, як вважають І.Д. Афанасенко та В.В. Борисова, є «оптимізація траєкторії економічних потоків, що циркулюють у ланцюгові (мережі), з метою скорочення часу логістичного циклу, раціоналізації загальних витрат товароруху, підвищення ефективності розвитку логістичного ланцюга». Проте розвиток науки і техніки є невіддільним, кожного дня створюються нові винаходи, які можна застосувати для збільшення ефективності логістичної діяльності підприємств, саме тому обрана тема і надалі потребує вивчення та наукових напрацювань, що в подальшому матиме практичне застосування» [1].

Інноваційна діяльність виявляється у створенні та впровадженні тих нововведень, що породжують значні зміни в соціальній практиці, відкривають суспільству якісно нові можливості.

Нововведення можна визначити як такий різновид управлінського (менеджерського) рішення, внаслідок якого відбувається істотна, радикальна зміна певного процесу чи явища - політичного, економічного, технічного, соціального або будь-якого іншого.

Застосовуючи інноваційну логістику сьогодні компанії мінімізують свої витрати, покращують якість обслуговування. Практична реалізація інновацій в логістиці стає потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств і організацій, а також підвищення конкурентоспроможності, що випускається ними продукції і послуг, що надаються.

Інноваційна логістика розглядається на сьогоднішній день в числі понять інтеграції, глобалізації та інтернаціоналізації з точки зору фахівців з логістики. Інноваційна логістика

йде по шляху підвищення рівня управління логістичними процесами в зв'язку з застосуванням різних інновацій, спрямованих на поліпшення якості обслуговування споживачів, на зниження різних витрат і на зростання ефективності логістичних процесів. Інноваційна логістика також розглядається як самостійний напрям логістичної діяльності.

Логістичні інновації - поняття ширше і включає всебіжні інновації у логістику, такі інновації в логістиці.

Транспортні інновації охоплюють весь комплекс функцій управління рухом товарів на рівні кожного об'єкта бізнес-процесу - взаємопов'язаного безлічі всіх логістичних бізнес-процесів підприємства або організації та бізнес-логістики в цілому.

Воснові побудови технології виконання бізнес-

процесів цього напрямку лежить формування повного циклу управління інноваціями в бізнес-логістиці -

від стратегічного планування до аналізу причин відхилень від прийнятих рішень і формування відповідей на них у управлінських впливів.

Характерною ознакою сучасних ринкових відносин є скорочення життєвого циклу товару на фоні високого рівня конкуренції. Зважаючи на це у виробника скорочується час, протягом якого має бути забезпечена придатність кожного товару. Оперативність процесів стає головним чинником, що веде до прибутку підприємства. У цих умовах одним з найперспективніших шляхів досягнення успіху на ринку є орієнтація підприємства на інноваційний шлях розвитку. До пріоритетних сфер інноваційних рішень на підприємстві належить логістика.

Ефективність процесу впровадження інновацій у логістичну діяльність визначається ступенем проникнення логістики на різні рівні управління підприємством. Існуюча система управління повинна корегуватися через раціоналізацію та оптимізацію управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками на підприємстві [2].

Актуальними напрямками впровадження інновацій у логістичну діяльність вітчизняних підприємств є такі:

- маркетингові дослідження ринку;
- проектування та розробка технічних вимог, розробка нових видів продукції;
- матеріально-технічне постачання;
- виробничі процеси;
- контроль, проведення випробувань та досліджень щодо удосконалення характеристик і властивостей продукції;
- пакування та зберігання;
- розподіл та збут продукції;
- монтаж та експлуатація;
- технічна допомога і сервісне обслуговування;
- утилізація після використання.

На практиці фінансове забезпечення інновацій може здійснюватися за рахунок кількох джерел: бюджетних асигнувань, банківського, приватного, оборотного капіталу підприємства. При цьому в інноваційній сфері вирішальну роль повинні відігравати довгострокові та середньо-строкові інвестиції, тому що інноваційний процес є тривалим [3].

Всі ці фактори є ключовими факторами успіху у конкурентній боротьбі, що склалась на ринку.

Застосовуючи інноваційну логістику сьогодні компанії мінімізують свої витрати,

покращують якість обслуговування. Від ефективності обробки інформації і використання інформаційних потоків залежить якість управління матеріальними потоками.

Інновації в логістичній діяльності застосовуються у різноманітних аспектах (на різних етапах функціонування). Кожна операція на підприємстві буде ефективнішою у разі застосування інновацій. Використання інновацій у логістиці надає впевненості клієнтам у якісному та вчасному обслуговуванні. Розглядаючи логістичні інновації, не можна оминати новітні логістичні технології, які застосовуються у плануванні та інформаційному забезпеченні, що необхідне для ефективного використання транспортної і логістичної інфраструктур та обробки вантажопотоку. Все ширше застосовується електронна обробка даних, автоматизація виробництва і впровадження інших нових досягнень для вдосконалення структури інформаційних потоків у логістиці.

Застосування комплексного підходу до визначення системи взаємозв'язків між інноваціями та логістикою дає змогу розглядати три основні різноспрямовані рівні:

- по-перше, логістику для інновацій, яка передбачає формування алгоритмів, методів та моделей для забезпечення пошуку ефективних інновацій (може використовуватися і промисловими підприємствами в процесі моніторингу передового досвіду та здійснення їх ефективного трансферу);

- по-друге, інновації у логістиці, спрямовані на впровадження передових ідей та досвіду у процеси функціонування логістичних підприємств на всіх стадіях їх функціонування;

- по-третє, інноваційна логістика – системний процес ініціації, розроблення, впровадження та використання інновацій логістичними підприємствами[4].

На сьогоднішній день інновації відіграють важливу роль у розвитку підприємств та його конкурентоспроможності. Інноваційні технології в логістиці дають змогу зробити весь процес виробництва набагато ефективнішим.

У країнах із розвинутою ринковою економікою логістика вже досить давно стала основою успішного функціонування суб'єктів господарювання, а формування логістичної системи забезпечує підвищення ефективності економічних процесів та зниження загальних витрат підприємств. В Україні незначна кількість підприємств, котрі працюють на основі концепцій логістики. Переважно це підприємства з іноземними інвестиціями, які мають окремі відділи логістики та добре сформовану логістичну систему. Більшість логістичних підприємств України надають послуги з перевезення як на території України, так і на міжнародному ринку.

Впровадження інноваційної логістики в організації допомагає більш точно оцінити і застосувати автоматизовані та інформаційні системи, які здійснюють розрахунки. Як і кожна галузь, логістика змінюється, з'являються нові технології і бізнес-моделі. Навіть у кризовій ситуації не потрібно відмовлятися від інновацій.

Застосовуючи інноваційну логістику сьогодні компанії мінімізують свої витрати, покращують якість обслуговування. Практична реалізація інновацій в логістиці стає потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств і організацій, а також підвищення конкурентоспроможності, що випускається ними продукції і послуг, що надаються.

Сьогодні на ринку помітно посилюється конкуренція, тому потрібно знайти і застосувати приховані, ще не використані резерви. Будь-які зміни, що позитивно впливають на розвиток підприємства, дають йому переваги.

## Список використаних джерел

1. Афанасенко И.Д. Логистика снабжения: учебник для вузов / Афанасенко И.Д., Борисова В.В. – СПб.: Питер, 2010. – 336 с
2. Масленников Є.І. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: Міжуніверситетська колективна монографія / Є.І. Масленников, Е.А. Кузнецов і ін. / за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. – Херсон: Грінь Д.С., 2016. – 854 с.
3. Іванищева А.В. Сучасні тенденції розвитку та інновації в логістиці [Електронний ресурс]: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/handle/123456789/10594/344-362.pdf;jsessionid=59A8E8103F0B42E95F350C69F0C8D8CF?sequence=1>
4. Аверіхіна Т.В. Управління логістичними ризиками при перевезенні вантажів морським транспортом / Т.В. Аверіхіна, М.М. Аверіхін // Економіка, фінанси право. – 2018. – № 5. – С. 15 – 18.
5. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленников, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.
6. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

AVERIKHINA T.V., BILOUS Y.S.

### INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN LOGISTICS AS A FACTOR OF INCREASING COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Abstract. Today, the problem of enterprise innovation is at the forefront. Logistics, as a management system, should be an effective tool for attracting new sources of Ukrainian economic growth, development of individual industries. Logistics in Ukraine can create new products and technologies, new markets for logistics services.

Key words: innovation technologies, innovations, logistics innovations, warehouse logistics, transport logistics, information logistics.

**Аверіхіна Т.В.**

к.е.н., доцент, ОНПУ, [t.v.averihina@mzeid.in](mailto:t.v.averihina@mzeid.in)

**Коваленко А.Б.**

студентка 4-го курсу, ОНПУ, [kovalenko.99@ukr.net](mailto:kovalenko.99@ukr.net)

### СКЛАДНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПАРИЗЬКОЇ КЛІМАТИЧНОЇ УГОДИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Анотація. У статті висвітлено складності та перспективи прийняття Україною Паризької міжнародної кліматичної угоди. Автор розглядає ризики, які пов'язані з підписанням Україною Паризької угоди. В результаті чого робить висновок, що з одного боку, угода може перешкоджати роботі певних секторів економіки. Але з іншого боку, Паризька угода надає країні ряд перспектив та можливостей.

Ключові слова: Паризька угода, кліматичний процес, баланс викидів парникових газів, конкурентоспроможність держави та регіону, екологічна ситуація, інвестиції.

Світ приділяє велику увагу до проблем екології, особливо намагається боротися із викидами парникових газів у атмосферу, в результаті яких спостерігається тенденція до підвищення глобальної температури Землі.

Глобальне потепління тягне за собою низку проблем, серед яких підняття рівня моря (що значно підвищує ризик повенів та шторму), посухи, збільшення кількості й інтенсивності ураганів та зникнення окремих видів рослин і тварин. Також зміни клімату ускладнюють процес вирощування їстівних продуктів – особливо у країнах Африки; запаси питної води теж скорочуються. Тому тема зниження рівня забруднення навколишнього середовища залишається була є та буде актуальною.

У зв'язку з цими подіями на зміну Кіотському протоколу приходять Паризька міжнародна кліматична угода. Вона була прийнята у грудні 2015 року на 21-й конференції сторін рамкової конвенції ООН зі зміни клімату [1].

Основна мета Паризької угоди – не допустити підвищення середньої температури на Землі більше, ніж на 2%. Для того щоб досягти такого результату необхідно максимально скоротити викиди в атмосферу парникових газів.

Кожна країна зобов'язалась робити внески, так звані "національно визначені внески," для досягнення цілей: не допустити зростання глобальної середньої температури більше 2°C (по можливості – не більше 1,5°C) відносно показників доіндустріальної епохи та зменшенні викидів парникових газів у атмосферу до нульового рівня впродовж другої половини XXI століття. У договорі йдеться про те, що ці вклади мають бути амбіційними і зростати з часом. Кожні п'ять років держави мають звітувати про зроблені внески у Секретаріат РКЗК ООН і ставити нові цілі. Перший звіт країни мають надати у 2023 році. Звучить непогано, але є нюанс, за який критикують Паризьку угоду – вона не передбачає ніяких санкцій щодо країн, які не змогли (або не захотіли) зробити обіцяні внески. Натомість в межах договору діятиме система «іменування і осоромлення». Таким чином виконання цілей є суто добровільним і у разі, якщо окрема країна не боїться втратити репутацію.

Угоду назвали історичною та переломною. Справа в тім, що це перша домовленість щодо клімату настільки значних масштабів – її підписали 195 держав і ЄС. Ратифікували, щоправда, 175. Але серед них усі топ-5 «забруднювачів», окрім Росії, адміністрація якої заявила про необхідність «шукати нові рецепти» у боротьбі з викидами у атмосферу.

Україна підписала Угоду 22 квітня 2016 року у Нью-Йорку, а парламент ратифікував її 14 липня 2016 року. Президент України Петро Порошенко підписав закон «Про ратифікацію Паризької угоди» 1 серпня 2016-го. Із жовтня того ж року до неї приєдналися Канада, Болівія, Непал, Європейський Союз і низка країн ЄС. На той момент угоду ратифікували 72 країни, на які припадає понад 56% викидів парникових газів на планеті.

Зрозуміло, що Паризький договір потенційно накладає на Україну нові зобов'язання із скорочення викидів парникових газів. У процесі визначення конкурентоспроможності держави й регіону дослідники даної проблеми вказують на необхідність врахування екологічного фактору. Як екологічні показники, пропонуються такі: обсяги викидів парникових газів у атмосферу та викиди у водні ресурси, обсяги використаної в оборотних системах води та відновлення деяких природних ресурсів, обсяги відведення відходів[2].

Та чи готова Україна до нових викликів? Адже це безпосередньо вплине на розвиток

багатьох секторів країни. Основним забрудником є енергетика: займає майже 60% в Україні та світі по рівню забруднення. Тому ключовим завданням є переведення цього сектору на відновлювані джерела і впровадження стратегії низьковуглецевого розвитку.

Я вважаю, що відтепер ціль боротьби зі зміною клімату має бути закладена в основу енергетичної стратегії України, як це є у розвинених країнах світу. Головною метою промислових підприємств може стати створення екологічно конкурентоспроможної продукції. Саме координація діяльності на всіх стадіях виробництва та просування товару до споживача формує умови створення екологічної конкурентоспроможної продукції та підвищення екологічної конкурентоспроможності товаровиробників. У даному випадку необхідне бажання суб'єктів-учасників процесу виробництва та просування товару зберігати екологічну якість товару і при цьому мінімізувати витрати на його здійснення, оптимізувати ціну просування товару. Для цього необхідна інтегрованість дій економічно відокремлених учасників процесу постачання екологічно чистих факторів виробництва, безпосередньо виробництва і просування товару з метою збереження його екологічної конкурентоспроможності та екологічної конкурентоспроможності суб'єктів ринку, які здійснюють просування товарів до споживача [3].

Зменшення викидів парникових газів – це не просто скорочення споживання вуглецевмісних ресурсів – нафти, газу, вугілля і так далі. Це, у першу чергу, модернізація економіки України, зокрема сфери енергетики.

Заради можливості бути конкурентоспроможними на міжнародній арені Україна буде змушена переорієнтувати існуючу економічну модель. Країна не може дозволити собі «розвиватися» за старим консервативним сценарієм у той час, коли світ поступово відмовляється від викопного палива, зменшує інвестицій у цю сферу, а при цьому у світі стрімко знижуються ціни на сонячну та вітрову енергетику і зростає роль інноваційних технологій.

Ратифікація угоди продемонструє закордонним інвесторам необхідність підтримати низьковуглецевий шлях розвитку України, а також надасть можливість залучити чималі кошти у проекти зі зміни клімату, що охоплюють різні сектори економіки.

Приєднавшись до Паризької угоди, Україна може отримати доступ до додаткової фінансової та технологічної допомоги від розвинених країн. Хоча нова кліматична угода не передбачає торгівлі квотами на викиди парникових газів, як Кіотський протокол, у ній закладені нові стимулюючі механізми скорочення вуглецевих викидів. Розвинені країни мають намір виділяти щорічно не менше 100 мільярдів доларів країнам, що розвиваються на боротьбу з кліматичними змінами, починаючи з 2020 року, коли закінчиться дія Кіотського протоколу.

Паризька кліматична угода відкриває перед Україною чудові можливості для модернізації, економічного розвитку та покращення екологічної ситуації. Водночас, поки що важко спрогнозувати, чи зможе країна скористатися цим вікном можливостей.

Можемо надати практичні (хоча і загальновідомі) поради щодо вирішення проблеми підвищення глобальної температури Землі: впроваджувати екологічні технології у сфері будівництва і транспорту, заохочувати приватний сектор брати участь у виконанні угоди та змінювати національне законодавство, вводячи жорсткіші екологічні вимоги.

Навіть без приєднання до міжнародних угод можна сприяти зменшенню викидів в атмосферу: використовувати напрацювання стартапів із альтернативної енергетики, контролювати рівень витрат тепла, сортувати та розділяти побутове сміття,

користуватися електромобілем — це початкові кроки, які громадяни можуть почати робити цілком самостійно, бо крок одного — це крок до змін серед сотень (а то й тисяч) людей на нашій планеті.

#### Список використаних джерел

1. Паризька угода [Електроний ресурс]. Режим доступу: [http://ccgs.ru/publications/other/\\_download/Paris\\_Agreement\\_109r\\_RUS.pdf](http://ccgs.ru/publications/other/_download/Paris_Agreement_109r_RUS.pdf)
2. Садченко Е.В. Особенности «кайдмен» подхода к управлению природопользованием / Садченко Е.В. Економічні інновації: зб. наук. праць. – Випуск 42: Інноваційний інструментарій розвитку господарської діяльності. – Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2011. – С. 149 – 161.
3. Аверіхіна Т.В. Экологические факторы конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / Т.В. Аверихина // Економічні інновації. – випуск 37: Організаційноуправлінські інновації у природокористуванні та ресурсозбереженні. – Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2009. – С. 5 – 12.
4. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.
5. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

AVERIHINA T.V., KOVALENKO A.B.

#### COMPLICATION AND PROSPECT OF PARISIAN CLIMATIC AGREEMENT FOR UKRAINE

**Abstract.** In the article it is reflected complication and prospect of acceptance of the Parisian international climatic agreement Ukraine. An author examines risks that is related to signing of the Parisian agreement for Ukraine. As a result of what draws conclusion, that from one side, an agreement can prevent to work of certain sectors of economy. But on the other hand, the Parisian agreement gives the row of prospects and possibilities to the country.

**Key words:** the Parisian agreement, climatic process, balance of extras of greenhouse gases, competitiveness of the state and region, ecological situation.

***Аверіхіна Т.В.***

к.е.н., доцент, ОНПУ, [t.v.averihina@mzeid.in](mailto:t.v.averihina@mzeid.in)

***Нікульча О.О.***

студентка 4-го курсу, ОНПУ, [sashanikulcha2015@gmail.com](mailto:sashanikulcha2015@gmail.com)

***Аверіхін М.М.***

магістрант, ОНПУ, [m.m.averihin@mzeid.in](mailto:m.m.averihin@mzeid.in)

#### ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ

Анотація. У роботі досліджен досвід вітчизняного державного регулювання підприємств галузі зв'язку, зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Зазначено сукупність факторів підвищення ефективності через різні елементи процесу відтворення і здійснення.

Ключові слова: державне регулювання, ефективність, фактори, принципи регулювання, фактори підвищення ефективності, система управління.

Державне регулювання підприємництва є напрямом державної політики, спрямованим на удосконалення правового регулювання господарських відносин, а також адміністративних відносин між регуляторними органами або іншими органами державної влади та суб'єктами господарювання, недопущення прийняття економічно недоцільних та неефективних регуляторних актів, зменшення втручання держави у діяльність суб'єктів господарювання та усунення перешкод для розвитку господарської діяльності, що здійснюється в межах, у порядку та способом, що установлюються Конституцією та Законами України.

Державні органи на різних рівнях впливають на підприємницьку діяльність, тому результати її здійснення залежать від держави. Держава установлює «правила гри» на ринку.

Найбільш прийнятним і оптимальним варіантом відносин між державою і підприємством в галузі зв'язку є законодавча база. В галузі зв'язку державне регулювання здійснюється за допомогою таких законодавчих документів, як: Закон України «Про телекомунікації», Закон України «Про поштовий зв'язок», Рішення НКРЗП «Про затвердження Граничних тарифів на загальнодоступні телекомунікаційні послуги», Рішення НКРЗП «Про затвердження Порядку регулювання тарифів на загальнодоступні телекомунікаційні послуги», Рішення НКРЗП «Про затвердження Змін до Правил взаємоз'єднання телекомунікаційних мереж загального користування», Постанова України «Про затвердження Правил надання послуг поштового зв'язку», Рішення НКРЗП «Про затвердження Порядку регулювання тарифів на універсальні послуги поштового зв'язку», Рішення НКРЗП «Про затвердження Граничних тарифів на універсальні послуги поштового зв'язку», Наказ МНС України «Про затвердження Правил щодо забезпечення пожежної безпеки об'єктів рухомого (мобільного) зв'язку та безпроводового доступу» та ін. [1, 2, 3, 4].

Проте основними напрямками державного регулювання діяльності підприємств в галузі зв'язку є:

1. Податкове регулювання – визначення переліку податків та інших обов'язкових платежів, розмірів та порядок їх сплати.

2. Грошово-кредитне регулювання – регулювання грошової емісії, рівня позикового банківського відсотка, надання позик, випуск цінних паперів, вплив на грошові потоки та накопичення суб'єктів господарювання.

3. Соціальний захист – пенсійне забезпечення, допомога інвалідам, дітям, страхування життя та здоров'я.

4. Цінове регулювання – становлення державного граничного рівня цін, або рівня прибутковості. За потребою компенсація збитків.

5. Захист навколишнього середовища – заходи щодо захисту природи у вигляді штрафів і санкції по забрудненню, проведення природозахисних заходів.

6. Бюджетне регулювання – установлення додаткових платежів та відрахувань до бюджету, фінансування програм, спрямованих на підтримку соціально-значущих



підприємств, державне замовлення на виробництво соціально-значущих видів продукції.

7. Регулювання умов та оплати праці – розроблення державного законодавства щодо праці та зайнятості. Установлення мінімальної заробітної плати, виплат по безробіттю.

Проте, у зв'язку розвитком суспільства, яке характеризується глобалізацією підприємництва, створенням міжнародних об'єднань підприємців, а також підсилюється можливостями використання передових технологій для економічного розвитку держав, унаслідок чого дане становище сприяє удосконаленню механізму державної підтримки підприємств у галузі зв'язку.

Зміни, які відбулися в економіці України за останні роки, в тому числі й у галузі зв'язку, призвели до виникнення нових факторів, які відбивають необхідність інтенсифікації виробництва і прискореного розвитку підприємств, як основної ланки, яка забезпечує задоволення потреб населення у послугах зв'язку.

Оскільки ефективність – це засіб використання сукупних затрат праці в процесі виробництва, факторами якого є працівники та засоби виробництва, то останні впливають також і на розмір ефективності. Тобто, ефективність виробництва відбиває результативність використання живої праці, уречевленої в засобах і предметах праці.

Виходячи з того, що виробництво можливе лише при об'єднанні працівників з засобами виробництва, а також результатів їх споживання, ефективність його залежить від якості цього об'єднання, від форм і змісту зв'язків між окремими елементами процесу відтворення. Тому необхідно під час класифікації факторів підвищення ефективності враховувати вплив форм і змісту елементів процесу відтворення. Фактори підвищення ефективності виробництва треба шукати не тільки в прогресивному змінненні й раціональному використанні засобів праці, предметів праці та самої праці, але й в організаційних формах їх об'єднання, які в більшості визначаються економічними й соціальними умовами даного способу виробництва.

Зурахуванням зазначеного, всю сукупність факторів підвищення ефективності можна розбити на п'ять груп за ознаками впливу на ефективність через різні елементи процесу відтворення і здійснення:

1. Соціальні фактори, тобто ті передумови, які створюються для підвищення ефективності суспільства.

2. Фактори, які впливають на економію затрат праці та в засобах праці.

3. Фактори, які впливають на економію живої праці.

4. Організаційні фактори, які впливають на якість об'єднання всіх елементів процесу відтворення.

5. Ринкові фактори, що впливають на забезпечення неперервності ритмічності фаз відтворення та їх узгодження.

Для підприємств галузі зв'язку та її підгалузей потрібні ефективні господарські рішення, які б забезпечили узгодження фаз процесу відтворення, на основі яких можливий вибір основних напрямів підприємництва і розвиток виробництва.

З огляду на вищевикладене намітимо що у сучасних умовах розвитку економіки України, при порівняно високому потенціалі виробничих сил, особливо збільшується вплив організаційних факторів на підвищення ефективності виробництва. Вирішальною ланкою в проблемі удосконалення управління і подальшому підвищенні ефективності виробництва на підприємствах галузі зв'язку стає саме організація.

Організаційні фактори, які впливають на підвищення ефективності виробництва через

удосконалення взаємозв'язків між окремими елементами виробничого процесу, є продуктом особливого виду людської діяльності – управління. Тобто удосконалення систем управління необхідно розглядати як найбільш важливий фактор прискорення. Тому необхідно поряд з інтенсифікацією виробництва розглядати проблему інтенсифікації управління. Вирішення цієї проблеми повинне базуватися на комплексному розгляді систем управління господарством, їхніх ланок і механізмів управління, факторів інтенсифікації в підсистемах виробництва й управління.

#### Список використаних джерел

1. Верховна рада України. – Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua>.
2. Закон України «Про поштовий зв'язок» від 28.05.2003 р. – No 10-рп / 2003. – Веб-сайт Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2759-14&key=4/UMfPEGznhhFGf.ZiQfQsXKH14J>.
3. Закон України «Про телекомунікації» від 18.11.2003 р. – No 1280-IV. – Веб-сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1280-15>.
4. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. – Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nkrz.gov.ua/uk/>.
6. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центручбової літератури», 2018. – 505 с

AVERIKHINA T.V., NIKULCHA O.O., AVERIKHIN M.M.

#### STATE REGULATION AND FACTORS IN IMPROVING EFFICIENCY OF BUSINESS ACTIVITIES OF BUSINESS COMPANIES

Abstract. The experience of the domestic state regulation of the communications industry enterprises, the foreign experience of the use of innovative technologies of motivation of the personnel was researched. The set of factors of efficiency increase through various elements of the process of reproduction and implementation is indicated.

Key words: government regulation, efficiency, factors, principles of regulation, factors of efficiency increase, management system.

**Кравченко О.М.**

к.е.н., ст. викладач, ОНПУ, o.m.kravchenko@mzeid.in

**Носач А. В.**

студентка 4-го курсу, ОНПУ, annnosach@gmail.com

**Аверіхін М.М.**

магістрант, ОНПУ, m.m.averihin@mzeid.in

## СУЧАСНІ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. В роботі досліджено сучасні моделі мотивації персоналу і представлені можливості їх застосування в практиці господарювання вітчизняних підприємств.

Ключові слова: мотивація, моделі мотивування, ефективність, методи, інноваційний розвиток.

На сьогоднішній день Україна є відносно молодою країною і потрібно визнати, що зараз небагато підприємців мають кошти залучати у виробництво нові технології. Тому необхідно визначити альтернативні методи покращення продуктивності праці.

Одним із них є мотивація персоналу. Відомо, що працівник, який зацікавлений у тому, що він робить працює краще та ефективніше. До того ж такий працівник нерідко пропонує інноваційні рішення, які дозволяють компаніям бути лідерами на ринку.

Перш ніж аналізувати моделі мотивації, дамо визначення цьому поняттю. Мотивація – сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. У сучасних умовах розвитку країни з розвиненою ринковою економікою приділяють увагу застосуванню сучасних методів матеріального і нематеріального стимулювання для досягнення цілей підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Як відомо, поведінка працівників на підприємстві є складним поєднанням індивідуальних мотивацій, ціннісних орієнтацій, інтересів та потреб та взаємодії окремої людини з соціальним оточенням.

В умовах сьогодення все більша соціальна та інноваційна орієнтація управління на інтереси працівника змінила завдання й пріоритети в управлінні персоналом підприємства. Так прийняття управлінських рішень нині вимагає узгодження не лише з інтересами виробництва, але й з інтересами колективу та окремих працівників підприємства.

На зміну поширеній практиці роботи з персоналом, орієнтованій на споживання робочої сили за умов стабільної зайнятості та використання «жорстких» бюрократичних організаційних структур управління, приходять нові інноваційні моделі управління, які передбачають:

- створення умов для розширення інноваційності, оновлення знань;
- підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення;
- використання інноваційних «пакетів» мотиваційних програм у процесі;
- розширення повноважень працівників в ухваленні господарських рішень;
- гнучке й адаптоване, інноваційне використання «людських ресурсів»;
- підвищення творчої та інноваційної активності персоналу, формування гуманізованої організаційної культури [1].

В науковій літературі ще не визначено єдиного підходу до формування ефективної моделі мотивації персоналу підприємства, що знаходяться на шляху реалізації стратегії інноваційного розвитку.

Моделі мотивації праці на підприємствах залишається застарілим та неефективним, не відповідає потребам сьогодення і стратегічним завданням інноваційного розвитку. Тому

розроблення шляхів вдосконалення мотиваційних моделей, подальшого пошуку можливостей забезпечення ефективної мотивації праці в умовах інноваційного розвитку відповідають об'єктивним вимогам і потребам сьогодення.

В багатьох країнах сформувались свої власні моделі мотивації [2].

Наприклад, в Японії застосовують велику кількість стимулів, а саме систему пільг (оплату проїзду, медичні та соціальні пакети, оплату відпочинку тощо). Щодо нематеріальних заходів можна виокремити розважальні заходи, колективний відпочинок тощо. У Японії переважає групова психологія: «успіхи твоєї групи – твої успіхи».

В США працівники можуть брати участь у вирішенні різних проблем компанії, між працівником та роботодавцем є довіра.

У Франції модель мотивації базується на конкуренції. На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати як, участь у прибутках підприємства, продаж акцій, виплата премій.

У Німеччині людина розглядається як вільна особистість, що розуміє свою відповідальність перед суспільством. Спільно з керівництвом визначається термін відпусток, графік робочого часу, питання соціального забезпечення і т.д.

Шведська модель мотивації відрізняється своєю сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення нерівності, за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств суспільства.

Якщо розглядати методи мотивації у великих та успішних компаніях, то потрібно виокремити такі компанії як Google, KPMG, Ernst&Young, Pricewaterhouse Coopers, Deloitte.

Перша з них відома незвичним інтререром робочого місця та наявністю гральних майданчиків. Компанії KPMG, Ernst&Young, Pricewaterhouse Coopers, Deloitte пропонують різноманітні методи підвищення кваліфікації та самовдосканелення. У "Крафт Фудз Україна" діє програма Kraftflex, що відображає частину корпоративної культури й надає працівникам інструменти в управлінні якістю та стилем життя в компанії. Наприклад, молоді мами можуть за рахунок компанії їздити в робочий час додому - погодувати дитину.

До того ж акціонерні компанії могли б використати такий метод мотивації як план ESOP або програма розвитку акціонерної власності робітників та службовців. Особливість ESOP полягає в тому, що, беручи участь у цій програмі, працівники не витрачають своїх накопичень.

Їх компанія запроваджує довірчий фонд, або юридичну особу, яка бере позику в банку. Довірчий фонд, або ESOP, використовує цю позику для купівлі великої кількості акцій компанії. А компанія бере на себе виплати кредиту банку з поточного прибутку. У міру погашення кредиту акції розподіляються по особистих ощадних рахунках працівників, і будь-хто з них при виході на пенсію або ж просто звільняючись, може продати свої акції [3].

Таким чином, сучасні моделі мотивації орієнтовані на розвиток інноваційності, творчих здібностей і ініціативи співробітників, гуманізацію праці, партнерські відносини в колективі, узгодження інтересів мобільної, гнучкої робочої сили.

Для цього необхідні теоретичні та методичні розробки, що дозволять ефективно керувати інноваційною поведінкою та мотивацією працівників підприємства, стимулювати і мотивувати їх до високопродуктивної праці.

Ринкова економіка, створюючи передумови для підвищення мотивації трудової діяльності, автоматично її не забезпечує. Шлях до ефективного управління людиною пролягає через розуміння її потреб, мотиваційних настанов.

Аналізуючи існуючі методи і способи мотивації, а також сутність людського фактора, вивчаючи мотиви, які покладені в основу її діяльності, можна розробити ефективну систему форм і методів управління нею.

На сьогодні не існує єдиної моделі мотивації трудової діяльності на виробництві, кожне підприємство самостійно обирає свої методи мотивації, враховуючи наявні можливості, передовий досвід, економічну ситуацію. Запровадження в комплексі заходів мотивації дозволяє підвищити ефективність виробництва і тим самим досягти найкращих результатів діяльності підприємства в цілому [4].

#### Список використаних джерел

1. Кушнерик О. В. Зарубіжні моделі мотивації працівників персоналу підприємств // Вісник університету «Україна». – 2012. – №15. – С. 98–103.

2. Чекмарьова О. В. Ключові аспекти створення мотивації праці на підприємстві (іноземний досвід). Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2013-2/doc/5/06.pdf>

3. Приемы мотивации персонала в самых крутых компаниях Електронний ресурс. – Режим доступу: [http://blog.poligrafi.com/post\\_1483](http://blog.poligrafi.com/post_1483).

4. Сталий розвиток — XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2017: колективна монографія / Аверіхіна Т.В., Адамець Т.П., Андерсон Н.В. [та ін.]; НТУУ — Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського; Інститут телекомунікацій та глобального інформаційного простору НАН України; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. проф. Хлобистова Є.В. — Київ, 2017. — 546 с

5. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппов та ін. – Херсон: Грін Д. С., 2017. – 906 с.

6. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньої економічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

KRAVCHENKO O.M., NOSACH A.V., AVERIKHIN M.M.  
MODERN MODELS OF ENTERPRISE STAFF MOTIVATION

Abstract. The paper investigates modern models of personnel motivation and presents the possibilities of their application in the practice of management of domestic enterprises.

Key words: motivation, models of motivation, efficiency, methods, innovative development.

**Аверіхіна Т.В.**

к.е.н., доцент, ОНПУ, [t.v.averihina@mzeid.in](mailto:t.v.averihina@mzeid.in)

**Чебан А.С.**

магістрант, ОНПУ, [qpanatka@gmail.com](mailto:qpanatka@gmail.com)

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО**

## ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. У роботі досліджені основні фактори, які змушують все більше людей замислюватися над мандрівками, а разом із тим, як же впливає на зростання конкуренції у туристичному бізнесі. Також були досліджені напрямки підвищення конкурентоспроможності туристичних фірм за допомогою залучення інноваційних методів. Розглянули основні критерії оцінки якості туристичних послуг.

Ключові слова: інноваційні технології, туристичний бізнес, критерії оцінювання, пріоритетні напрями, якість життя.

У нас час суспільство постає заручником від економічної ситуації у світі. Більша частина населення країн, що входили до складу Радянського Союзу, отримують невеликі доходи, причому найчастіше різниця між заробітною платою висококваліфікованих робітників та тих, чия праця не передбачає здобування освіти у ВНЗ, не є суттєвою. Реалії сучасності такі, що для забезпечення більш-менш нормального комфортного життя людині доводиться багато і важко працювати. Через надмірне нервове, фізичне та моральне напруження працівники швидко втомлюються та втрачають інтерес до своєї роботи, науковці називають цей процес «професійним вигоранням». Величезна частка суспільства відчуває нестачу нових вражень, емоцій, і на фоні вищесказаного кожна окрема особистість усвідомлює, що робота не повинна стояти на першому місці в житті, що є й інші сфери, які також потребують уваги. Людина все більше починає розуміти, що життя проходить повз неї і у погоні за матеріальним статком вона втрачає найголовніше – себе. Дисбаланс між особистим життям і роботою спонукає людей прислуховуватися до себе, до своїх істинних бажань та внутрішніх мотивів.

Суспільство трансформується, все більше людей прагнуть побачити світ, мандрувати, пізнавати нові країни з їх неповторними пам'ятками та унікальною культурою. Після розвалу СРСР дуже багато наших співвітчизників вперше поїхали за кордон, побачили, як живуть інші люди, вподобали їх ритм та стиль життя та зрозуміли, що у світі ще стільки непізнаного. Виїхавши один раз за межі власної країни, мало хто не захоче поїхати ще кудись. Це змушує сферу туризму рухатися вперед і дає нові надії на розвиток цієї галузі. З кожним днем з'являються нові туристичні оператори – фірми, які надають населенню послуги з пошуку найкращого та найвигіднішого туру з індивідуальним підбором маршрутів, готелів та екскурсій на будь-який гаманець.

В умовах турбулентної економіки підприємствам дуже важко втриматися на ногах та утримувати свої позиції на ринку, особливо тепер, коли реалії говорять про те, що пропозиція перевищує попит. Реальні доходи людей зростають не так швидко, як збільшується кількість туроператорів, тому конкуренція у цій галузі стає все жорстокішою. Для того, щоб виділитися на фоні інших конкурентів, кожна туристична фірма повинна пропонувати своїм потенційним клієнтам такі умови та можливості, які не зможуть виконати інші туроператори.

Для підтримки пристойного рівня конкурентоспроможності кожне сучасне підприємство має застосовувати інноваційні технології, методи та розробки, які дозволять тримати руку на пульсі та йти в ногу з часом. Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає інновації як новостворені (застосовані) і (або) вдосконаленні конкурентоспроможні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого,

адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери; а інноваційну діяльність – як діяльність, що спрямована на вирішення і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [1].

Туристичний бізнес не є винятком. У цій сфері також необхідно вводити інноваційні технології та пильно стежити за їх втіленням у життя для досягнення максимального ефекту. В туристичній індустрії інноваційна діяльність розвивається по трьом основним напрямкам:

- впровадження організаційних інновацій: реорганізація, поглинання конкуруючих суб'єктів на основі нової техніки та передових технологій, кадрова політика (оновлення та заміна кадрового складу, система підвищення кваліфікації, перепідготовка та стимулювання працівників), раціональної економічна та фінансова діяльність (впровадження нових форм обліку та звітності);

- маркетингові інновації, які дозволяють задовольнити потреби цільових споживачів, або привабити нових клієнтів;

- періодичні інновації (продуктові інновації), які спрямовані на зміну споживчих якостей туристичного продукту, його позиціонування на ринку [2].

Розуміння потреб споживача та вміння їх задовольнити є головною задачею служби маркетингу будь-якого підприємства, незалежно від того, чим саме воно займається. Тому, на нашу думку, останнім двом напрямкам приділяється найбільше уваги. Прагнучи залучити якомога більше клієнтів туроператори дотримуються стратегії диверсифікації та пропонують різним категоріям споживачів різні послуги в залежності від їх побажань та матеріального статку. Наприклад, заможні клієнти люблять комфорт, вони вже бачили багато країн, для них ціна не є ключовим фактором, тому скоріш за все вони оберуть собі тур з авіаперелітом у якусь екзотичну країну на другому боці нашої планети та проживатимуть у пристойному готелі з гарними рекомендаціями. Візьмемо іншу категорію клієнтів – студентів, які самі себе забезпечують. Вони не зможуть собі дозволити таку дорогу мандрівку, проте охоче виберуть недорогий автобусний тур, у якому вони за кілька днів побувають у 2-4 країнах та побачать усі найголовніші пам'ятки. Матеріальний статок давно не є перешкодою для мандрівників, які дійсно хочуть побачити світ. Тому вміння туристичної компанії гнучко підлаштовуватися під будь-які запити клієнтів є одним з найцінніших якостей на сьогоднішній день і не користуватися цією можливістю, як мінімум, дивно, а як максимум – безглуздо.

Споживачі, навіть заможні, завжди шукатимуть способи зекономити, і їм не складатиме труднощів передивитися хоча б 2-3 пропозиції від різних туроператорів. Зрозуміло, що з двох фірм, які пропонують аналогічні туристичні послуги за однаковою ціною клієнт обере ту, в якій якість цієї послуги буде кращою. В умовах жорсткої конкуренції туристичним компаніям необхідно приділяти величезну увагу якості послуг для задоволення навіть найпримхливіших клієнтів. Бездоганна репутація підприємства є заставою того, що задоволені споживачі повертатимуться та рекомендувати компанію своїм друзям та родичам.

На практиці якість туристичної послуги визначається:

- оперативністю роботи по підборі і організації турів по запитах клієнтів – швидкість обслуговування визначає ступінь задоволення кожного клієнта;

- термінами отримання довідкової інформації;

- ввічливістю обслуговування, яке виражається в привітності співробітників туристичної фірми, їх увазі до запитів кожного клієнта, терпінні при обговоренні маршруту;

- відповідністю пропонованого туру реальному змісту;
- наявністю узгодження всіх складових частин комплексного обслуговування [3].

Регулярний контроль за якістю надаваних послуг є ключовою складовою успіху будь-якого підприємства незалежно від галузі, у якому воно здійснює свою діяльність. У сучасних умовах споживачі стали освіченими, вони багато знають, цікавляться новими пропозиціями, їм є з чим порівнювати, тому просто надавати послугу мало: потрібно надавати послугу якісно, мати гарний сервіс та не тільки виправдовувати очікування своїх клієнтів, але і робити усе можливе, щоб їх перебільшувати. Для здійснення цих факторів менеджмент компанії повинен побудувати правильні відносини із персоналом, розробити ефективну систему заохочень та штрафів, а також грамотно мотивувати співробітників, щоб викликати в них бажання надавати якісний сервіс клієнтам та зробити усе можливо, щоб задовольнити їхні побажання.

#### Список використаних джерел

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV//zakon1.rada.gov.ua.
2. Гербера О.Є. Особливості інноваційних процесів в туристичній індустрії [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/garbera.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/garbera.htm)
3. Швец И.Ю. Управление качеством туруслуги / И.Ю.Швец // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 61. – С. 61-72.
4. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, С. І. Масленніков, С. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Гринь Д. С., 2017. – 906 с.
5. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

AVERIKHINA T.V., CHEBAN A.S.

#### INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE TOURISM ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF ACTIVATION OF INNOVATIVE ACTIVITY

Abstract. The main factors that make more and more people think about travel, and at the same time, it influences the growth of competition in the tourism business are researched. The directions of increasing the competitiveness of tourist firms by means of the use of innovative methods were also explored. Considered the main criteria for assessing the quality of tourist services.

Key words: innovative technologies, tourism business, evaluation criteria, priority areas, quality of life.

**Аверіхіна Т.В.**

к.е.н., доцент, ОНПУ, [t.v.averihina@mzeid.in](mailto:t.v.averihina@mzeid.in)

**Подпалова Ю.К.**

бакалаврант, ОНПУ, [yuliia.podpalova@mzeid.in](mailto:yuliia.podpalova@mzeid.in)



## ПРОБЛЕМА ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ У СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО

Анотація. У роботі досліджено поняття «світове господарство», проаналізовано етапи його формування та розвитку. А також, розглянуто основні способи взаємодії України зі світовим господарством та проблеми її інтеграції до нього.

Ключові слова: світове господарство, економічна взаємодія, економічне зближення, співпраця, трансформаційні процеси, інтеграція.

Світове господарство – це сукупність національних господарств усіх країн, пов'язаних між собою всесвітніми економічними відносинами

Світове господарство є результатом тисячолітнього розвитку продуктивних сил. Виділяють навіть кілька етапів формування світового господарства.

Тривалий етап передісторії світового господарства призвів до його виникнення у XVI ст., коли внаслідок Великих географічних відкриттів міжнародна торгівля охопила всі регіони земної кулі. У другій половині XIX ст. відбувалося становлення і розширення світового господарства завдяки розвитку транспорту. Але головним етапом на шляху формування сучасної системи світового господарства став кінець XIX–XX ст. внаслідок сукупного розвитку великої машинної індустрії, транспорту і світового ринку. Поняття світового господарства тісно пов'язане з поняттям про суспільний розподіл праці, міжнародної економічної інтеграції. Крім того, існує також географічна модель світового господарства, яка постійно розвивається. І якщо до кінця XIX ст. у світі переважав один центр – Європа, то потім утворився другий, що незабаром став головним – США [1].

Закономірним результатом розвитку міжнародної торгівлі й міжнародного руху факторів виробництва стала економічна інтеграція. Вона характеризується такими ознаками, які в сукупності відрізняють її від інших форм економічної взаємодії країн:

- взаємопроникненням й переплетенням національних виробничих процесів, що приводять до зрощування відтворних процесів;

- широким розвитком міжнародної спеціалізації й кооперації у виробництві, науці, техніці;

- глибокими структурними змінами в економіці країн-учасниць;

- необхідністю цілеспрямованого регулювання інтеграційного процесу, розробленні скоординованої економічної стратегії й політики;

- регіональністю просторових масштабів інтеграції. Переваги інтеграції для взаємодіючих сторін:

- забезпечення більш широкого доступу до всіх ресурсів: фінансових, трудових, матеріальних, новітніх технологій, що дозволяє виготовляти продукцію, розраховуючи на більш місткий ринок;

- економічне зближення країн у регіональних межах, що створює привілейовані умови для фірм країн-учасниць економічної інтеграції, захищаючи їх від конкуренції з боку фірм третіх країн;

- інтеграційна взаємодія, що дозволяє вирішувати найбільш гострі соціальні проблеми [2].

Оснoву економічної взаємодії постсоціалістичних країн СНД, їх інтеграцію у світове господарство становить міжнародний поділ праці, який дає їм спеціалізуватися на виробництві

тих чи інших видів в продукції, надання послуг і їх взаємний обмін. Зрозуміло, що орієнтація економічної політики цих держав на самозабезпечення, самоізоляцію, згортання економічних зв'язків між країнами СНД, іншими державами світу – це згубний шлях для їх національних економік. В умовах динамічного розвитку інтернаціоналізації виробництва і обміну, зростання ролі міжнародних зв'язків у розвитку національних економік існує об'єктивна необхідність формування в цих країнах зовнішньоекономічного комплексу, орієнтованого на участь в міжнародному поділі праці, їх подальшу інтеграцію у світове господарство.

Україна має необхідні передумови для входження в світове господарство і отримання певного місця в системі міжнародного поділу праці. Серед них – наявність сировинних ресурсів, родючих земель, дешевої і відносно освіченої робочої сили, рекреаційно-туристичних можливостей, значного науково-технічного та інтелектуального ринку товарів і послуг, вигідно геологічне положення, загального географічного та економічного простору з країнами Східної Європи [3].

У той же час на шляху України до інтеграції в світову економіку існує ряд перешкод. До них відносяться: скорочення фізичних обсягів виробництва, згортання інвестиційної діяльності, стійке падіння продуктивності праці, величезний дефіцит бюджету, значний зовнішній борг України, дискримінаційна політика деяких держав щодо України, низький соціально-економічний ефект України від діяльності спільних підприємств та ін. В міру їх подолання виробничо-технічна кооперація і інтеграційний процес в цілому будуть поглиблюватися.

Перебуваючи в центрі Європи, поруч з державами, активно перетворюють свої економіки, Україна, нажаль, помітно відстала і не встигає за процесами, які відбуваються в сусідніх державах. Як показує практика глобалізації кінця ХХ в., все більше набирає силу процес регіоналізації світового економічного простору. Для України налагодження ефективних і гідних її потенціалу зв'язків з Європейським Союзом є одним із пріоритетних завдань. Відповідно до договору про партнерство і співробітництво між Україною і ЄС з 1998р. розпочато практичні приготування щодо формування між ними зони вільної торгівлі. А також значною проблемою є перспективи економічних відносин з країнами СНД і з Росією в особливості. Договір про створення Економічного Союзу в СНД ставив своїм завданням послідовне і узгоджене економічне зближення колишніх радянських республік через створення системи вільного переміщення товарів, послуг, капіталів і робочої сили, а також узгодження бюджетної, грошово-кредитної, зовнішньоекономічної, митної і податкової політики [4].

Що стосується України, то причорноморська співпраця повинна розглядатися у вузькому і широкому сенсі. У вузькому сенсі мова повинна йти про співпрацю територій, які безпосередньо виходять до Чорного моря і в господарському відношенні тісно пов'язаних з ним. У широкому сенсі – це означає включення в співробітництво всього економічного простору країни. Базисом для нього є збільшення різноманітності та гнучкості підприємницької діяльності по всій території.

Важливим для України є розвиток зовнішньоекономічної діяльності з державами Азіатсько-Тихоокеанського регіону (АТР), де в даний час проживає майже половина людства, виробляється понад 55% товарної продукції світу і зосереджено приблизно 40% обсягу світової торгівлі. Однак її інтеграція в систему економічних відносин з державами АТР вимагає вирішення багатьох економічних і політичних проблем, витрати часу на адаптацію українського законодавства до вимог і специфіки регіону.

Помітне місце у відносинах України з країнами Африканського континенту належить співпраці з ПАР [5].

Країни Центральної та Східної Європи були і залишаються важливими торгово-економічними партнерами України. Між ними склалися взаємодоповнюючі зв'язки в різних галузях економіки, науки і техніки. Зацікавленість у взаємному співробітництві пояснюється такими факторами, як територіальна близькість, подібність розв'язуваних цими країнами завдань, а для України також те, що незабаром її найближчі сусіди стануть членами ЄС. Найбільш актуальним для України є збереження в рамках регіону, і з урахуванням процесу глобалізації, існуючої спеціалізації країн центрально – європейської асоціації вільної торгівлі в транспортному машинобудуванні, виробництві медикаментів і медичного обладнання.

У процесі ринкової трансформації економіки України необхідно досягти двох цілей: провести зміни з урахуванням внутрішніх можливостей і одночасно вийти на світові ринки на основі використання наших потенційних конкурентних переваг.

Зовнішньоекономічний комплекс України є результатом впливу існуючої національної економічної системи, а також основних закономірностей розвитку, властивих світовому господарству[6].

Отже, можна підсумувати, що Україна в інтеграційних процесах як основну мету визначає співробітництво з різними міжнародними організаціями та фінансовими інституціями. Ця співпраця направлена на розвиток економічних, соціальних та геополітичних процесів в Україні. Інтеграція України в світову спільноту має як позитивні так і негативні наслідки. Основним пріоритетним напрямом у розвитку інтеграційних процесів України є вихід її на світовий ринок як держави з позитивним економічним та політичним іміджем.

Перспектива членства в ЄС для України є додатковим вагомим стимулом та мотиваційним фактором внутрішніх реформ, цивілізованого врегулювання всіх внутрішніх та зовнішніх неузгодженостей. Від інтеграції України до ЄС виграють не тільки ці дві сторони, але й уся центрально континентальна Європа, адже після розширення Європейського Союзу за рахунок країн Центрально-Східної Європи та держав Балтії, Європейський союз максимально наблизився до України, що надає особливого статусу їхнім відносинам і створює реальні можливості для співпраці.

Також можна сказати, що Україна як суверенна держава поки що не має такого значного впливу на інтеграційні процеси в Європі як цього хотілося б, але основи для руху у вірному напрямі вже було закладено. Перебуваючи в центрі Європи, поряд з державами що активно перебудовують свої економіки, Україна помітно відстала та не встигає за процесами, що відбуваються в сусідніх країнах.

Зараз Україна перебуває на важливому етапі пошуку свого місця в новій системі міжнародної спільноти, побудові нових відносин з європейськими структурами.

#### Список використаних джерел

1. Ципленкова М.В. Визначення ролі антикризового управління в системі менеджменту організації / М. В.Ципленкова // Антикризовий менеджмент. — 2015. — №1. — С. 6.
2. І. І. Дахно. Міжнародна економіка. / Навчальний посібник// — Київ: МАУП, 2006. - 478с.
3. Варіанти включення України в світову економіку [Електронний ресурс]. — Режим

доступу:[http://www.ronl.ru/mezhdunarodnaya\\_ekonomika\\_i\\_mezhdunarodnie\\_otnosheniya/170.m](http://www.ronl.ru/mezhdunarodnaya_ekonomika_i_mezhdunarodnie_otnosheniya/170.m)

4. Проблеми інтеграції економіки України в світове господарство [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.alkj.ru/index.php-quest-Itemid-eq-28-and-id-eq-1657-and-option-eq-com\\_content-and-task-eq-view](http://www.alkj.ru/index.php-quest-Itemid-eq-28-and-id-eq-1657-and-option-eq-com_content-and-task-eq-view)

5. Варианты включения Украины в мировую экономику [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.ronl.ru/mezhdunarodnaya\\_ekonomika\\_i\\_mezhdunarodnie\\_otnosheniya/5170.htm](http://www.ronl.ru/mezhdunarodnaya_ekonomika_i_mezhdunarodnie_otnosheniya/5170.htm)

6. Д. Т. Ліктян. Економічна інтеграція та глобалізація /Д.Т. Ліктян// Проблеми сучасності — Київ: КНЕУ, 2005. — 419с.

7. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Гринь Д. С., 2017. – 906 с.

8. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

AVERIKHINA T.V., PODPALOVA Y.K..

#### PROBLEM OF INTEGRATION OF UKRAINE IN THE WORLD HOUSEHOLD

Abstract: In this work the concept of "world economy" is investigated, the stages of its formation and development are analyzed. Also, the main ways of interaction of Ukraine with the world economy and the problems of its integration into it are considered.

Key words: World economy, economic interaction, economic convergence, cooperation, transformation processes, integration.

***Аверіхіна Т.В.***

к.е.н., доцент, ОНПУ, [t.v.averihina@mzeid.in](mailto:t.v.averihina@mzeid.in)

***Ізбаши І.А.***

студентка 4-го курсу, ОНПУ, [balerinka1998@ukr.net](mailto:balerinka1998@ukr.net)

***Аверіхін М.М.***

магістрант, ОНПУ, [m.m.averihin@mzeid.in](mailto:m.m.averihin@mzeid.in)

#### ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У роботі досліджено особливості та характеристики збутової логістики. Визначено основних учасників каналів збуту продукції. Доведено важливість застосування Інтернет-технологій на підприємстві як вагомої складової логістики збуту.

Ключові слова: збутова логістика, канал розподілу, суб'єкти логістичних каналів, Інтернет, Інтернет-маркетинг.

Для стабільного соціально-економічного розвитку будь-якої держави важливо забезпечити динамічне функціонування кожної галузі, однак в умовах високого рівня

конкуренції пріоритетом є саме промисловість, яка не тільки створює додаткову вартість і нові робочі місця, але й сприяє формуванню передумов для сталого розвитку держави. Нагальною проблемою є вирішення питань збалансування не тільки виробничих потужностей із попитом, але й формування сучасної системи управління збутом підприємства, яка сприяла б формуванню конкурентних переваг не тільки підприємства, але і його продукції. Оскільки робота підприємств у нових економічних умовах передбачає реструктурування всіх функціональних сфер діяльності суб'єктів господарювання, то ключова роль відводиться саме збутовій діяльності, яка у більшості випадків на підприємствах є дезорганізованою, що проявляється в роз'єднаності зусиль служби збуту та інших відділів підприємства. Причиною такої ситуації є не тільки відсутність підготовлених висококваліфікованих кадрів, але й наявність великої кількості розбіжностей щодо використання вірних логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємства.

Збутова підсистема, або збутова логістика – це діяльність, спрямована на системне дослідження ринку, підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекламацій, штрафів тощо [1].

Збутова логістика спрямована на системне дослідження ринку, підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, підвищення рівня сервісу, зменшення кількості рекламацій, штрафів тощо. Логістична концепція проголошує необхідність виявлення індивідуальних потреб споживачів і відповіді на них, спрямовуючи наявні ресурси на їх повне задоволення.

Застосування логістичної концепції на підприємстві призводить до зміни методів, за допомогою яких досягаються цілі виробництва і збуту продукції. За рахунок інтеграції функції логістики в систему управління підприємством здійснюється більш глибоке та ефективне поєднання збуту із дослідженням ринкової ситуації, плануванням асортименту продукції, змінюється характер роботи, пов'язаної з реалізацією продукції.

Працівники збуто-забезпечуючих служб завдяки тісній взаємодії з іншими підрозділами підприємства мають доступ до глибшої інформації про своїх клієнтів, що підвищує ефективність комерційних комунікацій у системі управління. Впровадження цілеспрямованої збутової політики передбачає організацію та формування збутових мереж, спроможних охоплювати цільовий ринок, швидко й ефективно збувати обсяги продукції, адекватні виробничим потужностям

Збутова політика пов'язана з проблемами залучення посередників, договірними відносинами, визначення форм і типів збуту, пропозиції підприємства з огляду на специфіку продукції, умови конкретного цільового ринку та збутову політику конкурентів. Збутова політика будь-якого підприємства включає визначення каналів збуту, способів і методів просування продукції на ринку, а також формується у відповідності до мети та завдань діяльності підприємства.

Залежно від розмірів, потужності підприємства-виробника, різноманітності продукції та інших факторів товаропровідна мережа може складатися з одного, декількох або багатьох каналів розподілу, причому різні канали розподілу товарів можуть відрізнятися за структурою, типами торгових посередників і проміжних складів, способами доставки вантажів, видами транспорту і т. д. Сукупність каналів розподілу називається розподільчою мережею.

Усіх суб'єктів збутового каналу підприємства можна умовно розділити на дві групи:

аудиторії взаємодії та аудиторії сприяння (рис. 1).

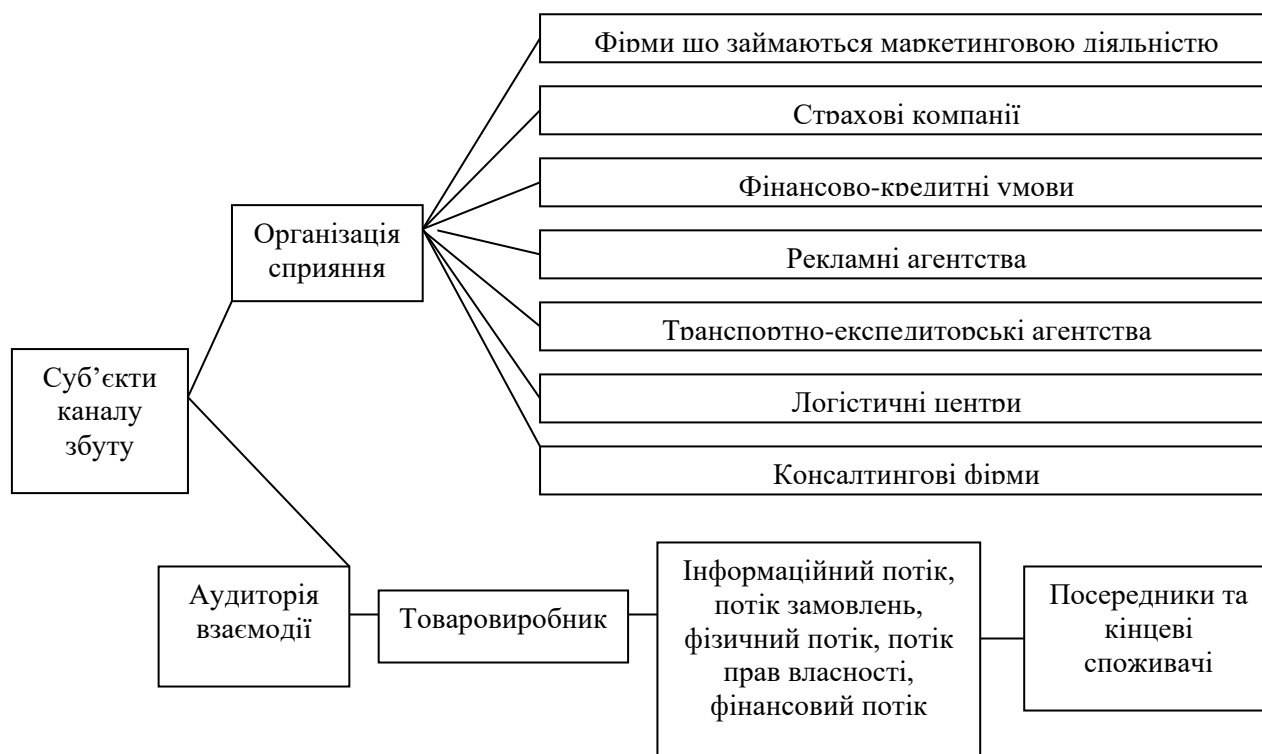


Рисунок 1 – Суб'єкти логістичних каналів збуту і зв'язки між ними

Використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств повинно здійснюватись шляхом:

- вивчення потреб ринку (маркетингові дослідження);
- побудови системи координації логістичних процесів на рівні управління (планування, контроль, регулювання) та реалізації (просторово-часове переміщення засобів);
- вивчення діяльності конкурентів (їх методів просування, зв'язків із постачальниками та покупцями);
- просування продукту на ринок шляхом застосування інструментів, методів маркетингу, а також пошуку найбільш ефективних каналів і форм розподілу, у тому числі в мережі Інтернет;
- установлення довірливих відносин на постачання продукції;
- формування системи своєчасного поповнення товарів шляхом налагодження необхідних зв'язків з постачальниками і посередниками;
- формування ефективної системи транспортно-експедиторського обслуговування з метою найповнішого задоволення потреб споживачів.

Для успішної реалізації вищезазначеного потрібно всебічно дослідити ринок, проаналізувати попит та пропозицію, підкреслити власні переваги перед конкурентами, розробити політику просування продукту в мережі Інтернет шляхом створення веб-сайту, Інтернет-магазину, розповсюдження банерної реклами, розміщення відеороликів, прийняття участі в різноманітних онлайн-конференціях та семінарах тощо [2].

Отже, управління збутовою діяльністю є складним і багатограним процесом і вимагає постійного аналізу й удосконалювання. Використання логістичного підходу полягає в управлінні збутовою діяльністю, орієнтованому на матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, при цьому основною метою є ефективне використання потенційних можливостей при доведенні продукції, що користується попитом, до кінцевого споживача. Підвищення ефективності збутової логістики можна досягти шляхом використання засобів Інтернет-маркетингу.

#### Список використаних джерел

1. Бойко Є.О. Логістичне управління підприємством – запорука його конкурентоспроможності / Є.О. Бойко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rtpp.com.ua/news/2014/02/19/5/3089.html>.
2. Аверіхіна Т.В. Управління логістичними ризиками при перевезенні вантажів морським транспортом / Т.В. Аверіхіна, М.М. Аверіхін // Економіка, фінанси право. – 2018. – № 5. – С. 15 – 18.
3. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.
4. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

AVERIKHINA T.V., IZBASH I.A., AVERIKHIN M.M.

USE OF LOGISTIC DECISIONS IN MANAGEMENT BY LIABILITY OF THE ENTERPRISE

Abstract. The features and characteristics of sales logistics are investigated. The main participants of product distribution channels are determined. The importance of using Internet technologies at the enterprise as an important component of sales logistics is proved.

Key words: sales logistics, distribution channel, subjects of logistic channels, Internet, Internet marketing.

***Аверіхіна Т.В.***

к.е.н., доцент, ОНПУ, [t.v.averihina@mzeid.in](mailto:t.v.averihina@mzeid.in)

***Резнік В.А.***

магістрант, ОНПУ, [reznik.vitalina@mail.ru](mailto:reznik.vitalina@mail.ru)

***Аверіхін М.М.***

магістрант, ОНПУ, [m.m.averihin@mzeid.in](mailto:m.m.averihin@mzeid.in)

**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

Анотація. У роботі досліджен зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Вивченні іноземні теорії і практики, що дають змогу зробити висновок, що в умовах кризи керівники підприємств все ж повинні надавати пріоритет тим технологіям мотивування, які не вимагають значного матеріального забезпечення.

Ключові слова: інноваційні технології, мотивування персоналу, критерії оцінювання, принципи сімулювання, нематермальні технології, пріоритетні напрями.

Забезпечення високого рівня мотивування працівників підприємств під час виконання ними своїх посадових обов'язків є одним із найважливіших завдань управління. Для досягнення цього керівники усіх рівнів повинні вміло оперувати різними елементами складної системи мотивування, яка з-поміж іншого охоплює потреби працівників, їхні цінності, матеріальні та нематеріальні стимули, показники і критерії мотивування, особливості побудови базисної та бонусної частин заробітної плати тощо. Складність такого завдання ускладнюється в умовах кризи та посткризового періоду, адже змінюються умови функціонування підприємств і колективів. Відтак, у сучасних умовах вітчизняним підприємствам важливо використовувати такі технології мотивування персоналу, які в умовах обмеженості ресурсів все ж мотивуватимуть персонал до досягнення поставлених перед компанією цілей.

Вивчення іноземного досвіду мотивування персоналу підприємств дає змогу стверджувати, що в економічно розвинутих країнах використовується чимало сучасних підходів до формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Попри це, як свідчить практика, в Україні такі технології ще не набули достатнього поширення. Досвід економічно розвинутих країн засвідчує, що основним орієнтиром удосконалення існуючих технологій мотивування персоналу підприємств повинен бути ринок. Відтак, у сферах матеріального і нематеріального мотивування розроблено й успішно використовуються різноманітні інструменти мотивування.

Як свідчить вивчення теорії і практики, використання інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств в іноземних країнах багато в чому залежить від культурної традиції, віросповідань, менталітету тощо. В аналізованому контексті цікавим є досвід японського бізнесу, коли працівники настільки віддані власній компанії, що навіть готові обмежувати свій вільний час чи період відпустки заради цього. Оця відданість разом із поширеною системою довічного найму фактично і є найбільшим спонукальним мотивом працівників японських машинобудівних підприємств. Відтак, система мотивування в Японії базується насамперед на винагороді, що залежить від тривалості трудового стажу [1].

Доволі поширеним у західному бізнесі є використання як інноваційної технології мотивування згаданої вище системи KPI (Key Performance Indicators). У межах KPI кожен працівник має чітко визначені персональні завдання, а також установлені терміни їхнього виконання, завдяки чому компанія має змогу контролювати його діяльність. Серед інших переваг цієї системи варто відзначити такі: зрозумілість критеріїв оцінювання рівня виконання завдань, наглядність оцінювання компетенцій, зрозумілість перспектив кар'єрного зростання, підвищення рівня мотивованості успіху під час навчання, відчуття значимості своєї роботи, а також руху вперед чи руху назад.

Цікавими є результати досліджень Центру маркетингових і соціологічних досліджень Кадрового дому «СуперДжоб» [2], у яких, зокрема, здійснено порівняння компенсацийних пакетів іноземних компаній з компаніями пострадянського простору. Встановлено, що за



багатьма видами пільг (наприклад, оплата вартості мобільного зв'язку, навчання тощо) технології мотивування загалом подібні. Попри те, в іноземному бізнесі все ж частіше субсидується харчування співробітників, заняття в спортивних клубах, а також страхування життя.

Серед працівників Західної Європи спостерігається зростання напруги й остраху щодо матеріальної винагороди, незадоволеність у сфері індивідуального та професійного розвитку, а також дисбаланс між особистим життям і роботою. Результати цих досліджень свідчать і про те, що сприятливими мотиваційними чинниками на підприємствах економічно розвинутих європейських країн є нормальні стосунки з керівниками, а також позитивний мікроклімат в колективі. Аналітики зауважують, що в Західній Європі інноваційні технології мотивування персоналу впроваджуються і вдосконалюються насамперед у тих країнах, у яких спостерігається завершення кризи (Великобританія, Німеччина, Бельгія, Швеція). Працівники підприємств цих країн більшою мірою позитивно відгукуються про мотиваційні процеси в організаціях, аніж працівники підприємств Південної Європи.

Результати досліджень організації IPSOS свідчать також про такі цікаві факти формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах Західної Європи: високий рівень стресу під час виконання працівниками своїх посадових обов'язків (понад 50% респондентів вказали на це); абсолютна поширеність понаднормової праці; витрачання значної кількості робочого часу на вирішення своїх особистих проблем); низький рівень бачення перспективи легкого працевлаштування на іншому підприємстві (тільки кожен четвертий дивиться на це оптимістично). Окрім того, у Західній Європі на підприємствах основними чинниками, на які звертають увагу працівники під час зміни місця працевлаштування, є рівень отримуваної винагороди (98%), сприятливе робоче середовище (97%), стабільний фінансовий стан підприємства (97%), а також стабільність працевлаштування (97%). Для працівників також важливі цікаві завдання і забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Цікавим є і те, що у Європі окрім традиційної заробітної плати як елементи матеріальної винагороди найчастіше використовуються подарунки на свята, премії, часткове фінансування відпусток, а також позики на пільгових умовах.

В економічно розвинутих країнах пропонують також різні підходи до оптимізування у межах різних технологій мотивування працівників матеріальних витрат на персонал в умовах кризи насамперед з метою утримання ключових працівників. Основними з-поміж них є підходи «performance pay» та «retention bonus». Основою першого підходу є принцип стимулювання найкращих працівників. Оскільки підприємства в умовах кризи не мають змоги усім підлеглим підвищувати заробітну плату чи давати премії, відтак, повинні спрямувати передбачені на це кошти на найбільш ефективних працівників.

Використання підходу «retention bonus» передбачає укладення неформальної (інколи навіть і формальної) угоди між підприємством та ключовим працівником, згідно із якою компанія зобов'язується виплатити такому підлеглому визначену величину премії за його згоду в умовах кризи залишитись працювати на цій посаді. Як свідчить практика, така премія найчастіше виплачується після завершення узгодженого сторонами терміну.

Вивчення іноземної теорії і практики дає змогу зробити висновок, що в умовах кризи керівники підприємств все ж повинні надавати пріоритет тим технологіям мотивування, які не вимагають значного матеріального забезпечення. Насамперед, за цих умов зростає роль нематеріальних технологій, що базуються на коучингу, плануванні кар'єри, новому досвіду,

позитивних відносинах з керівництвом, гнучкому графіку роботи тощо. Взагалі слід зауважити, що акцентування уваги в процесі формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу тільки на інструменти матеріального характеру в економічно розвинутих країнах вже давно втратило свою пріоритетність. Очевидно, що причини цього є різноманітними. Як приклад однієї із них – стосується молоді, яку за оцінками практиків найбільше мотивує не матеріальна складова, а можливість реалізації своїх власних цілей та забезпечення оптимального співвідношення між особистим і професійним розвитком [3].

#### Список використаних джерел

1. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – 344 с.
2. Компенсационный пакет и мотивация / Центр маркетинговых и социологических исследований Кадрового Дома «СуперДжоб» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://public.superjob.ru/research/download/compens.pdf>.
3. Сталий розвиток — XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2017: колективна монографія / Аверіхіна Т.В., Адамець Т.П., Андерсон Н.В. [та ін.]; НТУУ — Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського; Ін- ститут телекомунікацій та глобального інформаційного простору НАН України; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. проф. Хлобистова Є.В. — Київ, 2017. — 546 с.
4. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с.

AVERIKHINA T.V., REZNIK V.A., AVERIKHIN M.M.

#### EXTERNAL EXPERIENCE OF USE OF INNOVATIVE MECHANICS OF PERSONNEL MOVING

Abstract. The foreign experience of using innovative personnel motivation technologies is researched. Studying foreign theories and practices that make it possible to conclude that in crisis, enterprise executives still have to prioritize those motivational technologies that do not require significant material support.

Key words: innovative technologies, personnel motivation, criteria for evaluation, principles of socialization, non-maternal technologies, priority directions.

**О.А. Беспала**

асистент, ОНПУ, o.a.bespalaya@mzeid.in

**Ю.С. Білоус**

бакалавр ант, ОНПУ, yuliya.bilous@mzeid.in

**ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ, ЯК ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Анотація. У роботі досліджено проблеми впровадження контролінгу, з якими стикаються українські промислові підприємства на сучасному етапі розвитку ринку та економіки в цілому.

Ключові слова: інновації, контролінг, інноваційний контролінг, стратегічний контролінг, конкурентоспроможність.

Сучасний стан світового ринку характеризується постійним ускладненням умов, в яких доводиться функціонувати промисловим підприємствам в Україні та світі, це веде як до зростання ролі управління ним, так і до якісних змін у розумінні його принципів, елементів структури та методів реалізації. В таких умовах перед керівниками постає задача прогнозування змін ринкової ситуації, своєчасна реакція на нові загрози та можливості задля підвищення конкурентоспроможності.

Отже, з'являється необхідність запровадження стратегічного контролінгу. Практична реалізація інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта системно охоплює комплекс управлінських заходів, покладених в систему стратегічного контролінгу [1].

Великий вплив на розвиток теорії і практики контролінгу мають праці закордонних авторів, серед яких: Вебер Ю, Дайте А., Кюппер Х., та вітчизняних вчених: Данілочкіна Н.Г., Івашкевич В.Б., Кармінський А.М. та ін. [2].

Контролінг – це інструмент збору, аналізу та оцінки необхідної інформації про стан діяльності підприємства. Така інформація потрібна менеджерам для прийняття ефективних управлінських рішень, що у результаті дозволяє зменшити рівень їх ризиковості.

Особливість системи інноваційного контролінгу полягає в тому, що він пристосовується до конкретного підприємства, до його структури, місії, системи обліку, управління, потенційно впроваджуючись в них з метою їх покращення [1]. При впровадженні такої системи виникає багато проблем, пов'язаних з різними факторами, серед яких можна виділити соціально-психологічні, організаційні, економічні, тощо.

Соціально-психологічні фактори що можуть чинити опір впровадженню контролінгу бувають як груповими, так і індивідуальними.

Контролінг - нове явище, тому його впровадження може викликати опір, як з боку керівництва, так і з боку підлеглих. Щоб перебороти цей опір, швидко домогтися перших результатів, а потім затвердити на підприємстві стабільно працюючу систему, варто проаналізувати труднощі, що можуть виникнути, їхні причини і засоби, що дозволяють їм протистояти.

Службу контролінгу часто плутають з контролем або внутрішнім аудитом, тому всі спроби впровадити цю функцію на підприємстві зустрічають опір співробітників. На підприємствах велика частина аналітичної роботи покладається на планово-економічний відділ, тому робітники цього відділу будуть вважати, що служба контролінгу «заходить на їх законну територію». Як наслідок, не виключено, буде відкрито або приховано бойкотуватись діяльність служби контролінгу. З одного боку, всі розуміють необхідність і значимість такого фахівця, з іншого боку, контролерів не дуже-то «шанують», а іноді і побоюються через специфіку їх діяльності [4].

Організаційні фактори визначають відсутність широкої української практики застосування контролінгу. Одним з таких факторів є недостатня кількість фахівців, що володіють необхідними знаннями та навичками, пов'язане з тим, що вся сучасна система

освіти з контролінгу молода і знаходиться на етапі становлення, тобто існує необхідність додаткового навчання робітників. Недостатня кількість розробок в області комплексних інформаційних систем, що відповідають вимогам конкретної організації, обумовлено тим, що український досвід автоматизації вирішення завдань контролінгу менш великий, ніж закордонний. Відсутнє відповідне нормативно-правове забезпечення системи контролінгу. Дана проблема втратить свою актуальність при переході вітчизняного обліку на міжнародні стандарти.

Вітчизняний менеджмент занепокоєний іншими проблемами. Знаходячись на грані банкрутства, як і раніше використовуються ті ж підходи і методи, що застосовувалися раніше: строго централізовані або децентралізовані системи управління; командно-адміністративні методи управління; низький рівень впроваджуваних інновацій; направлення інвестицій на підтримку виробництва, а не на його відновлення; - ігнорування або недооцінка факторів зовнішнього середовища тощо. Таким чином, дана проблема полягає у тому, що більшість менеджерів будь-якого рівня управління схильні до рішень по стереотипах, що склалися у них в результаті попереднього досвіду і навчання. На Заході при сучасному рівні розвитку ринкових відносин незмірно ускладнюється орієнтація підприємства, що веде не просто до зростання ролі управління ним, а до якісних змін у всій структурі і методах управління.

Досить швидко відбувається процес інтеграції традиційних методів планування, обліку, нормування, контролю й аналізу в єдину систему одержання, обробки інформації і прийняття на її основі управлінських рішень, систему, що управляє підприємством, будучи орієнтована на досягнення не тільки оперативних поточних цілей одержання прибутку того або іншого розміру, але і на глобальні стратегічні цілі, виживання підприємства, його екологічний нейтралітет, збереження робочих місць, тобто на соціальні фактори, систему, у якій переважної стає не вузьке, конкретне, ортодоксальне мислення керуючий справами, а системне, комплексне рішення проблем. Ці об'єктивні тенденції і процеси на Заході в основному і визначають терміном «контролінг».

Ще одною проблемою можна виділити слабе конкурентне середовище. Вітчизняний менеджмент повинний вже сьогодні зрозуміти, які проблеми постають перед ним в умовах реального ринку з дійсно жорсткою конкурентною боротьбою. Середовище постійно змінюється. Навіть лідери бізнесу часом не переживають 5-річний період. Що ж говорити про «нових» вітчизняних менеджерів з їх старими теоріями управління? Зрозуміло, що стандартна сума технологій вітчизняного менеджера, що складається з відомих рішень в організації постачання, збуту продукції, питань інвестицій і їхнього фінансування, в умовах різких змін зовнішнього середовища вже не дає бажаного ефекту. Більш того, вузька спеціалізація сфер управлінської компетенції адміністративно-управлінського персоналу вітчизняних промислових підприємств породжує нездоланні бар'єри на шляху замикання міжфункціональних зв'язків у контурі зворотного зв'язку. А надмірна локалізація управлінських функцій робить їх нереалізованими або неефективними. Виникає необхідність інтеграції всіх управлінських функцій підприємства, введення нової функції – контролінгу, що відкриває нові шанси і можливості для конкурентоздатного підприємства. Управління таким підприємством ґрунтується вже на розумінні його як системи, що знаходиться в процесі постійного пристосування до внутрішніх і зовнішніх змін.

Відсутність системного аналізу (неповні, не інтегровані рішення) при впровадженні контролінгу на вітчизняних промислових підприємствах. Вітчизняні підприємства, що

впроваджують контролінг, зіштовхуються з безліччю важко розв'язних задач, на початковому етапі, про які менеджмент і не підозрює. Застосування системного аналізу при впровадженні контролінгу дає можливість виділити перелік і вказати доцільну послідовність виконання даних взаємозалежних задач, що дозволяють не упустити з розгляду важливі сторони і зв'язки досліджуваного нами об'єкта - системи контролінгу [3].

Економічні фактори пов'язані з тим, що українська економіка досі не може пристосуватися до ринкових умов.

Сьогодні для вітчизняного менеджменту залишається актуальним питання виживання, тобто проблема економічної нестабільності. Підприємства, перебуваючи на межі банкрутства, як і раніше використовуючи ті ж підходи і методи, які застосовувалися раніше, продовжують жити. У цих умовах низький рівень впроваджуваних інновацій є вимушеним наслідком економічної нестабільності і управління по застарілих методів.

Для ефективного прийняття управлінських рішень керівництво підприємства повинно отримувати оперативну інформацію кожен день, а звіт за місяць - максимум в межах 3-х днів наступного місяця. Крім цього, низька оперативність інформації викликана слабкою автоматизацією багатьох промислових підприємств.

Також існує проблема недостатньої прозорості інформації (незадовільною прозорості інформації) викликана тим, що основна маса інформації «зберігається» в головах окремих менеджерів.

Впровадження системи контролінгу потребує значних інвестицій, що пов'язано з необхідністю:

- придбання інформаційних систем для підтримки функціонування контролінгу;
- витрат на навчання фахівців і перепідготовку персоналу;
- формування нового відділу та реструктуризації вже існуючих підрозділів.

Вкрай важливо для підприємства організувати систему управління грошовими коштами, метою при плануванні яких, повинен стати перехід від операційного планування в фінансове. Дана проблема викликана відсутністю на підприємствах розуміння відмінностей між управлінням прибутком і грошовими коштами і відсутністю грамотної постановки системи управління грошовими коштами компанії.

Український менеджмент повинен вже сьогодні зрозуміти, які проблеми постануть перед ним в умовах реального ринку, пов'язаних з жорсткою конкурентною боротьбою.

Отже, існує багато проблем з якими зіштовхуються промислові підприємства при практичному використанні контролінгу. Головну роль у процесі впровадження системи контролінгу відіграє підтримка з боку керівництва підприємства. Результатом застосування системи контролінгу підприємство отримає інноваційний інтелектуальний продукт керівництва, який дозволить підвищити ефективність управління, скоротити час для прийняття управлінських рішень і, як наслідок, ефективно управляти витратами та підвищити рівень його рентабельності.

#### Список використаних джерел

1. Інноваційний контролінг в діяльності промислових підприємств : навчальний посібник / С.В. Філіпова, М.А. Юдін, О.В. Мелих, Н.М. Селіванова. – Одеса : ФОП Бондаренко М.О., 2016 – 134 с.
2. Затовська, О. О. Поняття, сутність контролінгу та проблеми його впровадження на

вітчизняних підприємствах / О. О. Затовська // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. - Кіровоград: КНТУ, 2005. - Вип. 8. - С. 282-288.

3. Стратегічний контролінг як методичний інструментарій стратегічного управління витратами / В. В. Ходзицька // Облік і фінанси. - 2014. - № 4.

4. Зарипов Р.Р. Проблемы внедрения контроллинга на предприятиях // Российское предпринимательство. – 2008. – Том 9. – № 10. – С. 135-139.

5. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.

6. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

BESPALA O.A., BILOUS Y.S  
CONTROLLING PROBLEMS, AS AN INNOVATIVE SYSTEM OF MANAGEMENT BY AN  
INDUSTRIAL ENTERPRISE

Abstract: The problem of implementation of controlling, which Ukrainian industrial enterprises are facing at the present stage of market development and economy as a whole, are investigated.

Key words: Innovations, controlling, innovative controlling, strategic control, competitiveness.

**Бундюк А.Н.**

к.е.н., приват-профессор ОНПУ, bynduk.72@gmail.com

**Шубенко С.Л.**

магістрант ОНПУ

**Янкул В.В.**

магістрант ОНПУ

**КОНЦЕПЦИИ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Аннотация. Определены три основные концепции инновационного потенциала предприятия. Сформулированы правила эффективного инновационного менеджмента. Выделены главные аспекты общегосударственного значения инноваций. Приведены особенности современных инновационных стратегий и рекомендации по их выбору.

Ключевые слова: концепция стратегии, выбор стратегии, инновационный потенциал, общегосударственные аспекты, хозяйствующий объект, инновационное предприятие, методы управления, инновационная продукция.

Переход к инновационной стратегии развития предполагает коренные изменения в деятельности хозяйствующих субъектов, которая должна быть сопряжена с достижением долгосрочных конкурентных преимуществ, определяемых на основе разработки и реализации нововведений.

По результатам оценки имеющегося у предприятия инновационного потенциала выделяются три основные концепции, направленные на развитие хозяйствующего субъекта на основе:

- реализации собственного инновационного потенциала (индивидуальная инновационная стратегия);
- комбинация ресурсов (инновационно-интеграционная стратегия);
- заимствованная инновация (стратегия преследования).

Передовой опыт ведущих фирм мира, успешно осуществляющих инновационную деятельность, позволил выработать ряд достаточно общих правил эффективного инновационного менеджмента. Они заключаются в следующем.

1. Интеграция всех инновационных задач как фундаментальной основы повышения конкурентоспособности инновационного предприятия (ИП) в единую инновационную концепцию. Это означает, что:

- все сотрудники понимают принятую инновационную концепцию развития ИП и придерживаются ее;
- все сферы деятельности ИП эффективно взаимодействуют и согласованно развиваются в рамках этой концепции;
- инновационные проблемы ориентированы на удовлетворение спроса в ограниченных сегментах рынка;
- инновационный потенциал сосредоточен в ограниченном инновационном пространстве.

2. Создание и стимулирование дружного инновационного климата на ИП:

- развитие чувства карьеры и готовности к риску у менеджера и сотрудников ИП;
- развитие междисциплинарного и вневедомственного мышления у разработчиков;
- развитие критичного отношения к достигнутым результатам в инновациях;
- стимулирование инновационной активности на ИП;
- развитие и углубление кооперации с другими ИП и партнерами.

3. Использование неординарных организационных решений. Это означает:

- организацию инноваций как постоянную фундаментальную основу деятельности ИП;
- применение проектной формы управления инновационной деятельностью;
- развитие гибких, адаптивных инновационных структур.

4. Разработка и применение методов управления инновационными проектами:

- фундаментальная подготовка инноваций;
- качественное планирование проектов;
- объективная оценка и экономическое обоснование проектов;
- строгий контроль за исполнением проектов.

5. Подготовка производства и продвижения на рынки инновационной продукции:

– осуществление опытной и технической подготовки серийного производства инновационной продукции в соответствии с долгосрочными оценками спроса в выбранных сегментах рынков;

- подготовка выбранных сегментов рынков к инновационному продукту;
- построение системы сбыта инновационного продукта;
- подготовка системы сервисного обслуживания потребителей.

6. Обеспечение высокой эффективности и экономичности инновационных процессов:

- сокращение длительности и снижение затрат на инновации;
- обеспечение возможно высокого уровня удовлетворения спроса;
- осуществление упреждающих инноваций в конкуренции;
- постоянная идентификация высших достижений и ориентация собственных инноваций на их использование.

Решающим критерием успеха инновационного менеджмента на ИП является его продвижение на инновационных рынках благодаря потребительскому спросу и конкурентоспособности.

#### Стратегическое управление инновациями

Стратегическая значимость инноваций. Необходимость государственного регулирования инновационных процессов вызвана в первую очередь их возрастающим значением для экономики и общества в целом. Возможности экстенсивных факторов для роста экономики практически исчерпаны, интенсивные факторы, со своей стороны, связаны, в первую очередь с инновационным развитием. Вклад научно-технического прогресса в прирост валового внутреннего продукта наиболее развитых стран составляет, по различным оценкам, от 75 до 90%. Выделяют такие аспекты общегосударственного значения инноваций:

1. Решающее влияние на макроэкономические показатели.
2. Влияние инновационных процессов на социальную стабильность.
3. Влияние инноваций на окружающую среду.
4. Активизация международного научно-технического сотрудничества.
5. Зависимость глобальной конкурентоспособности национальной экономики от уровня развития инновационных процессов.
6. Взаимосвязь уровней научно-инновационного потенциала и национальной безопасности.

#### Особенности инновационных стратегий

Инновационные стратегии создают особо сложные условия для проектного, фирменного и корпоративного управления. К таким условиям относятся:

1. Повышение уровня неопределенности результатов. Это заставляет развивать такую специфическую функцию как управление инновационными рисками.
2. Повышение инвестиционных рисков проектов. В портфеле инновационных проектов преобладают среднесрочные и особенно долгосрочные проекты. Приходится искать более рискованных инвесторов. Перед управляющей системой данной организации появляется качественно новый объект управления - инновационно-инвестиционный проект.
3. Усиление потока изменений в организации в связи с инновационной реструктуризацией. Потоки стратегических изменений следует сочетать со стабильными текущими производственными процессами. Требуется обеспечить сочетание интересов и согласование решений стратегического, научно-технического, финансового, производственного, и маркетингового менеджмента.

#### Инновационный аспект типовых стратегий организации

Типовые стратегии делятся на четыре основных группы:

- стратегии интенсивного развития;
- стратегии интеграционного развития;
- стратегии диверсификационного развития;
- стратегии сокращения.



При стратегии интенсивного развития организация постепенно наращивает свой потенциал путем лучшего использования своих внутренних сил и лучшего использования предоставляемых внешней средой возможностей. Реализуются локальные инновации.

Стратегия интеграционного развития это:

- стратегия интеграции с поставщиками и снабженческими структурами (вертикальная интеграция вниз);
- стратегия интеграции с промышленными потребителями и сбытовыми структурами (вертикальная интеграция вверх);
- стратегия интеграции с отраслевыми разрабатывающими и производящими организациями (горизонтальная интеграция).

Все три стратегии интеграционного развития связаны с организационными инновациями.

В группу стратегии диверсификационного развития входят:

- стратегия конструкторской диверсификации. Она направлена на поиск и использование заключенных в существующем деле (бизнесе) дополнительных возможностей для производства конструктивно новых продуктов.. Это стратегия внутриотраслевой и внутрирыночной продуктовой инновации, использующая эффект синергии.
- конгломеративная («чистая» или полная) диверсификация. Фирма осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Возникает ситуация «новая продукция - новый рынок»: в наличии и продуктовая и маркетинговая инновация; риск и сложность управления удваиваются.
- стратегии сокращения заключаются в выявлении и сокращении нецелесообразных издержек, может повлечь за собой инновационные мероприятия: применение новых эффективных материалов, технологий, методов управления, организационных структур.

#### Список использованных ресурсов

1. Закон Украины об инновационной деятельности с изменениями от 16.10.2012 г.
2. Васильев С.В. Управление инновационной деятельностью: Учебное пособие. Великий Новгород, 2011. – 236с.
3. Ефимычев Ю.И. Методика выбора стратегии инновационного развития промышленного предприятия / Ю.И. Ефимычев, О.В. Трофимов, Т.В. Трофимова// «Креативная экономика». № 5, 2010 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://creativeconomy.ru>
4. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

#### BUNDYUK A.N., SHUBENKO S.L., YANKUL V.V. CONCEPTS AND CHOICE OF THE STRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

Abstract. Three main concepts of the enterprise innovation potential are identified. The rules of effective innovation management are formulated. The main aspects of the national importance of innovation are highlighted. The features of modern innovation strategies and recommendations for

their choice are given.

Keywords: concept of the strategy, choice of the strategy, innovative potencial, innovative enterprises, methods of the control, nationwide aspects, business entity, innovative production.

**О.А. Беспала**

асистент, ОНПУ, o.a.bespalaya@mzeid.in

**В.В. Лобінцева**

бакалаврант, ОНПУ, sapsait2@mail.ru

## **КОНТРОЛІНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Анотація. У роботі досліджено особливості в сучасних умовах функціонування підприємств в різних галузях, процес їх керівництвом потреб комплексного рішення з використанням нових підходів до управління. Доведено важливість контролінгу як інноваційний інструмент управління підприємством.

Ключові слова: контролінг, функції контролінгу, функцію менеджменту, концепція контролінгу.

В сучасних умовах функціонування підприємств в різних галузях, процес їх керівництвом потребує комплексного рішення з використанням нових підходів до управління.

Розглядаючи контролінг як новий для українських промислових підприємств інноваційний інструмент у системі менеджменту, необхідно відмітити неоднозначне визначення контролінгу як в науковій літературі так і на практиці, що призводить до розуміння контролінгу як нового або реформованого контролю[1].

Слово «контролінг» походить від англійського «to control» - управляти, контролювати. Однак термін «контролінг» в Україну прийшов з Німеччини, оскільки саме в Німеччині вживають це слово, а в Великобританії і США укорінився термін «управлінський облік»[2]. Якщо ж розглядати теоретичні основи концепції контролінгу, то вони були закладені такими науковцями, як: Д. Хан, Й. Вебер, П. Хорват[3] та іншими іноземними авторами.

На основі критичної оцінки робіт вищевказаних авторів пропонується розглядати контролінг інноваційної діяльності підприємства як міжфункціональний напрямок управлінської діяльності, який допомагає у процесі прийняття управлінських рішень, орієнтованих на інноваційний розвиток суб'єкта.

Класичне визначення, викладене у навчальному посібнику «Інноваційний менеджмент» під редакцією В.В. Стадника і М.А. Йохни, говорить про те, що «... управління інноваційною діяльністю – це складова менеджменту сучасного підприємства, яка охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проєктів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства». Воно чітко вказує на управління інноваційною діяльністю через функції менеджменту, але не дає відповіді на питання, як забезпечується координація та регулювання міжфункціональних зв'язків. Очевидно, цей зв'язок відбувається через управлінські рішення. Функціонування контролінгу інноваційної діяльності в управлінській практиці суб'єкта господарювання сприяє узгодженню управлінських рішень, пов'язаних з реалізацією як

загальних, так і конкретних функцій, та відповідно підвищенню ефективності системи інноваційного менеджменту загалом[4].

Контролінг включає: встановлення мети підприємства, поточний збір та обробку інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення контролю за відхиленнями фактичних показників діяльності від планових, а так само підготовку рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Контролінг являє собою синтез планування, обліку, контролю, економічного аналізу, організації інформаційних потоків і т.д[5].

Існує велика кількість різних концепцій контролінгу. Автори цих концепцій формують оригінальну мету та завдання контролінгу. Наприклад, існують такі концепції:

- з орієнтацією на систему обліку – заснована на використанні інформації про вартісні показники діяльності підприємства, які визначаються на основі даних про бухгалтерський облік;

- з орієнтацією на процес прийняття рішення – розглядається як надбудова до системи управління підприємством, інструмент координації;

- інформаційна концепція - являє собою систему контролінгу як сервісну функцію менеджменту, яка забезпечує інформаційну підтримку планування, моніторингу, регулювання та контролю на підприємстві.;

- координуюча концепція - дана концепція характеризується спрямованістю контролінгу на координацію систем планування, контролю та інформаційного забезпечення, контролінг розглядається як одна з підсистем управління підприємством і інструмент досягнення цілей підприємства;

- системоутворююча концепція – розглядає контролінг як систему управління підприємством, при цьому вироблення, уточнення і досягнення цілей підприємства включаються до переліку завдань контролінгу.

Головною метою контролінгу є процес управління таким чином, щоб забезпечити ефективне функціонування підприємства в динамічному зовнішньому середовищі [6]. Система ж контролінгу пов'язує між собою планування, облік, маркетинг у єдину систему самоуправління. Така система враховує чітку постановку цілі, завдання підприємства, принципи управління та шляхи реалізації цих принципів.

Так як, контролінг дозволяє вирішувати велику кількість управлінських питань стосовно фінансів та бізнесу, оперативного введення інновацій у підприємство, реалізації стратегій та головних місій підприємства, тому і стає важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Одне з найважливіших завдань контролінгу – управління прибутком підприємства, та, відповідно, у центрі уваги знаходяться витрати: їх види, місце знаходження та принципи їх управління. Найважливішими об'єктами контролінгу є витрати та центри відповідальності[6].

Функції інноваційного контролінгу залежать від його мети, які постійно змінюються та доповнюють одна одну. Доцільним, вважаю, перелічити основні функції контролінгу[1]:

- концептуальна – пошук, моніторинг, аналіз і вибір найкращих методів управлінського обліку, планування і управлінського аналізу, методів організаційного побудови підприємства для досягнення цільових показників результативності;

- акумуляційна – ідентифікація інформаційних потреб в ієрархії підприємства, селекція, обробка, поставка релевантної інформації з інформаційних сфер;

– комунікаційна – супровід процесу цілепокладання, узгодження планів і бюджетів підприємства в розрізі видів планування, взаємозалежне узгодження стратегічного і оперативного планування, врегулювання бюджетів підприємства з точки зору заявлених керівництвом цілей на основі аналізу резервів, перевірка несуперечності цілей і цільової картини (місії) організації, стратегії і бюджетів підприємства;

– регулююча – проведення порівняльного аналізу по ключовим показникам діяльності підприємства, передача сигналів керівництву при виявленні істотних несприятливих/сприятливих відхилень, виявлення причин відхилень, інтерпретація результатів з виробленням рад, спільне обговорення результатів аналізу з відповідальними менеджерами центрів відповідальності;

– консультаційна – реалізація методів управлінського аналізу на практиці при підготовці та обґрунтуванні управлінських рішень.

Згідно статті Нечехуїної Н.С., можна зробити висновок, що контролінг бере участь у формуванні цін на продукцію промислового підприємства і у визначенні вигідних умов її реалізації, рівня знижок і націнок для розрахунку очікуваних витрат і фінансових результатів, податкових платежів і створюваних резервів.

Також контролінг активно використовується при проведенні анти кризисних заходів. Головна мета служби контролінгу – послідовно та своєчасно аналізувати фінансово-господарчу діяльність усіх підрозділів підприємства з урахуванням намічених витрат і прибутку, а також здійснювати підготовку ініціативних пропозицій щодо усунення невідповідностей планових завдань та рекомендацій щодо поліпшення результатів роботи[7].

Отже, необхідність появи на сучасних підприємствах такого феномена, як контролінг, можна пояснити наступними причинами:

– прогресуюча нестабільність зовнішнього середовища, що висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством;

– зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;

– збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;

– необхідність в безперервному відстеженні змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства;

– необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства та уникненню кризових ситуацій;

– ускладнення систем управління підприємством, яке потребує механізму координації всередині системи управління;

– інформаційний бум при недоліках релевантної (істотної, значущої) інформації, що викликає потребу в побудові спеціальної системи інформаційного забезпечення управління;

– загальнокультурне прагнення до синтезу, інтеграції різних областей знання і людської діяльності[2].

Отже, я вважаю, що за допомогою грамотного впровадження контролінгу до головних областей підприємства, воно зможе досягнути великих результатів у порівнянні з тими організаціями, які не використовують весь потенціал контролінгу.

#### Список використаних джерел

1. Контроллинг как инструмент эффективного управления в строительных холдингах. –

Н.С. Нечеухина, Н.А. Полозова. – Уральский государственный экономический университет: Проблемы учета 20 (218) - 2012.

2. Контроллинг как инструмент управления предприятием. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://moodle.kstu.ru/mod/book/view.php?id=24570>

3. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование/ пер. с нем. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 . 269 с.

4. О контроллинге как идеологии управления. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://begc.ru/cosulting/consulting\\_projects/finance/program/about\\_controlling.php](https://begc.ru/cosulting/consulting_projects/finance/program/about_controlling.php)

5. Панас Я.В. Концепція контролінгу інноваційної діяльності підприємства. Національний університет “Львівська політехніка”, кафедра менеджменту персоналу та адміністрування – 2013 – с. 197-205

6. Дайле А. Практика контроллинга/ пер. с нем.; под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. М: Финансы и статистика, 2003. 336 с.

7. Контроллинг как инструментуправленияпредприятием. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/kontrolling-kak-instrument-upravleniya-predpriyatiem>

8. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.

9. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

O.A. BESPALAYA, V.V. LOBINTSEVA

#### CONTROLLING AS AN INNOVATION TOOL OF ENTERPRISE MANAGEMENT

Abstract. In this work the features of modern enterprises operating in different industries, the process of their management of the needs of a complex solution using new approaches to management are investigated. The importance of controlling as an innovative enterprise management tool is proved.

Key words: controlling, controlling functions, management function, controlling concept.

**Бундюк А.Н.**

к.е.н., приват-профессор ОНПУ, [bynduk.72@gmail.com](mailto:bynduk.72@gmail.com)

**Пелешко И.В.**

магистрант ОНПУ

#### РИСКИ В ИННОВАЦИОННОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

Аннотация. Определены проблемы инновационного развития в Украине, которые сводятся к дефициту финансовых ресурсов, отсутствию действенных механизмов поддержки инновационных предприятий, падению спроса на научно-техническую продукцию со стороны государства и предпринимательского сектора. Показаны источники рисков

инновационной деятельности и факторы, влияющие на их уровень. Даны рекомендации для снижения уровня рисков.

Ключевые слова: инновационное развитие, фазы и стадии инновационного процесса, инновационный риск, уровень рисков, факторы риска.

Современное состояние мирового хозяйства показывает, что страны, активно и целенаправленно развивающие инновационную экономику, получают значительное конкурентное превосходство. Сущность такого превосходства определяется тем, что производимые ими интеллектуальные продукты (результаты исследований и разработок) сами по себе являются товаром повышенного спроса со стороны тех государств, которые специализируются на производстве материальных благ.

В основе инновационной экономики лежит производство человеческого капитала высокого качества, которое обеспечивает высокий базовый уровень развития образования и его совершенствование в сфере исследований и разработок. Результатом этого процесса является замещение традиционного материального и природного капитала человеческим.

Сдерживание инновационного развития в Украине определяется дефицитом финансовых ресурсов, падением платежеспособного спроса на научно-техническую продукцию со стороны государства и предпринимательского сектора, ухудшением качественных характеристик научной и материально-технической базы исследований и другими, не менее важными факторами.

В Украине отсутствуют действенные механизмы поддержки, стимулирования, реализации инновационной системы развития. Нестабильная экономика, постоянно меняющееся законодательство, отсутствие гарантий - все эти факторы не способствуют росту внедрений нововведений на предприятиях и притоку иностранных инвестиций в нашу страну. Несмотря на такое состояние экономики, инновационные процессы имеют место, хотя постоянно подвергаются различным рискам.

Общая схема последовательности инновационного процесса, отражающая его основные фазы и стадии, представлена на рис. 1. Фаза исследований, которые представляют собой процесс получения нового знания, включают две последовательных стадии:

- стадия фундаментальных исследований – получение нового теоретического знания в данной области науки;
- стадия прикладных исследований – выявление возможных областей применения результатов фундаментального исследования.

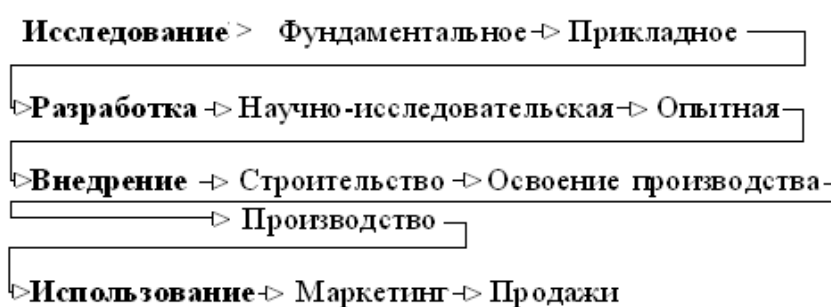


Рис. 1 – Схема последовательности инновационного процесса

Фаза разработок включает такие стадии:

- стадия научно-исследовательских разработок;
- стадия опытно-конструкторских разработок.

Фаза внедрения включает следующие стадии:

- стадия строительства производственной базы;
- стадия освоения производства;
- стадия производства инновационной продукции.

Фаза использования включает стадии:

- стадия маркетинга;
- стадия продаж.

На каждой стадии могут возникать различные риски. Источники рисков – это условия и факторы, которые таят в себе и при определенных условиях сами по себе либо в различной совокупности обнаруживают враждебные намерения, вредоносные свойства, деструктивную природу. По своему генезису они имеют естественно-природное, техногенное и социальное происхождение.

Не вдаваясь в подробный анализ и рассмотрение причин возникновения риска, следует отметить, что, во-первых, факторов риска, опасностей, угроз и других деструктивных обстоятельств, которые могут повлиять на результаты инновационной деятельности предприятия, бесконечное множество; во-вторых, в зависимости от условий развития бизнеса значимость тех или иных факторов может измениться; в-третьих, все факторы риска, опасности и угрозы могут быть сгруппированы по различным классификационным признакам.

Уровень рисков может изменяться. На рост рисков влияют:

1. Внезапное возникновение проблем (производственных, экономических, финансовых, кадровых, социальных).
2. Нереальность выполнения поставленных задач в связи с изменениями обстоятельств.
3. Несовершенное законодательство.
4. Отсутствие дополнительной информации.

Выявление и идентификация факторов риска, опасностей и угроз – одна из наиболее важных задач обеспечения инновационной безопасности. Руководитель инновационного процесса вынужден рисковать, т.е. принимать управленческие решения в условиях недостаточной информации об изменениях и влиянии как внешней среды, так и непредсказуемости возникновения негативных внутренних обстоятельств, надеясь на удачу, что, естественно, требует от него точного расчета, смелости и решительности.

В этих условиях инновационное предприятие, для того чтобы добиваться решения стоящих перед ним задач, иметь потенциал успешного развития, должно избегать принятия чрезмерно рискованных решений. Для этого необходимо:

- выяснить возможные последствия действий факторов риска;
- определить скрытые препятствия на пути достижения целей бизнеса;
- предусмотреть резервные возможности, подстраховаться на случай неудачного или нежелательного развития событий.

На практике инновационный процесс, как правило, трансформируется в инновационный проект, который представляет собой совокупность взаимосвязанных действий, включающих все или некоторые этапы и стадии инновационного процесса, выполнение которых

обеспечивает достижение конкретного коммерческого результата – интеллектуального или материального продукта.

#### Список использованных ресурсов

1. Старостина А.О., Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник / А.О. Старостина, В.А. Кравченко // – К.: ІОЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. – 200 с.
2. Кузнецова Н. В., Управление рисками / Н. В. Кузнецова // –Владивосток, Изд-во Дальневосточного университета, 2004. – 168 с
3. Хохлов Н.В., Управление риском: Учебное пособ. / Н.В. Хохлов // – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.
4. Бундюк А.Н. Управление рисками внешнеэкономической деятельности: Конспект лекций / А.Н. Бундюк // – Одесса, ОНПУ, 2018. – 240 с.
5. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленников, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.
6. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

#### BUNDYUKA.N., PELESHKO.I.V. RISKS IN INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP

Abstract. The problems of innovative development in Ukraine are identified, which boil down to a shortage of financial resources, the lack of effective mechanisms to support innovative enterprises, and the fall in demand for scientific and technical products from the state and business sector. The sources of the risks of innovation and the factors affecting their level are shown. Recommendations for risk reduction are given.

Keywords: innovative development, phases and stages of the innovation process, innovation risk, risk level, risk factors.

#### ***Захарченко В.І.***

д.е.н., професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної і інноваційної діяльності, Одеський національний політехнічний університет, v.i.zaharchenko@mzeid.in

#### ***Дараків О.А***

магістрант, Одеський національний політехнічний університет, 22lavezzi11@gmail.com

#### **ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА ВАРІАНТІВ РОЗРОБКИ РЕГІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ**

Анотація. Визначено напрямки розробки стратегії розвитку муніципальних утворень і проведена їх ранжировка за ступенем значущості. виявлені основні проблеми та протиріччя розвитку міст і районів. Визначено фактори, що впливають на самодостатність економіки районів та міст. розроблено напрями підвищення інвестиційної привабливості міст і районів,



які включають розробку стратегії розвитку муніципальної освіти.

Ключові слова: муніципальні утворення, інституційні структури, інвестиційний клімат, матриця, стратегія.

У ланцюгах обґрунтування напрямків просторової стратегії конкретного регіону розроблено матрицю соціально-економічних інтересів різних інституційних структур муніципальних утворень. Для складання матриці були проведені семінари та експертні опитування фахівців, в яких взяли участь представники муніципальних органів управління, громадських організацій та підприємців міст і районів Одеської області. Згідно з результатами експертних опитувань, у багатьох містах і районах відсутня ясність у розподілі функцій між районом України та органами місцевого самоврядування. Тільки 5,0% експертів вважають, що розподіл функцій цілком обґрунтованого, 29,0% відзначають, що воно частково відповідає принципам місцевого самоврядування, 66,0% вважають, що воно повністю залежить від вольових рішень вищого рівня управління [3, с. 223].

Результати експертних опитувань дозволили визначити напрямки розробки стратегії розвитку муніципальних утворень і проранжувати їх за ступенем значущості: формування розвиненого економічного потенціалу муніципальних утворень (75,0%), власної податково-бюджетної бази (32,0%), вдосконалення планово-прогнозної діяльності (12, 0%), активізація участі населення в органах місцевого самоврядування (10,0%).

На основі складеної матриці соціально-економічних інтересів інституційних структур були виявлені основні проблеми та протиріччя розвитку міст і районів, що виникли на стику інтересів різних інституційних структур. При цьому найбільша ступінь суперечливості інтересів відзначена в сфері податково-бюджетної політики, в розвитку соціально-побутової інфраструктури та вирішенні екологічних проблем міст і районів. Основними причинами цього є відсутність законодавчо встановленої податково-бюджетної автономії, низька зацікавленість в ефективному управлінні громадськими фінансами і в реструктуризації бюджетної сфери, відсутність прямої залежності доходів місцевих бюджетів від результатів підприємницької діяльності на території [4].

Визначено фактори, що впливають на самодостатність економіки районів та міст: галузева структура району і наявність в ній виробництв, конкурентоспроможних на внутрішньому і зовнішньому ринку; технічний рівень виробничих фондів; наявність високоприбуткових робочих місць; розвинена фінансово-кредитна система; інші чинники, що впливають на приплив фінансових ресурсів на територію [2].

Для виявлення регіональних особливостей інвестиційного клімату міст і районів проведена експертна оцінка основних показників ресурсного потенціалу муніципальних утворень Одеської області, включаючи наявність природних ресурсів, рівень розвитку виробництва, соціальної та виробничої інфраструктури, наявність кваліфікованих трудових ресурсів, наявність перспективних інвестиційних проектів, рівень розвитку малого підприємництва. Це дозволило виявити такі чинники низької інвестиційної привабливості малих міст і районів, як: віддаленість від розвинених промислових центрів і ринків збуту продукції; прихильність в транспортно малоосвоєних районах; низька диверсифікація економіки і залежність благополуччя міста, району від ефективності розвитку одного-двох виробництв; застарілі фонди підприємств переважно агропромислового профілю і виробництва будівельних матеріалів; низький рівень забезпеченості і якості виробничої і соціальної інфраструктури; несприятлива демографічна структура населення; недостатній

рівень кваліфікації трудових ресурсів; низькі доходи населення, що обмежують розвиток споживчого ринку товарів і послуг.

Несприятливі чинники носять не тимчасовий, а постійний характер і ведуть до того, що в найближчій перспективі міста і райони Одеської області будуть потребувати допомоги і економічної підтримки обласної адміністрації. Оскільки власний інвестиційний потенціал недостатній, необхідні зовнішні інвестиції. З огляду на непривабливість малих міст і районів Одеської області для приватних інвесторів, буде потрібно залучення коштів обласного бюджету та реалізація обласної інвестиційної політики по залученню позабюджетних коштів.

Об'єктивний аналіз економічних передумов розвитку міст і районів області, а також факторів, що обмежують їх розвиток, свідчить про необхідність диференційованого підходу при розробці просторової стратегії та обов'язкової участі в цьому процесі адміністрацій, підприємницьких та громадських структур муніципальних утворень. Знаходження точок економічного зростання кожного міста і району вимагає обґрунтування можливостей створення конкурентоспроможних структур, продукція яких буде затребувана ринком [1;6]. При виявленні таких точок росту необхідно виходити з реалістичного підходу, а також відносно невеликих інвестиційних можливостей, обумовлених низькою інвестиційною привабливістю міст і районів.

На основі узагальнення даних експертних оцінок фахівців муніципальних органів управління, розроблено напрями підвищення інвестиційної привабливості міст і районів, які включають розробку стратегії розвитку муніципальної освіти, що забезпечує активізацію економіки, відчутне зростання рівня і якості життя місцевої громади та поступове зниження навантаження на обласний бюджет; відображення в стратегії сучасних вимог до формування економічної структури на інноваційній основі, вдосконалення інфраструктури, використання місцевого потенціалу для створення конкурентоспроможних ніш і можливість активного включення в ринкове середовище; консолідацію місцевої громади навколо розробленої стратегії і участь в її реалізації шляхом часткового фінансування інвестиційних проектів, у розвитку соціальної сфери, в створенні привабливого іміджу території на основі сучасних методів регіонального маркетингу.

#### Список використаних джерел

1. Изард У. Методы регионального анализа: введение в науку о регионах: [Текст] /У. Изард. – М.: Прогресс, 1966. – 265 с.
2. Методологические аспекты достижения социально-экономической самодостаточности региона / А. С. Ефремов, В. Н. Тихонов, М. И. Попов, А. С. Филипенко, А. В. Поганцев и др. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. Даля, 2002. – 156 с.
3. Наукові основи управління ринковою системою регіону : монографія /За ред. В.І. Захарченко. – Одеса: Атлант, 2016. – 316 с.
4. Про затвердження методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку. Наказ Мінекономіки та з питань європейської інтеграції України від 29.07.2002. № 224.
5. Пчелинцев О.С. Проблемы социально-экономического обоснования региональной политики : [Текст] /О.С. Пчелинцев // Проблемы прогнозирования. – 2002. – № 1. – С. 3–16.
6. Isard W., Azis I., Drennan M., Miller R., Saltzman S., Thorbecke E. Methods of

Interregional and Regional Analysis. – Ashgate. – 2004. – 490 p.

7. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

ZAKHARCHENKO V.I., DARAKOV A.A.

#### EXPERT ASSESSMENT OF OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF REGIONAL STRATEGIES

Abstract. The directions of development of the strategy of development of municipal formations are determined and their rankings according to the degree of significance are conducted. revealed the main problems and contradictions in the development of cities and districts. The factors influencing self-sufficiency of the economy of districts and cities are determined. the directions of increasing investment attractiveness of cities and districts, which include the development of a strategy for the development of municipal education, have been developed.

Key words: municipal formations, institutional structures, investment climate, matrix, strategy.

**Захарченко В. І.**

д.е.н., професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної і інноваційної діяльності, Одеський національний політехнічний університет, v.i.zaharchenko@mzeid.in

**Дубенчук Ю. О.**

Магістрант, ОНПУ, v.i.zaharchenko@mzeid.in

### ІННОВАЦІЙНА СПРЯМОВАНІСТЬ ПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА В ПРОЦЕСІ ЙОГО РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

Анотація. У тезисах аналізується стан інноваційної реструктуризації промислового виробництва півдня України.

Ключові слова: промислове виробництво, реструктуризація, інноваційна діяльність, стратегія, розвиток, конкурентоспроможність.

Промислове виробництво українського Причорномор'я характеризують високі виробничі витрати і відносно застаріла технологія. З іншого боку, це експортна орієнтація при нестабільних світових цінах на готову продукцію. Незважаючи на відмінності, підприємства мають в своїй діяльності ряд найбільш типових проблем:

- малоефективні системи управління витратами, фінансами і працею;
- недостатній рівень комплексності переробки сировини і закінчених переділів;
- слабе використання методів управлінського обліку в проведенні фінансово-економічної політики;
- диспропорції в організаційній структурі підприємства;
- слабе впровадження технологій управління якістю продукції і послуг;
- незабезпеченість кваліфікованими кадрами;
- слабка участь в міжнародних транспортних коридорах [2, с. 51-53].

Низькі темпи оновлення основних фондів і підвищення продуктивності праці

погіршують техніко-економічні показники підприємств і ускладнюють його фінансове становище. З огляду на виниклі економічні умови близько третини своїх амортизаційних відрахувань підприємствам доводиться використовувати для поповнення оборотних коштів. Низький рівень інвестиційних вкладень різко збільшив частку фізично і морально зношеного обладнання підприємств.

З урахуванням реальної ситуації в регіоні і нових технологічних ідей можливе істотне поліпшення економіки підприємств, в тому числі:

- підвищення ступеня безвідходності виробництв;
- перехід на місцеву вихідну сировину;
- активну участь в міжнародних транспортних і енергетичних коридорах;
- зміна балансу виробництва та споживання кінцевих продуктів в бік збільшення споживчої національної економіки.

Сутність регіональної промислової політики в умовах становлення ринкових відносин полягає в цілеспрямованій підтримці підвищення ефективності промислового виробництва, забезпечення його конкурентоспроможності на зовнішньому і внутрішньому ринках через систему вибору пріоритетів при узгодженні економічних інтересів регіону з інтересами інших суб'єктів управління.

Ядром структурних змін на півдні України повинна служити інноваційна сфера. Її результативність залежить від умов формування ефективних економічних комбінацій інтелектуальних і матеріальних ресурсів.

Формування мобільних динамічно розвиваючих систем фінансового та інноваційного менеджменту на півдні України в значній мірі пов'язано з масштабними процесами реструктуризації промислових підприємств, новими економічними рішеннями і інноваційною активністю, перш за все в сферах наукових досліджень, розробки конкурентоспроможної продукції з метою диверсифікації і модернізації виробництва [1].

Виконаний аналіз напрямку реструктуризації промислових виробництв показує, що реструктуризації промислових підприємств вимагає здійснення комплексу заходів щодо приведення функціональних структур у відповідність з виробленою стратегією його розвитку. Можливі пріоритети повинні відповідати перспективним напрямкам формування сучасного технологічного укладу і своєчасного створення технічних напрацювань.

Представляються перспективними і технічно можливими нетрадиційні рішення перепрофілювання і диверсифікації виробництв.

Одна з головних цілей перепрофілювання промислових підприємств – збільшення номенклатури продукції, що випускається за рахунок освоєння нових джерел сировини, продукція яких може стати конкурентоспроможною на внутрішньому і зовнішньому ринках. В якості таких ресурсів можуть бути розглянуті напівпродукти і відходи металургійних і хімічних виробництв, участь в міжнародних коридорах. Це можливо шляхом розвитку широкомасштабної інноваційної діяльності, що сприяє підвищенню якості продукції і завоювання ринку збуту, підтримки і нарощування конкурентоспроможності підприємств.

В умовах нестабільних світових цін на основну продукцію обробних підприємств півдня України, основою підвищення конкурентоспроможності, стає максимально можливе зниження рівня витрат.

Однією з головних завдань є створення на українському Півдні конкретних умов, що сприяють поширенню нововведень у виробництво, в т. ч. посилення ролі економічних методів управління інноваційною сферою. Виконано аналіз функціонування і сформульовані

основні принципи інноваційної політики, що забезпечують прогресивні структурно-технологічні зрушення. В умовах загострення і глобалізації конкуренції важливим параметром технологічного прогресу є швидкість здійснення інноваційного циклу від наукових досліджень до використання результатів на практиці, що по суті є найважливішим фактором економічного розвитку [3, с. 97-99].

Інноваційна сфера південних регіонів перебуває в стадії становлення і потребує підтримки, як з боку держави, так і місцевих органів самоврядування. Відповідно до принципів системного підходу запропонована схема регулювання інноваційних процесів, що представляє собою відкриту систему, схильну до, як зовнішнього, так і внутрішнього впливу.

Роботу виконано у межах здійснення НДР «Перспективні шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств регіону на інноваційній основі» (№ ДР 0114И005503).

#### Список використаних джерел

1. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності: Закон України №3715-VI від 08.09.2011[Електронний ресурс].

2. Захарченко В. І. Інноваційний розвиток регіонального промислового комплексу на засадах стратегічного управління: моногр. / В. І. Захарченко, І. А. Топалова. – Одеса: Бахва, 2017.–172 с.

3. Теоретико-методологічні аспекти підвищення конкурентоспроможності прикордонного регіону: кол. моногр. / За ред. В. І. Захарченко та М. М. Меркулова.– Одеса: Атлант, 2018.–243 с.

4. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

#### V. I. ZAKHARCHENKO, Y. O. DUBENCHUK INNOVATIVE INTEGRITY OF INDUSTRIAL PRODUCTION IN THE PROCESS OF ITS RESTRUCTURING

Abstract. In the theses an analysis of innovative restructuring of the state industrial production in the south of Ukraine is presented

Key words: industrial production, restructuring, innovation, strategy, development, competitiveness.

#### ***Захарченко В.І.***

д.е.н., професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної і інноваційної діяльності, Одеський національний політехнічний університет, v.i.zaharchenko@mzeid.in

#### ***Коцага А.О.***

магістрант кафедри менеджменту зовнішньоекономічної і інноваційної діяльності, Одеський національний політехнічний університет, nastyona.kotsaga@ukr.net

#### **ЕКОНОМІЧНІ ІНТЕРЕСИ ДЕРЖАВИ В ІННОВАЦІЙНІЙ СФЕРІ**

Анотація. Теза присвячена проблемі економічних інтересів держави інноваційній сфері; визначені носії, мотиви, причини виникнення проблем держави, в тому числі в інноваційній сфері; визначені умови для дослідження нових форм економічних інтересів.

Ключові слова. Інновація, економічний інтерес держави.

В останнє десятиліття деструктивні процеси в економіці привели до різкого зниження інноваційної активності промислових підприємств, багатократному скороченню об'ємів фінансування НДДКР і багато в чому пояснюються невирішеністю проблем узгодження економічних інтересів потенційних учасників інноваційної діяльності, неопрацьованістю механізму їх активації до нововведень.

В інноваційній сфері економічні інтереси виникають в процесі розробки науково-технічної продукції, втілення і поширення її результатів в нововведеннях продуктового, технологічного і соціального типу. Носіями економічних інтересів в інноваційній сфері є:

1) найняті робітники (персонал, зайнятий дослідженнями і розробками; промислово-виробничий персонал; персонал, зайнятий в організаціях інноваційної інфраструктури;

2) власники підприємств і організацій (НДІ; КБ; промислові підприємства; інжинірингові, лізингові і консультаційні фірми; інкубатори інновацій; інші структури, що сприяють створенню і поширенню нововведень);

3) держава (в особі органів державної влади республіканського рівня, регіональної влади, місцевого самоврядування), що виконують функції замовника, гаранта і інвестора інноваційних проектів і програм, а також здійснюють регулювання і стимулювання інноваційної діяльності.

Основним спонукальним мотивом найнятих робітників до здійснення інноваційної діяльності має бути найбільш висока заробітна плата, чим у працівників, зайнятих виконанням рутинних операцій. Рушійною силою підприємств (організацій) до здійснення нововведень є, наприклад, необхідність утриматися на ринку, збільшити об'єм продажів і прибутку заданими темпами, понизити матеріаломісткість продукції і так далі.

Найменш розробленою в науковому плані є проблема економічних інтересів держави в інноваційній сфері. Очевидно, що економічні інтереси держави в процесі здійснення інноваційної діяльності полягають в необхідності підвищення конкурентоспроможності країни на світовому ринку, створення техніко-технологічної бази переходу економіки на інноваційний шлях розвитку, зміцнення і нарощування її соціально-економічного потенціалу, зростання добробуту населення [1]. Участь держави в інноваційній діяльності припускає як пряме фінансування науки і інновацій з бюджету, так і непряме регулювання і стимулювання процесу нововведень за допомогою пільгового оподаткування і кредитування, прискореної амортизації основних фондів і так далі.

Проте поняття держави в контексті суб'єкта якої-небудь діяльності, у тому числі інноваційної, є досить абстрактним. У реальному житті держава уособлюється багатомільйонною армією різного роду і рівня чиновників (президенти, спікери, міністри, депутати, мери і тому подібне), близькими до них діячами науки і культури, а також представниками криміналу. Саме ця категорія населення бере участь у визначенні об'ємів і напрямів фінансування наукових, науково-технічних, інноваційних і інвестиційних проектів (програм), створенні господарського механізму інноваційного або антиінноваційного характеру. Причому кожен представник вказаної когорти, як фізична особа, є одночасно

носієм як державного, так і особистого інтересів.

У методологічному плані основні труднощі в дослідженні проблеми економічних інтересів держави, виразниками яких є конкретні фізичні особи, полягає у відсутності надійних і науково обґрунтованих вимірників їх вкладу в створенні кінцевого валового інноваційного продукту. На відміну від найнятих робітників і власників підприємств (організацій) їх вклад не може бути визначений ні витратами живої праці, ні об'єктами вкладених коштів, в тому числі державних. Величина останнього безпосередньо залежить від якості прийнятого і своєчасно реалізованого управлінського рішення.

Реалізація економічних інтересів держави стане можливою при:

- ліквідації диспропорцій в системі стосунків власності, зміні соціального статусу найнятих робітників;
- скороченні диференціації в оплаті праці в державному і комерційному секторах економіки;
- створенні сприятливого мікроклімату господарюючим суб'єктам для здійснення інноваційної діяльності;
- формуванні розгалуженої мережі організацій інноваційної інфраструктури; – використанні ефективного механізму відбору пріоритетних напрямів науково-технічного розвитку, в максимальному ступені того, що враховує світові тенденції і можливості науки вирішувати поставлені проблеми [2, с.56].

Пізнання суті економічних інтересів, механізму їх дії, розробка надійних шляхів практичного використання, необхідних для того, щоб досягти бажаних результатів інноваційної діяльності, вимагають аналізу взаємозв'язку змісту і форм реалізації інтересів, прогнозування закономірностей їх розвитку. Ця необхідна умова для дослідження нових форм економічних інтересів як засобу ефективного використання накопиченого інноваційного потенціалу, його подальшого нарощування за рахунок підвищення інноваційної активності підприємств (організацій) до нових, досконаліших, розробити нові засоби стимулювання носіїв економічних інтересів [3].

В зв'язку з цим слід зазначити, що завдання економічної науки повинне стояти у виявленні і аналізі протиріч між фактичним і бажаним рівнем науково-технічного і соціально-економічного розвитку, пізнання їх природи, можливостей використання економічних інтересів як рушійної сили нововведень, розробці механізму їх органічної сполуки і ефективної взаємодії для забезпечення цілісності і безперервності інноваційних процесів.

#### Список використаних джерел

1. Стратегія сталого розвитку «Україна-2020»: схвалена указом Президента України №5/2015.-№6.
2. Захарченко В.И. Инновационное развитие в Украине: наука, технология, практика: моногр./ В.И. Захарченко, Н.Н. Меркулов, Л.В. Ширяева.-Одеса: Фаворит,2011.-598 с.
3. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.

ZAKHARCHENKOV.I. KOTSAGAA.A.

## ECONOMIC INTERESTS OF THE STATE ARE IN INNOVATIVE SPHERE

Abstract. A thesis is sanctified to the problem of economic interests of the state to the innovative sphere; certain transmitters, reasons, reasons of origin of problems of the state, including in an innovative sphere; certain terms are for research of new forms of economic interests.

Keywords. Innovation, economic interest of the state.

**Захарченко В.І.**

д.е.н., професор, ОНПУ, nvzakharchenko777@gmail.com

**Родіонов Д.А.**

бакалаврант, ОНПУ, dmytro.rodionov@mzeid.in

### ІНФОРМАЦІЙНЕ НАПОВНЕННЯ ЗАХОДІВ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ

Анотація. З розширенням сучасної економічної системи, збільшенням на ринку підприємств, що виробляють товари та послуги та різноманітністю переваг споживачів, перед підприємствами постає питання про забезпечення власної потужної конкурентоспроможності, а саме вміння ефективно проводити заходи з розвідки конкурентів, щоб розуміти як саме пристосовуватись до коливань ринку та зарекомендувати себе з кращої сторони.

Ключові слова: конкуренти, організація, конкурентна розвідка.

Знання про бізнес конкурентів необхідні для виживання в умовах конкуренції. Необхідно мати уявлення про економічні умови діяльності конкуруючої організації, у том числі про вплив на неї державної економічної політики (наприклад, регулювання цін та обмежень на імпорт чи експорт), географічному розташуванні організації та економіці відповідного регіону, змінах у податковій сфері, тощо [1]. Важливо також знатися на галузевих умовах роботи організації–конкурента, оскільки банки, страхові компанії, інвестори та кредитори у різних галузях економіки діють по-різному. Треба володіти інформацією щодо персоналу, продукції, методах виробництва та фінансування конкурента. Знання про бізнес конкурента просто необхідні при вирішенні питання стосовно укладання договору із контрагентами [2, с.17].

При плануванні та проведенні заходів конкурентної розвідки необхідно акцентувати увагу на вивченні наступних специфічних характеристик бізнесу конкурента:

- управління та структура власного капіталу;
- вид підприємства – приватне, суспільне, державне (з урахуванням змін що заплановані або відбуваються);
- власники та пов'язані сторони (місцеві, зарубіжні, ділова репутація та досвід);
- структура капіталу (з урахуванням змін що відбуваються або заплановані);
- організаційна структура;
- філософія та стратегічні плани керівництва;
- придбання, злиття, ліквідація окремих видів господарської діяльності (можливі, чи ті що відбуваються);
- джерела та методи фінансування (поточні, початкові);



- рада директорів;
- склад;
- ділова репутація та професійний досвід окремих осіб, що входять до складу ради директорів;
- незалежність та контроль за діяльністю керуючих;
- періодичність засідань;
- наявність аудиторського комітету та сфера його діяльності;
- наявність політики корпоративної поведінки;
- заміна професійних консультантів (наприклад, юристів);
- керуючі – досвід та репутація;
- плинність кадрів;
- основний фінансовий персонал та його статус в організації;
- укомплектованість кадрами;
- порядок стимулювання чи преміювання;
- використання прогнозів та бюджетів;
- управлінські інформаційні системи;
- системи внутрішнього контролю;
- діяльність суб'єкту що перевіряється – продукція, ринки, постачальники, витрати, виробнича діяльність:
- особливості виробничої діяльності;
- місцезнаходження виробничих приміщень, складів, офісів;
- найманий персонал (за місцем знаходження, рівень заробітної плати, угоди з профспілками);
- продукція, роботи, послуги та ринки (основні замовники та контракти, умови оплати, норма прибутку, частка ринку, експорт, цінова політика, рівень попиту на продукцію, гарантії, пакет замовлень, маркетингова стратегія та завдання, виробничі процеси);
- важливі постачальники товарів, робіт, послуг (довгострокові контракти, стабільність постачань, імпорт, способи та умови постачань);
- товарно-матеріальні запаси (місцезнаходження, кількість);
- франшизи, ліцензії, патенти;
- важливі категорії витрат;
- витрати на НДДКР;
- активи, зобов'язання та операції у іноземній валюті – за типами валют, хеджування;
- діючі інформаційні системи, зміни що плануються;
- структура заборгованості, враховуючи умови та обмеження;
- фінансова діяльність – фактори, що відносяться до фінансового становища та прибутковості підприємства:
- основні показники та статистика;
- тенденції;
- зовнішні фактори, що впливають у процесі підготовки фінансової звітності.

Перш за все, слід отримати попередні відомості щодо галузі, структури власності, керівництва, та характеру діяльності конкурента з тим, щоб визначити, чи можливо забезпечити адекватний рівень знань про його бізнес для проведення заходів конкурентної розвідки. Попередньо зібрана інформація, втім, як і будь-яка інша, повинна бути систематизована [3, с 303].

У процесі проведення заходів бізнес-розвідки, знання про бізнес конкурента повинні постійно доповнюватись. Постійно треба слідкувати за змінами у діяльності організації-конкурента для виявлення та розуміння подій, операцій, та методів роботи, котрі можуть істотно вплинути на його фінансове становище.

Важливо мати уявлення про галузь у цілому, щоб адекватно інтерпретувати інформацію, що отримана у ході проведення заходів бізнес-розвідки. До галузевої інформації, котрою необхідно володіти, відносяться, зокрема, дані щодо:

- конкурентного середовища у галузі, ринкових умовах;
- циклічності(сезонності) діяльності;
- змін у технології виробництва;
- комерційного ризику (наприклад , високої технології, високої моди, легкого доступу на ринок для нових конкурентів, тощо);
- спаду або розширення діяльності у галузі;
- несприятливих умов у галузі( наприклад, зниження попиту, наявності не використовуваних виробничих потужностей, серйозної цінової конкуренції);
- специфічних операцій (наприклад, у відношенні трудових контрактів та методів фінансування) та особливостях бухгалтерського обліку;
- екологічних вимог та проблем;
- нормативно-правової бази;
- наявності та вартості джерел енергії.

Щоб проводити внутрішньогалузеві порівняння, необхідні також знання аспектів бізнесу конкурента, котрі відрізняють його від інших організацій даної галузі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Джилад Б. Конкурентная разведка. Как распознать внешние риски и управлять ситуацией/ Б. Джилад. - СПб. : Питер, 2010-320с.
2. Лукаш Ю.А. Бизнес-разведка как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса: уч.пособие/ Ю.А. Лукаш, - М.:Флинта, 2012.- 64с.
3. Экономическая безопасность и конкурентная разведка: уч.пособия/ Под ред. В.И. Захарченко. - Одесса: Атлант, 2017. - 519с.
4. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.
5. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

## ZAKHARCHENKO V.I., RODIONOV D.A. INFORMATION FILLING OF COMPETITIVEINTELLIGENCE EVENTS

Abstract. With the expansion of the modern economic system, an increase in the market of enterprises producing goods and services and a variety of consumers preferences, businesses are faced with the issue of ensuring their own powerful competitiveness, namely the ability to effectively conduct competitive intelligence, in order to understand how to adapt to market

fluctuations and recommend yourself with the best side.

Keywords: competitors, organization, competitive intelligence.

***В.І. Захарченко***

д.е.н., професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної і інноваційної діяльності, ОНПУ, v.i.zaharchenko@mzeid.in

***Д.О. Мельниченко***

магістрнт, ОНПУ, melnychenko.dmytro@gmail.com

## **ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ**

Анотація. У тезах розглянуто зміни, що відбуваються в сфері основних економічних інститутів та режимів економічного регулювання в країнах-лідерах. Виділені типи нових організаційних форм виробництва. Розглянуто зв'язок між зміною моделі державного устрою та переходом від аграрного до індустріального розвитку окремих країн.

Ключові слова: економічне регулювання, організаційні форми виробництва, індустріальний розвиток, технологічний уклад, світова економіка.

Вданий час при характеристиці специфіки взаємовідносин між суб'єктами економічних систем (індивідів різних видів організацій) широко використовується поняття «інститути», що отримало широке розповсюдження в українській економічній науці після перекладу робіт лауреата Нобелівської премії Д. Норта [4]. «Інститутами» він назвав «правила гри» в суспільстві. Висловлюючись більш формально – це створені людиною обмежувальні рамки, в межах яких організуються взаємини між людьми. Інститути створюються для зменшення невизначеності в цих взаєминах і з цих позицій характеризуються певною стійкістю в часі. У той же час вони також змінюються, удосконалюються. Розвиваються всі інститути – починаючи від традиційних умовностей, кодексів і норм поведінки до норм права і контрактів між людьми. Істотну роль в суспільстві відіграють також організаційні структури, які встановлюють обмежувальні правила взаємин людей. Державні структури є серед них основними. Вони також змінюються в часі.

Досліджуючи специфіку технологічних укладів, Д. Львов звернув увагу на зміни, що відбуваються в сфері основних економічних інститутів та режимів економічного регулювання в країнах-лідерах з огляду на зміни технологічних укладів (табл.1). У сфері основних економічних інститутів, що характеризують форми організації праці, він зазначив такі явища.

Можливо надати наступне визначення поняття “технологічний уклад”: розуміється сукупність технологічно взаємопов'язаних технологій /виробництво / логістичних систем / наукових досліджень, що утворюють відтворюваний цикл з випуску кінцевої продукції для певного типу суспільного споживання [1, с.107].

У перші роки індустріального розвитку (поява ланок першого технологічного укладу) в економіці панували окремі підприємства і дрібні фірми. Уже в цей час в їхньому середовищі стали з'являтися різні форми партнерства, що забезпечують кооперацію індивідуального капіталу. Далі відбувається концентрація виробництва у великих організаціях. З'являються акціонерні товариства, що забезпечують концентрацію капіталу на принципах обмеженої

відповідальності (другий технологічний уклад).

В період розвитку третього технологічного укладу спостерігаються явища злиття фірм, концентрація виробництва в картелі і трести. З'являються монополії і олігополії.

Таблиця 1 – Інституційні структури технологічних укладів (складено на основі [3])

Характеристики	Технологічний уклад				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
	Періоди				
	1770—1830 рр.	1830—1880 рр.	1880—1930рр.	1930—1980 рр.	від 1980 – 1990рр. до 2030 – 2040рр.
Основні економічні інститути	Конкуренція окремих підприємств і дрібних фірм, їх об'єднання в партнерства, що забезпечують кооперацію індивідуального капіталу	Концентрація виробництва в великих організаціях. Розвиток акціонерних товариств, що забезпечують концентрацію капіталу на принципах обмеженої відповідальності	Злиття фірм, концентрація виробництва в картелі і трести. Панування монополій і олігополій. Концентрація фінансового капіталу в банківській системі. Відділення управління від власності	Транснаціональна корпорація, олігополії на світовому ринку. Вертикальна інтеграція та концентрація виробництва. Дивізійний ієрархічний контроль і домінування техноструктури в організаціях	Міжнародна інтеграція дрібних і середніх фірм на основі інформаційних технологій. Інтеграція виробництва і збуту. Поставки «якраз вчасно»
Режими економічного регулювання в країнах-лідерах	Руйнування феодальних монополій, обмеження професійних спілок, свобода торгівлі	Свобода торгівлі, обмеження державного втручання, поява галузевих професійних спілок. Формування соціального законодавства	Розширення інститутів державного регулювання. Державна власність на природні монополії, основні види інфраструктури, в тому числі соціальної	Розвиток державних інститутів соціального забезпечення, військово-промисловий комплекс. Кейнсіанське державне регулювання економіки	Державне регулювання стратегічних видів інформаційної інфраструктури, зміни в регулюванні фінансових інститутів і ринків капіталу при зниженні ролі держави в економіці. Занепад профспілкового руху. Можлива поява партисипативної централізованої держави

Відбувається концентрація фінансового капіталу в банківській системі, починає формуватися правова основа для виходу фінансового капіталу за межі окремих країн. Формується правова основа відділення управління від власності. У четвертому технологічному укладі, що характеризується швидким прогресом в засобах транспорту і зв'язку, за межі національних кордонів виходять вже підприємці сфери матеріального виробництва і послуг. З'являються транснаціональні корпорації, олігополії на світовому ринку, вертикальна інтеграція і концентрація виробництва.

Модель організації масового виробництва, яка панувала в економіках західних країн в четвертому технологічному укладі минулого століття, отримала назву «фордизм». М. Кастельс зазначає, що вона була заснована «на підвищенні продуктивності за рахунок

економії на масштабі виробництва в конвеєрному механізованому процесі виготовлення стандартизованої продукції за умови контролю великого ринку з боку специфічної організації – великої корпорації, побудованої на принципі вертикальної інтеграції та інституційного соціального і технологічного поділу праці. Ці принципи були вбудовані в методи менеджменту під назвою «тейлоризм» або «наукова організація праці» та прийняті Г. Фордом. З появою інформаційних технологій стали формуватися гнучкі виробничі системи, які названі в науковій літературі «постфордизм» [2, с.159].

М. Кастельс, досліджуючи зміни в формах організації виробництва різних країн в період переходу від четвертого технологічного укладу до п'ятого, наголосив на існуванні кількох типів нових організаційних форм виробництва:

- гнучкі виробничі системи з великим обсягом випуску продукції, що дозволяють одночасно працювати на конкретне замовлення і економити на масштабі операцій;
- поява малого і середнього бізнесу, пристосованого до гнучкої виробничої системи інформаційної економіки, який співпрацює з великими корпораціями;
- мультинаправлена мережева модель, яка запроваджена в життя дрібними і середніми підприємствами;
- ліцензійно-субпідрядна модель виробництва під «зонтичною» корпорацією «umbrella corporation» та ін.;
- корпоративні стратегічні альянси, тобто «переплетіння великих корпорацій», які не виключали конкуренції в областях, які не охоплені угодами.

Він особливо підкреслив, що з взаємодії між організаційною кризою, організаційними змінами і новими інформаційними технологіями виникла нова організаційна форма як характеристика глобальної економіки – мережеве підприємство. Це специфічна форма підприємства, система засобів якого складена шляхом перетину сегментів автономних систем цілей. Мережеве підприємство може бути частиною інших мереж. На його думку, «мережеве підприємство становить матеріальну основу культури в інформаційній / глобальній економіці: воно перетворює сигнали в товари, обробляючи знання» [2, с. 173 – 174].

Режими економічного регулювання в різних країнах залежать як від історичних традицій і діючих моделей державного устрою (унітарні, федеративні схеми організації просторової структури державної влади), так і викликів часу, з якими стикаються уряди різних країн. Часто зміна технологічних укладів в окремих країнах супроводжується соціальними конфліктами, які в окремих випадках можуть привести до зміни моделей державного устрою і функціонування влади.

Перший технологічний уклад зародився в середовищі аграрного суспільства. Шляхом руйнування феодальних монополій і обмежень професійних спілок ремісників формувалися умови для вільної торгівлі і вільного переміщення робочої сили в межах окремих держав. Державне втручання в економіку і соціальну сферу було мінімальним. У період другого технологічного укладу явно проявилися протиріччя між працею і капіталом, властиві індустріальному розвитку суспільства. З'являються галузеві професійні спілки, формується соціальне законодавство. У третьому технологічному укладі, коли промисловість все більше тіснить сільське господарство, в окремих галузях економіки з'являються кризові явища. Виникають перші інститути державного регулювання економіки, формується державна власність на природні монополії. Держава веде активну політику створення необхідного набору галузей інфраструктури, що охоплюють і соціальну сферу. У період четвертого

технологічного укладу загострюється боротьба за ресурси на зовнішніх ринках, окремі країни вкладають величезні кошти у формування військово-промислового комплексу. Лиха, принесені Другою світовою війною, змусили уряди постраждалих від війни країн приділити особливу увагу формуванню інститутів соціального забезпечення. Особливо сильний розвиток соціальна політика отримала в країнах Європи, де був епіцентр війни.

Відзначимо, що перехід від аграрного до індустріального розвитку окремих країн, як правило, супроводжується зміною моделі державного устрою. Особливо гострим цей процес був на самому початку траєкторії індустріального розвитку світу. Європа була охоплена бурєю буржуазних революцій, що усунули бар'єри на шляху швидкого розвитку ринкових відносин в межах окремих країн. Вивчаючи характер зародження капіталізму в Англії, К. Маркс написав відому працю «Капітал», позначивши генезис виникаючих нових протиріч в буржуазному суспільстві. У світі сформувалися два підходи до їх вирішення. Перший зародився в Європі і характеризується посиленням ролі держави в регулюванні суспільних відносин зі збереженням приватного підприємництва. Другий проявився на початку ХХ ст. в Російській імперії. У період Першої світової війни загострилися всі внутрішні протиріччя в розвитку суспільства (накопичені століттями проблеми аграрного розвитку (земельне питання), національне питання яке властиве будь-якій імперії) і додалися нові – протиріччя між працею і капіталом, які викликані до життя переходом країни від аграрного на індустріальний шлях розвитку. В результаті перевороту 1917 р. приватна власність на засоби виробництва була замінена державною. В СРСР почався період формування соціалістичної моделі державної влади, що поширилася в багатьох державах планети. СРСР був найбільш освіченою країною світу, всі бажаючі підвищити свою освіту могли безкоштовно і без відриву від виробництва це зробити. У той же час в країні був відсутній економічний механізм практичного застосування отриманих знань. На початку 1990-х рр., коли в західних ринкових країнах стали проявлятися контури п'ятого технологічного укладу і епохальних процесів глобалізації світової економіки, соціалістичний тип державного устрою виявився нездатним перейти на шлях інноваційного розвитку. Переважання державної власності в економіці заважало впровадженню інновацій. Соціалістична модель організації державної влади практично повністю була демонтована в СРСР і в більшості інших країн світу.

#### Список використаних джерел

1. Захарченко В.І. Наукові основи управління ринковою системою регіону : монографія /В.І. Захарченко, Т.К. Метіль, І.А. Топалова. – Одеса: Атлант, 2016. – 316 с.
2. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура:[ Пер. с англ.] /М. Кастельс. – М.: Прогресс, 2000. – 405 с.
3. Львов Д.С. Экономика развития /Д.С. Львов. – М.:Экзамен, 2002. – 512 с.
4. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики : [Текст] /Д. Норт. – М.: Фонд экономической книги, 1997. – 180с.
5. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.

Abstract. The thesis examines the changes taking place in the field of major economic institutions and economic regulation regimes in the leading countries. The types of new organizational forms of production are distinguished. The link between the change of the model of the state system and the transition from the agrarian to the industrial development of individual countries is considered.

Key words: economic regulation, organizational forms of production, industrial development, technological process, world economy.

***Захарченко В.І.***

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності, Одеського національного політехнічного університету, v.i.zaharchenko@mzeid.in

***Сорока Л.М.***

к.е.н., доцент, завідувач кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю, Ізмаїльський державний економічний університет

***Манічева А.В.***

студент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності, Одеського національного політехнічного університету, manicheva\_av@ukr.net

## **РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ РЕГІОНУ НА ОСНОВІ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ЙОГО ГОСПОДАРЮЮЧИХ СУБ'ЄКТІВ**

Анотація: Залучення інвестицій в даний час в реальний сектор економіки, до якого відноситься туризм та його обслуговуюча інфраструктура, є одним з найважливіших питань. Інвестиції представляють собою всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької діяльності, в результаті якої утворюється прибуток (дохід) або досягається інший соціальний ефект. У більш широкому сенсі інвестиції – це вкладення капіталу з метою його подальшого збільшення. Інвестиційна ситуація в Україні в цілому та в більшості її регіонів залишається несприятливою як для вітчизняних, так і для іноземних інвесторів. Недосконалість законодавства, нерозвиненість виробничої та соціальної інфраструктури, інфляція є суттєвою перешкодою для припливу інвестицій.

Ключові слова: інвестиції, інвестиційний клімат, туризм, інфраструктура.

Залучення інвестицій в даний час в реальний сектор економіки, до якого відноситься туризм та його обслуговуюча інфраструктура, є одним з найважливіших питань.

Інвестиції представляють собою всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької діяльності, в результаті якої утворюється прибуток (дохід) або досягається інший соціальний ефект. У більш широкому сенсі інвестиції – це вкладення капіталу з метою його подальшого збільшення. Інвестиційна ситуація в Україні в цілому та в більшості її регіонів залишається несприятливою як для вітчизняних, так і для іноземних інвесторів. Недосконалість законодавства, нерозвиненість виробничої та соціальної інфраструктури, інфляція є суттєвою перешкодою для припливу інвестицій.

Стабілізація та подальший розвиток економіки України неможливий без істотного поліпшення становища інвестиційної сфери та створення сприятливих умов для підвищення

інвестиційної активності господарюючих суб'єктів. Поліпшення інвестиційного клімату дозволить підприємствам активніше вкладати кошти в основний капітал, забезпечуючи модернізацію, реконструкцію та розширення виробництва.

Інвестиційний клімат – це сукупність політичних, соціокультурних, фінансово-економічних та організаційно-правових чинників, що визначають якість умов здійснення інвестиційної діяльності та ступінь можливих інвестиційних ризиків.

До основних факторів, які зумовлюють стан інвестиційного клімату в українській економіці, відносяться:

- політичні ризики, що характеризуються втручанням держави в економічне життя суспільства;
- нестійкість макроекономічної ситуації, залежність національної економіки від цін світового ринку;
- повільне зростання реального платоспроможного попиту населення в результаті недостатніх темпів зростання реальних грошових доходів населення;
- нестабільність податкової системи та високий рівень оподаткування;
- нестабільність умов здійснення інвестиційної діяльності;
- недостатній розвиток ринкової інфраструктури;
- недостатня участь банківської системи у фінансуванні реального сектора економіки;
- низький рівень кваліфікації управлінських кадрів, що регулюють питання інвестиційної діяльності.

Інвестиційний клімат національної економіки може оцінюватися як сприятливий і несприятливий та змінюватися в напрямку його поліпшення або погіршення.

При розробці інвестиційної політики в регіонах основну увагу необхідно приділяти розробці та прийняттю програм розвитку туризму в муніципальних утвореннях. В якості головного завдання для будь-якої з муніципальних програм доцільно ставити завдання – створення в муніципальній освіті сучасного високоефективного та конкурентоспроможного туристського комплексу, що забезпечує, з одного боку, можливості для задоволення потреб населення регіону, українських та іноземних громадян в туристичних послугах, а з іншого боку, поліпшення стану економіки муніципального освіти та зростання бюджетних доходів за рахунок припливу інвестицій, збільшення числа робочих місць [1, с. 149-153].

Для того, щоб зберегти туристську привабливість необхідні наступні дії:

- спробувати зберегти баланс між зростанням попиту та зростанням пропозиції;
- здійснювати планування розвитку туризму в відповідно до принципів сталого розвитку;
- передбачати довгострокові інвестиції в сфері туризму;
- забезпечити наявність ясних державних стратегій розвитку туризму, гнучкості та оперативності в прийнятті рішень.

Необхідно відзначити, що інвестування в підприємствах готельної галузі мають істотне значення в розробці інвестиційних програм сфери туризму.

До найбільш значущих проблем, які вимагають пильної уваги й серйозного підходу до їх вирішення, відносяться недостатній розвиток туристичної інфраструктури та відсутність, за рідкісним винятком, практики створення регіонами України сприятливих умов для інвестицій при будівництві засобів розміщення та інших об'єктів туристського використання.

В даний час в нашій країні значна частина матеріальної бази туризму потребує оновлення, так як близько половини готелів в нашій країні ставляться до некатегорійних.



Брак місць в готелях туристичного класу негативно впливає на розвиток в'їзного та внутрішнього туризму. Це істотно здорожує пакет послуг, пропонований туристам при їх подорожі в Україну.

В умовах фінансової кризи у багатьох регіонах спостерігається скасування частини проектів по будівництву готелів. Проте, можна відзначити про інтерес з боку інвесторів з реалізації проектів будівництва 2-х та 3-х зіркових готелів, а також, так званих, міні-готелів в Одесі. Дані категорії готелів користуються високим попитом, а, крім того, як відзначають експерти, інвестори зацікавлені в них, оскільки ці готелі приносять значно більший прибуток, ніж готелі більш високого рівня, так як в їх будівництво вкладаються значно менші кошти [2, с. 177].

Разом з тим пропозиції щодо розвитку туристичної інфраструктури не можуть обмежуватися тільки створенням нового та реконструкцією існуючого готельного фонду. Слід зазначити, важливість комплексного розвитку туристичної інфраструктури, що включає в себе не тільки широкомасштабне будівництво нових засобів розміщення, а й супутню інфраструктуру (транспорт, підприємства харчування, індустрії розваг, об'єкти туристичного показу та інше). Розміщення ново зведених туристських комплексів має враховувати як параметри туристського попиту за видами туризму, так і характер туристської пропозиції – наявність туристичних ресурсів, умов для кадрового забезпечення, відповідно до екологічних вимог та економічною доцільністю [3, с. 249-250].

Також в даний момент здійснюються такі великі проєкції як: розвиток аеропорту «Одеса»; будівництво та реконструкція термінальних комплексів в морському порту Одеси; будівництво міжнародних готельних комплексів в центральній частині міста. Реалізація даних проєктів вкрай важлива для розвитку регіону в цілому [2, с. 187-189].

Таким чином, створення необхідних умов з боку держави, а також вливання інвестиційних коштів в різні галузі допоможуть поліпшити інвестиційну привабливість, що, безсумнівно, підвищить конкурентоспроможність регіонів України в сфері туризму.

#### Список використаних джерел

1. Соціально-економічний розвиток регіонів Українського Причорномор'я: теорія, методологія, практика: монографія / За ред. Б.В. Буркинського. – Одеса: ППРЕД НАНУ, 2010. – 376 с.
2. Економічне оновлення регіону: аналіз ситуацій та рішення / Кер. авт. кол. Б.В. Буркинського, С.К. Харічков. – Одеса: ППРЕД НАНУ, 2008. – 494 с.
3. Захарченко В.І. Наукові основи управління ринкового системного регіону: монографія / В.І. Захарченко, Т.К. Метіль, І.А. Топалова. – Одеса: Атлант, 2016. – 316 с.
4. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.
5. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

ZAKHARCHENKO V.I., MANICHEVA A.V.  
DEVELOPMENT OF THE TOURIST SPHERE OF THE REGION ON THE BASIS OF

## INCREASING INVESTMENT ACTIVITY OF ITS SUBSIDIARIES

Abstract. Attraction of investments in the real sector of the economy, which includes tourism and its servicing infrastructure, is one of the most important issues. Investments represent all kinds of property and intellectual property that are invested in objects of entrepreneurial activity, as a result of which profit (income) is generated or another social effect is achieved. In a broader sense, investments is the investment of capital in order to its further increasing. The investment situation in Ukraine as a whole and in most of its regions remains unfavorable for both domestic and foreign investors. Imperfection of legislation, underdevelopment of production and social infrastructure, inflation is a significant obstacle to the flow of investment.

Key words: investment, investment climate, tourism, infrastructure.

***Кравченко Е.А.***

доцент кафедры менеджмента, к.е.н., доцент, Одесский национальный политехнический университет, oxland137@gmail.com

***Госсие Барака Акири Маввлиях***

студент, Одесский национальный политехнический университет, oxland137@gmail.com

### **ИННОВАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩИМИ АКТИВАМИ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ**

Аннотация. Предложены к внедрению на промышленных предприятиях инновационные методы оптимизации управления текущими активами с помощью цифровых технологий. Обосновывается возможность сокращения запасов на входе и выходе производственного процесса предприятия с помощью создания виртуальных складов материалов и готовой продукции.

Ключевые слова: цифровая экономика, цифровые технологии, виртуальные склады, управление текущими активами, инновации.

Формирование цифровой экономики в стране предполагает создание полноценной цифровой среды. Этому способствует тотальное использование информационных технологий, компьютеров и системы Интернет. Цифровая экономика делает возможной электронную коммерцию, электронные платежи, интернет-рекламу, когда посредником всевозможных материальных и информационных транзакций выступает Интернет. Информационные технологии цифрового пространства во много раз ускоряют процесс распространения и получения нужной информации. В системе Интернет можно ускорить прохождение и сократить количество реальных платежей. Эти инновационные технологии явились предпосылкой для поиска методов их использования в системе управления текущими активами производственных предприятий, что делает актуальной тему данного исследования.

Научный интерес к изучению возможностей использования цифровой экономики и в системе усовершенствования менеджмента на предприятиях возник сравнительно недавно и представлен научными публикациями ряда авторов [1-3].

Цифровая экономика (англ. *Digitaleconomy*) – экономика, которая базируется на цифровых компьютерных технологиях. Цифровую экономику также называют Интернет-экономикой, новой экономикой, или веб-экономикой. Как уточняет Светлана Коляденко [1, с. 1], "цифровая экономика" переплетается с традиционной экономикой. Под цифровой экономикой понимают производство, продажи, поставки продукции через компьютерные сети.

Г. Коломиец и Ю. Глушач разработали основные этапы изменения использования цифровых технологий: как вспомогательного средства, как фактора достижения бизнес-результатов, как основы обеспечения бизнес стратегий, как метода определения новых бизнес-моделей [2]. Ученые акцентируют внимание, что цифровая экономика трансформирует хозяйственные взаимодействия; уничтожает длинные цепи посредников; ускоряет заключение разных соглашений; устраняет пространственные ограничения при доступе к рынкам; дает конкурентные преимущества компаниям независимо от их размеров; позволяет создать эффект масштаба и реализовать его положительную отдачу, снижая затраты. По результатам исследований ученых, после банковской сферы, производственная сфера занимает второе место в мире по использованию цифровых технологий, и использование цифровых технологий в производственной сфере продолжает неуклонно расти.

Как утверждает О. Гудзь, сегодня цифровая экономика коренным образом изменяет сущность бизнеса, дематериализует, демонетизирует и демократизирует все отрасли национальной экономики, существенно влияет на условия хозяйствования и управления предприятиями [3]. Автор акцентирует внимание, что, преимущественно, ученые, под цифровой экономикой понимают производство, продажу и снабжение продуктов с помощью информационно-коммуникационных сетей. Систематизируя существующие исследования особенностей цифровой экономики, ученые определили, что приоритетными направлениями развития цифровой экономики могут быть: осуществление разнообразных торговых и финансовых транзакций; создание бизнес порталов для размещения заказов и предложений; поиск поставщиков, продажа продукции, покупка продукции и сырья, поиск поставщиков, продажа продукции, поиск персонала через сеть Интернет; размещение информации в Интернет-справочниках; создание собственных сайтов; он-лайн реклама; внедрение системы Интернет-банкинга для работы с активами в режиме он-лайн; создание платежных механизмов для поддержания торговли товарами и услугами; создание новых услуг представления кредитов; создание новых форм и учреждений предоставления кредитов, инвестирования и страхования. Как подчеркивают ученые, цифровая эпоха изменяет подход к ведению бизнеса, а также требования к использованию информационных технологий: систем управления маркетингом, продажами и сервисом, телефонии, систем документооборота и управления персоналом и прочее.

Интеграция в международное информационное поле является также инструментом стимулирования инновационной деятельности [4]. Рассматриваются практические примеры из международной практики, как сбор, обработка и регулярная публикация в сети Интернет обобщенных коэффициентов развития отдельных процессов может стимулировать инвестиционную и производственную активность различных видов деятельности.

Учитывая выше сказанное, по нашему мнению, в условиях формирования цифровой экономики у предприятий появляются новые возможности повышения эффективности управления хозяйственной деятельности, в частности – управления текущими активами.

Управление текущими активами любого предприятия сталкивается с проблемами наличия излишних запасов материалов и комплектующих на входе и готовой продукции на выходе производственного цикла. Также является проблемой растущая дебиторская задолженность, связанная с отсрочкой платежей за отгруженную готовую продукцию. Обычно система управления запасами и дебиторской задолженности предполагает методы сокращения величины партий поставок, создания материальной заинтересованности потребителей в скорейшем осуществлении платежей, что, несомненно, дает результаты при соответствующей организации. Однако проблема чрезмерных запасов и дебиторской задолженности на предприятиях не теряет своей актуальности, и требует постоянного контроля со стороны руководства.

Появление виртуального пространства натолкнуло на мысль о возможности выноса существенной части запасов «входа-выхода» предприятий в информационное поле с целью сокращения величины текущих активов и ускорения оборачиваемости оборотных средств и средств обращения. В частности, нами предлагается в Интернет-сети создавать виртуальные базы обмена товарно-материальными ценностями между предприятиями, своего рода – виртуальные склады, что сделает неактуальным наращивание реальных материальных запасов на предприятиях, которые отвлекают из обращения денежные средства, снижают отдачу от использования активов, делают предприятия менее прибыльными, менее конкурентоспособными. Такие виртуальные склады могут объединять материальные и информационные потоки, также рекламу, планирование, распределение не для одного предприятия, а для ряда предприятий, схожих по потреблению видов материальных ценностей и снабжающих одних и тех же потребителей различной готовой продукцией. Консолидация участников материальных и информационных потоков сможет обеспечить сокращение запасов, количества платежей за счет более оперативного планирования и обеспечения выполнения планов. В дальнейшем, в системе цифровой экономики возможно перейти от виртуального управления текущими активами отдельных предприятий к созданию виртуальных предприятий, объединяющих производственные мощности различных производственных переделов в различных производственных заданиях. Несомненно, что за виртуальными инновационными методами управления производством – будущее.

#### Список использованных источников

1. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі [Електронний ресурс] / С. В. Коляденко // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2016. - № 6. - С. 105-112. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapmp\\_2016\\_6\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapmp_2016_6_11)
2. Коломієць Г.М. Цифрова економіка: контроверсійність змісту і впливу на господарський розвиток [Електронний ресурс] / Г. М. Коломієць, Ю. С. Глушач // Бізнес Інформ. - 2017. - № 7. - С. 137-143. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2017\\_7\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_7_23)
3. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами [Електронний ресурс] / О. Є. Гудзь // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2018. - № 2. - С. 4-12. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi\\_2018\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2018_2_3)
4. Кравченко О.М. Інтеграція в світове інформаційне поле як один з інструментів стимулювання інноваційної діяльності / О.М. Кравченко // Інноваційна економіка: теоретичні

і практичні аспекти : моногр. Вип. 2 / за ред. д.е.н., доц. Ковтуненко К.В., д.е.н., доц. Масленнікова Є.І. – Херсон: Грінь Д.С., 2017. – 906 с. – С. 769-810.

5. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.

**KRAVCHENKO E.A., GOSSIE BARAK AKIRI MAVVLIYAH**  
**INNOVATIVE SOLUTIONS IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF CURRENT ASSETS IN**  
**THE CONDITIONS OF FORMATION OF THE INFORMATION ECONOMY**

Abstract. Innovative methods for optimizing the management of current assets using digital technologies have been proposed for introduction at industrial enterprises. The possibility of reducing stocks at the entrance and exit of the production process of the enterprise through the creation of virtual warehouses of materials and finished products is justified.

Keywords: digital economy, digital technologies, virtual warehouses, management of current assets, innovations.

***Ковальчук О.В.***

магістрант, ОНПУ, oleksandra.kovalchuk@mzeid.in

***Чернишова Л.І.***

к.е.н, доцент кафедри менеджменту ОНПУ, chernishova\_lila@ukr.net

**АУТСОРСИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Анотація. У тезах викладено авторське бачення питань використання аутсорсингових послуг на підприємстві як інноваційного інструменту підвищення конкурентоспроможності. Окрім цього особливу увагу приділено теоретичним аспектам конкурентоспроможності.

Ключові слова: аутсорсинг, конкурентоспроможність, інновації, виробниче підприємство, Одетекс.

В умовах глобальної економіки щоденно зростають вимоги споживачів, що робить конкурентну боротьбу на міжнародному ринку більш суворою та спонукає конкурентів зміцнювати свої ринкові позиції та скорочувати терміни впровадження інноваційних технологій. Оновлення концепцій, пошук актуальних ідей та намагання завжди бути на крок попереду є одним з найважливіших аспектів сучасного підприємства. Тому на сьогоднішній день для ефективного функціонування підприємств необхідно розвивати інноваційний потенціал персоналу, який там працює. Адже, інтелектуальна діяльність відіграє значну роль для підвищення інноваційного розвитку підприємства [1].

Останнім часом з'явилась дуже популярна тенденція використання нових технологій роботи із персоналом на сучасних підприємствах, як, наприклад, використання послуг аутсорсингу чи аутстафінгу. І в тому, і в іншому випадку підприємство працює з позаштатними працівниками, які виконують ті чи інші процеси або надають необхідні послуги. Проте, хоч визначені технології близькі за назвою, їх юридична наповненість значно різниться. Вибір

виду кадрової технології визначається цілями, які прагне вирішити за допомогою певної послуги підприємство. Якщо аутстафінг використовується для вирішення питань, пов'язаних з оптимізацією штатного розпису, оперування бюджетом підприємства, а також зниженням ризиків, пов'язаних з вирішенням трудових спорів. То під час аутсорсингу прагнуть поліпшити якість продукції та послуг, при конкретних виробничих витратах, збільшити фінансову стійкість підприємства за рахунок мінімізації витрат, але при цьому зберігаючи певний рівень якості продукції і послуг. Тому зупинимося детальніше на другому понятті. Для України аутсорсинг є досить новою тенденцією, більш характерною для підприємств з іноземним капіталом, оскільки прийшла із заходу, де це типове явище та з кожним днем набирає все більшу популярність у бізнес-середовищі.

Аутсорсинг – це передача підприємством частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду. Це угода, за якою робота виконується людьми з зовнішньої компанії, які зазвичай є експертами у цьому виді робіт [2].

У цьому контексті також доцільно розтлумачити значення економічної категорії «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів [3].

Взагалі, аутсорсинг це досить дієвий інноваційні інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. До цього сектора можна віднести якісь особливі навички, знання, ідеї, яких на підприємстві не вистачає для того, щоб одне підприємство мало змогу відрізнятись від іншого. Тобто це можна назвати розвитком своїх переваг. Завдяки аутсорсингу компанія може зосередитися на виготовленні чи створенні свого ключового продукту, а не розпорощуватись на процеси, які є додатковими для неї.

Предметом аутсорсингу можуть бути будь які послуги: бухгалтерський облік, ІТ-забезпечення, програмування, маркетинг та реклама, системне адміністрування, юридичні послуги, пошук і найм працівників, логістика, тощо.

Наприклад, для виробничого підприємства ТОВ «Одетекс» [4] послуги з аутсорсингу можуть стати одним з ключових стратегічних шляхів підвищення конкурентоспроможності. На цьому унікальному для України підприємстві виготовляють ворсові тканини, поліпропіленові мішки і різні неткані матеріали. ТОВ «Одетекс» використовує власні унікальні технології виробництва нетканних матеріалів типу спанбонд і спанлейс, що вже є значною перевагою в порівнянні з існуючими на українському ринку конкурентами, які виступають лише дистриб'юторами. Таким чином, ТОВ «Одетекс» є професіоналом та випускає конкурентоспроможний продукт, але на жаль на підприємстві існує проблема невпізнанності бренду ТОВ «Одетекс».

Оскільки на ТОВ «Одетекс» немає відділу маркетингу, підприємство своїми силами намагається його замінити перевантажуючи непрофільними завданнями відділ збуту. Але не дивлячись на ентузіазм персоналу з відділу збуту, вони все одно не є професіоналами в цій сфері та не можуть повноцінно надавати маркетингові послуги, що допомогли б підприємству відкрити для себе нові ринки збуту та стати обізнаним серед потенційних клієнтів.

Для вирішення цієї проблеми ТОВ «Одетекс» може обрати 3 шляхи:

1) відправити працівників відділу збуту на курси підвищення кваліфікації з маркетингу та як результат – найкращих повноцінно перевести у маркетинг. Але це потребує багато часу та грошових витрат;

2) створити відділ маркетингу на підприємстві, провести співбесіди, обрати кандидатів на посади спеціалістів з маркетингу, тощо. Цей варіант також займе досить багато часу та потребує витрат на нові робочі місця, а також не може гарантувати швидких результатів, все залежить від кваліфікації та адаптації нових працівників;

3) застосувати аутсорсингові послуги з маркетингу. Цей варіант найбільш доцільний, адже ці послуги надають професіонали своєї справи та гарантують результат (укладаючи договір з аутсорсинговою компанією можна повністю прописати матеріальну відповідальність).

Запровадження аутсорсингових послуг з маркетингу на підприємстві дозволить вирішити одразу декілька важливих кадрових та управлінських проблем на підприємстві.

По-перше працівники відділу збуту більше не будуть перевантажені непрофільними завданнями типу виготовлення рекламних буклетів та матимуть більше часу для виконання своїх прямих обов'язків.

По-друге підприємство одразу отримає команду професіоналів, які виконують роботу «під ключ» та гарантуватимуть отримання позитивного результату.

По-третє застосування аутсорсингу дозволить ТОВ «Одетекс» зекономити час на пошуках нових співробітників, їх на навчання та адаптацію. А найважливіше – не потрібно запроваджувати окремі робочі місця для нових працівників, оскільки аутсорсингові послуги з маркетингу можуть бути надані віддалено.

Можна зробити висновок, що застосування аутсорсингових послуг в наші часи є не тільки актуальним та дієвим, а ще й досить інноваційним для сучасних виробничих підприємств. Оскільки виробниче підприємство ТОВ «Одетекс» досить інноваційне та прагне постійного розвитку, але не хоче розширювати штат своїх співробітників, створюючи новий відділ, на підприємстві доцільно впровадити аутсорсингові послуги з маркетингу. Таким чином, визначена технологія може стати для ТОВ «Одетекс» інноваційним інструментом підвищення конкурентоспроможності, адже підприємство одразу отримає висококваліфікованого та досвідченого фахівця, який зможе надати необхідні послуги на високому рівні та гарантує результат. Отже, за допомогою аутсорсингу бізнес-процес з маркетингового просування буде переданий професіоналам, а ТОВ «Одетекс» зможе отримати результати «під ключ» з гарантією.

#### Список використаних джерел

1. Ковальчук О.В. Нематеріальні активи як інструмент інноваційного розвитку підприємства / О.В. Ковальчук, Т.В. Аверіхіна // XXII науково-практична конференція «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір». – 2016. – с. 37–40.

2. Аутсорсинг [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Аутсорсинг>

3. Конкурентоспроможність підприємства [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Конкурентоспроможність\\_підприємства](https://uk.wikipedia.org/wiki/Конкурентоспроможність_підприємства).

4. Офіційний сайт ТОВ «Одетекс» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.odetex.com>.

5. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська

колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.

б. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

KOVALCHUK O.V., CHERNISHOVA L.I.  
OUTSOURCING AS AN INNOVATIVE INSTRUMENT FOR  
INCREASING COMPETITIVENESS OF MANUFACTURING COMPANY

Abstract. The thesis describes the author's vision of the use of outsourcing services at the enterprise as an innovative tool for increasing competitiveness. In addition, special attention is paid to the theoretical aspects of competitiveness.

Key words: outsourcing, competitiveness, innovations, production enterprise, Odeteks.

**Кипибіда А.О.**

студентка, ОНПУ, linalina0323@gmail.com

**Коваленко О.М.**

д.е.н., професор, ОНПУ, a.m.kovalenko@mzeid.in

**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Анотація. Проведено аналіз сучасного стану інноваційної діяльності в Україні за даними світових рейтингів. З урахуванням світового досвіду запропоновані шляхи підвищення ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств.

Ключові слова: ефективність інноваційної діяльності, економічний розвиток, конкурентоспроможність, фінансові ресурси, інноваційний індекс.

Сьогодні Україна намагається впроваджувати інновації в економічний розвиток країни для підвищення національної безпеки, інтенсивного розвитку всіх секторів економіки та для поліпшення життя громадян до рівня країн Євросоюзу. Впровадження інноваційної моделі розвитку економіки України і регіонів вимагає високого рівня технологій, що мають застосовуватись. Необхідність запровадження інновацій для України передбачає вирішення економічних, соціальних і екологічних проблем. Насамперед, одним з основних шляхів економічного росту України є підвищення ефективності роботи промислових підприємств.

Актуальність визначення шляхів підвищення ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств полягає в тому, що для створення конкурентоспроможної продукції та укріплення лідируючих позицій промислових підприємств України на ринку, які сприятимуть збільшенню прибутку та росту економіки країни необхідно застосовувати продукти інноваційної діяльності на виробництвах. Інновації стають основою конкурентоспроможності конкретних промислових підприємств і економіки в цілому, призводять до підвищення ефективності, поліпшення якості продукції та послуг, як результат до збільшення обсягів виробництва і експорту [1].



Проте багато українських експертів з економіки визнають, що однією з головних причин сповільнення інноваційного розвитку промислових підприємств в Україні є дефіцит фінансових ресурсів. Відбувається спад платоспроможного попиту на інноваційну науково-технічну продукцію для промислових підприємств, погіршення якісних характеристик наукових кадрів через масову міграцію закордон та матеріально-технічної бази досліджень.

Питання інноваційного розвитку розглядали такі вчені як В.І. Бариленко, І.А. Белобжецький, І.М. Волков, Н.Г. Гаджиєв, Л.Т. Гіляровська, Ю.О. Данилевський, В.Б. Івашкевич, З.В. Кир'янова, В.В. Ковальов, В.В. Косов, А.Г. Кругліков, Е.І. Крилов, М.І. Кутер, Н.І. Лапін, В.М. Лівшиц, А.Л. Лур'є, М.В. Мельник, А.С. Наринський, В.В. Новожилов та інші. Як правило в літературних джерелах розглядаються теоретичні засади інноваційної діяльності підприємства і дуже мало присвячено шляхам підвищення ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств.

Стан інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні не є задовільним. Країна має потужний науковий потенціал та досвід виробництва технологічно складної продукції, проте втратила свої позиції на світовому ринку високотехнологічних товарів[2].

В Україні є цілий ряд програм підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств, розвитку науки та інновацій в цілому, проте дані програми не реалізуються в повній мірі, адже кредитні, фінансові, податкові важелі не працюють. Саме це є однією з основних причин повільного процесу впровадження результатів досліджень та інновацій з наукових установ та ВНЗ до промислових підприємств.

Як результат, Україна у 2017 р. стала 50-тою зі 127 країн за інноваційним індексом (GlobalInnovationIndex, GII) – дослідження інноваційного клімату країн, яке проводить з 2007 року школа бізнесу INSEAD. Найкращими є позиції України за такими індикаторами, як: витрати на комп'ютерні програми, промислові зразки за походженням, торгові марки за походженням, кількість патентних заявок, отриманих національним патентним офісом,. При цьому Україна займає перше місце у світі за показником кількості заявок на корисну модель, проте показник витрат на наукові дослідження займає близько 0,6 – 0,7% ВВП, що є нижче критичного рівня [3].

Виходячи з цих даних і враховуючи прагнення України до Євроінтеграції, яка включає в себе підвищення рівня безпеки та якості товарів, державі слід звернути увагу на слабкі місця та шляхи впровадження інноваційної діяльності на промислові підприємства.

Підвищення ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств має вплив на конкурентоспроможність українських виробництв продукції на Європейському та світовому ринках. Щоб зайняти міцні позиції на ринках товарів необхідно відповідати вимогам науково-технологічного рівня продуктів, які виробляються. Тому слід звернути увагу на інноваційний шлях розвитку підприємств, які будуть покращувати продукцію не завдяки підвищенню витрат на ресурси, а завдяки впровадженню нових технологій у виробництво.

Світовий досвід організації інноваційного процесу дає можливість знайти шляхи підвищення ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні.

Наприклад, для отримання фінансової підтримки інноваційної діяльності на промислових підприємствах можна на законодавчому рівні затвердити право на зменшення суми нарахованого податку на прибуток в обсязі , що дорівнює встановленому відсотку від обсягу витрат підприємства у поточному році, який не перевищує встановленого відсотка річного прибутку підприємства. В Канаді такий показник від 7 до 20%, в Японії близько 7%,

у Голландії – 20-25 % [4].

Також для отримання фінансування інновацій можна залучати прямі іноземні інвестиції разом з новими технологіями і ноу-хау.

Для підвищення ефективності інноваційної діяльності потрібен і людський потенціал, який має високий рівень освіти, тому необхідно вести цілеспрямовану підготовку кадрів високої кваліфікації для високотехнологічних галузей, а також менеджерів інноваційної діяльності, здійснювати заходи з популяризації наукової та винахідницької діяльності, сприяти формуванню позитивного ставлення до інновацій у суспільстві, а також стримувати «міграцію умів» шляхом створення гідних умов праці та підвищення заробітної платні.

Також необхідно скорегувати митну політику таким чином, щоб налагодити імпорт дешевої сировини, технологій, інформаційних матеріалів, досліджень та обладнання, яких немає в Україні. Для цього слід знизити митні збори. Також варто гальмувати імпорт застарілих технологій і продуктів [5].

Таким чином, глобалізаційні економічні процеси у світі, інтеграція України у міжнародні економічні процеси, розширення світогосподарських зв'язків висувають якісно нові більш високі вимоги до теоретичних та практичних концепцій, що покладаються в основу формування системи управління [6].

Отже, в сучасних умовах до визначальних чинників успішного управління та функціонування виробничих структур можна віднести їх інноваційний розвиток [7]. А для підвищення ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств розвиток інновацій повинен бути системним і охоплювати не лише сферу науки, але й сферу фінансового, нормативно-правового, кадрового, виробничого, освітнього забезпечення. А основними шляхами підвищення ефективності інноваційної діяльності є сприяння достатньому фінансуванню інновацій; створення більш досконалої законодавчої бази у сферах інновацій, оподаткування та митного контролю; сприяння припиненню або зменшенню «міграції умів»; створення пільгового режиму для здійснення інноваційної діяльності.

#### Список використаних джерел

1. Шляхи підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/717/1/V77\\_P063-070.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/717/1/V77_P063-070.pdf)
2. Підвищення ефективності інноваційної діяльності як умова сталого розвитку – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/2\\_polohach.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/2_polohach.htm)
3. Міжнародні індикатори оцінки інноваційного потенціалу України та його реалізація – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_4/14.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_4/14.pdf)
4. Галица, И. А. Система стимулирования инноваций [Текст] / И. А. Галица // Фондовый рынок. – 2008. – № 31. – С. 18–21.
5. Шляхи розвитку інноваційної діяльності України в глобалізованому економічному просторі – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue\\_19/YULIYA\\_S\\_SHYPULINA\\_OKSANA\\_V\\_KOSTYKThe\\_Ways\\_of\\_Development\\_Ukrainian\\_Innovation\\_Activity\\_in\\_Globalized\\_Eco](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_19/YULIYA_S_SHYPULINA_OKSANA_V_KOSTYKThe_Ways_of_Development_Ukrainian_Innovation_Activity_in_Globalized_Eco)

potu.pdf

6. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с.

7. Філіпова С.В. Реінжиніринг бізнес-процесів інноваційно-активних підприємств: синхронне та асинхронне бачення: Наукова дискусія / д.е.н., професор С.В. Філіпова – Економіка: реалії часу №6 (34), 2017. – 79 с.

8. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіпова та ін. – Херсон: Грінв Д. С., 2017. – 906 с.

9. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

KYRUBIDA A.O., KOVALENKOO.M.

## WAYS OF INCREASING EFFICIENCY OF INNOVATIVE ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

**Abstract.** The analysis of the current state of innovation activity in Ukraine according to world rating data is conducted. Taking into account the world experience, ways to increase the efficiency of innovation activities of industrial enterprises are proposed.

**Keywords:** efficiency of innovation activity, economic development, competitiveness, financial resources, innovation index.

**Козленко М.В.**

магістрант, ОНПУ, maks.kozlenko@gmail.com

**Коваленко О.М.**

д.е.н., професор, ОНПУ, a.m.kovalenko@mzeid.in

**Станіславик О.В.**

к.е.н., доцент, ОНПУ, elenastanislavyk@gmail.com

## НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

**Анотація.** Виділено середньострокові та стратегічні напрями інноваційної діяльності. Позначено основні цілі науково-технологічного розвитку України та намічено його пріоритетні напрями у виробничій сфері.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, стратегічні напрями, середньострокові напрями, науково-технологічний розвиток, пріоритетні напрями.

Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні – науково, економічно і соціально обґрунтовані та законодавчо визначені напрями інноваційної діяльності, спрямовані на забезпечення потреб суспільства у високотехнологічній конкурентоспроможній, екологічно чистій продукції, високоякісних послугах та збільшення експортного потенціалу держави [1].

Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні складаються із стратегічних та середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності [2].

Стратегічні напрями інноваційної діяльності розраховані на тривалу перспективу (не менш як десять років): найважливіші напрями інноваційної діяльності щодо забезпечення соціально-економічного зростання держави, розроблені на основі науково-прогнозного аналізу світових тенденцій соціально-економічного та науково-технологічного розвитку з урахуванням можливостей вітчизняного інноваційного потенціалу.

Середньострокові напрями інноваційної діяльності розраховані на реалізацію протягом найближчих трьох-п'яти років: напрями інноваційного оновлення промислового, сільськогосподарського виробництва та сфери послуг щодо освоєння випуску нових наукомістких товарів та послуг з високою конкурентоспроможністю на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Середньострокові напрями інноваційної діяльності формуються в межах стратегічних напрямів інноваційної діяльності на основі новітніх досягнень вітчизняної і світової науки, аналізу кон'юнктури світового і внутрішнього ринків та ресурсних можливостей держави. За своїми масштабами, спрямуванням та специфікою реалізації середньострокові напрями інноваційної діяльності можуть бути напрями інноваційної діяльності загальнодержавного, галузевого або регіонального рівнів.

Можна виділити такі стратегічні напрями інноваційної діяльності в Україні:

- модернізація електростанцій; нові та відновлювані джерела енергії; новітні ресурсозбережні технології;
- машинобудування та приладобудування як основа високотехнологічного оновлення всіх галузей виробництва; розвиток високоякісної металургії;
- нанотехнології, мікроелектроніка, інформаційні технології, телекомунікації;
- вдосконалення хімічних технологій, нові матеріали, розвиток біотехнологій;
- високотехнологічний розвиток сільського господарства і переробної промисловості;
- транспортні системи: будівництво і реконструкція;
- охорона й оздоровлення людини та навколишнього середовища;
- розвиток інноваційної культури суспільства.

Національні інтереси України вимагають негайних та ефективних заходів, спрямованих на збереження її науково-технологічного потенціалу, забезпечення ефективнішого його використання для подолання кризових явищ у економічному та соціальному розвитку. Швидко втрачаються можливості розвивати належним чином наукові дослідження, оперативно впроваджувати їх результати у практику, реагувати на світові науково-технологічні досягнення й ефективно використовувати їх у національних інтересах. Значна частина вітчизняних товарів не відповідає рівню сучасного наукового та технологічного забезпечення, що зумовлює їх низьку конкурентоспроможність як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

В Україні відсутній дієвий механізм інвестування масштабних технологічних змін. Державні науково-технічні програми часто не забезпечують досягнення конкретних кінцевих результатів. Міністерства, інші центральні органи виконавчої влади не мають достатніх коштів для інноваційної трансформації відповідних галузей, а недержавні комерційні структури досі ще не зацікавлені у здійсненні довгострокових проектів, які б забезпечували базові технологічні зміни.

Ключовим напрямом розв'язання проблем у цій сфері є перехід вітчизняного

виробництва на інноваційний шлях розвитку [3].

З урахуванням ситуації, що склалася, необхідно чіткіше визначити концептуальні засади державної науково-технологічної та інноваційної політики.

Враховуючи економічні, соціальні, екологічні, оборонні й інші національні інтереси, слід за короткий строк здійснити комплекс заходів, які б сприяли підвищенню якісних характеристик вітчизняного науково-технологічного потенціалу до рівня стандартів розвинених країн, інтенсифікації процесу опанування науковими знаннями, новими технологіями та їх практичному використанню.

В цьому зв'язку основними цілями науково-технологічного розвитку України є:

- підвищення ролі наукових і технологічних факторів у подоланні кризових явищ у соціально-економічному розвитку України та забезпеченні її економічного зростання, утвердженні духовності у суспільстві, вдосконаленні державотворення;

- створення ефективних механізмів збереження, ефективного використання та розвитку національного науково-технологічного потенціалу;

- технологічне переобладнання і структурна перебудова виробництва з метою нарощування випуску товарів, конкурентоспроможних на світовому і внутрішньому ринках;

- збільшення експортного потенціалу за рахунок наукомістких галузей виробництва, зменшення залежності економіки України від імпорту;

- застосування найбільш дієвих інструментів для активізації процесу соціально-економічного розвитку держави, збереження довкілля та ефективного використання природних ресурсів, сприяння створенню в економіці достатньої кількості робочих місць, у тому числі для випускників навчальних закладів, фахівців, які внаслідок економічної кризи та військових дій втратили свої робочі місця у виробництві, науці, освіті тощо, а також для спеціалістів, які звільняються із Збройних Сил України;

- відродження творчої діяльності винахідників і раціоналізаторів виробництва;

- розвиток людини як особистості, збереження і захист її здоров'я та середовища проживання, створення умов для високопродуктивної, творчої та безпечної праці і сучасного побуту.

З огляду на вищевикладене намітимо пріоритетні напрями науково-технологічного розвитку у сфері виробництва. Ними мають стати:

- формування наукомістких виробничих процесів, сприяння створенню та функціонуванню інноваційних структур (технопарків, інкубаторів тощо);

- створення конкурентоспроможних переробних виробництв;

- технологічне і технічне оновлення базових галузей економіки держави;

- впровадження високорентабельних інноваційно-інвестиційних проектів, реалізація яких може забезпечити якнайшвидшу віддачу і започаткувати прогресивні зміни в структурі виробництва й тенденціях його розвитку.

#### Список використаних джерел

1. Масленніков Є.І. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: Міжуніверситетська колективна монографія / Є.І. Масленніков, Е.А. Кузнецов і ін. / за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. – Херсон: Грінь Д.С., 2016. – 854 с.

2. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.;

за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с.

3. Мамонтенко Н.С. Інноваційна стратегія у системі стратегічного управління машинобудівного підприємства. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Мамонтенко Наталія Сергіївна. – Одеса, 2016. – 282 с.

4. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.

5. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

KOZLENKOM.V., KOVALENKOO.M., STANISLAVYKO.V.  
DIRECTIONS OF INNOVATIVE ACTIVITY AND SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF UKRAINE

The medium-term and strategic directions of innovative activity are allocated. Main objectives of scientific and technological development of Ukraine are designated and the priority directions in the production sphere are planned.

Innovative activity, strategic directions, medium-term directions, scientific and technological development, priority directions.

***Бондаренко А.О.***

бакалаврант, ОНПУ, [alisa.bondarenko@mzeid.in](mailto:alisa.bondarenko@mzeid.in)

**ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ КОМЕРЦІЙНИМ  
БАНКОМ**

Анотація. У роботі досліджено визначення поняття «контролінгу», вивчення основних понять структури контрольної системи в банку. Доведено важливість введення системи контролінгу в банківській сфері.

Ключові слова : контролінг, комерційний банк, ефективне управління банком, методи фінансового контролінгу.

Для підтримки гармонійного розвитку банку, стабільного, довготривалого та успішного його функціонування на ринку доцільним є впровадження системи контролінгу в діяльності комерційного банку.

В умовах нестабільної економічної ситуації в Україні, підвищеній конкурентній боротьбі між банками, підвищеному ризику банківських операцій комерційні банки вимушені вдаватися до пошуку нових методів більш ефективного менеджменту, які дозволять як на короткострокові, так і на довгострокові строки підвищити ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість, отримання оптимального прибутку та розширення своєї діяльності.

Для виявлення ефективності використання системи контролінгу в банках необхідно спочатку детально дослідити вплив методів контролінгу на комерційні банківські установи.

Економісти трактують значення терміну «контролінг», як сучасну методику управління комерційним банком, яка полягає в використанні інформаційного забезпечення, планування, аналізу та контролю за виконанням планів для підвищення ефективності управління. Використання даного методу сприяє вирішенню багатьох проблем в області банківського менеджменту [1].

Контролінг на сьогодні представляє собою один із найкращих систематизаторів масштабних потоків інформації про рух економічної інформації в межах банку з метою координації приймаючих управлінських рішень.

Ефективне управління банком – це система регулювання, яка дозволяє отримати максимально оптимальний прибуток для даного банку [2].

Контролінг в комерційному банку включає в себе вирішення задач фінансового аналізу, контролю, оптимізації використання фінансових потоків. Найбільш поширеними є два методи контролінгу фінансовими потоками банку : метод, який базується на збалансованій системі показників та використовується для постановки стратегічних цілей банку, а також метод розрахунку собівартості по видам діяльності для калькуляції витрат [3].

Для ефективного управління комерційним банком ці два методи використовують паралельно.

При використанні методик контролінгу відбувається усунення внутрішніх проблем, досягнення прозорості та відкритості системи обліку, ефективність та економія витрат при обліку діяльності банку.

Використання контролінгу має базуватися на визначенні мети, функцій управління, принципах. Таким чином, контролінг – це система спостереження та вивчення поведінки економічного механізму комерційного банку, розробки шляхів для досягнення мети, яку він ставить перед собою. Це система орієнтована на майбутній розвиток банку.

Однією з основних проблем банківського контролінгу в Україні є відсутність досвіду й традицій вітчизняної практики, оскільки контролінг тільки починає поступово займати гідне місце в системі керування банком. Повільні темпи впровадження контролінгу пояснюються низькою інформованістю банків про існування цього нового для вітчизняної практики інструмента ефективного керування діяльністю банку [4].

Контролінг повинен являти собою концепцію ефективного управління комерційним банком з метою його успішного довгострокового існування на ринку. У зарубіжних країнах контролінг як інструмент ефективного банківського менеджменту використовується вже давно, і українським банкам також необхідно впроваджувати його в свою практику, використовуючи цей досвід та адаптуючи його до вітчизняних реалій [5].

Отже, для українських комерційних банків, які на сучасному етапі розвитку потребують значних інновацій як у сфері управління, так і у сфері розробки окремих банківських продуктів, впровадження контролінгу набуває особливої актуальності, тому щоданий метод являє собою не просто управлінську систему, яка увібрала в себе функції обліку, планування, маркетингу і бюджетного контролю, а якісно новий зразок мислення менеджера, спрямований у майбутнє [6].

Можна зробити висновок, що контролінг дозволяє зменшити вірогідність або зовсім уникнути неузгодженості при прийнятті управлінських рішень, дозволяє своєчасно виявити прихований потенціал у системі управління. В умовах низького рівня ліквідності, платоспроможності та рентабельності банків України використання системи контролінгу дозволяє фінансовим установам координувати плани в залежності від змін зовнішнього

середовища, аналізувати причини відхилень, розробляти рекомендації щодо забезпечення застосування в умовах конкуренції.

#### Список використаних джерел

1. Кармінський, А.М. Контролінг у бізнесі. Методичні та практичні основи побудови контролінгу в організаціях [Текст] / А.М. Кармінський, Н.І. Оленів, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – М.: Фінанси і статистика, 2013. – 256 с.
2. Сулоєва, С.Б. Контролінг [Текст]: навч. посібник / С.Б. Сулоєва, Н.В. Муханова; під ред. В.В. Кобзева // Економіка і управління на підприємстві. - СПб.: СПбГПУ, 2008. – С. 6.
3. Матвеев, С. «Концептуальна карта» контролінгу [Текст] / С. Матвеев, В. Матвеев // Економіка і життя - 2006. - № 39. – С. 31.
4. Пугарська Н.Б. Ефективність системи контролінгу в управлінні банком / Н.Б. Пугарська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – Випуск 1 (48). – С. 276-282.
5. Колодизев О.М. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами: монографія / О.М. Колодизев, І.М. Чмутова, К.М. Азізова та ін. – Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 348 с.
6. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

A.O. BONDARENKO

#### EFFICIENCY OF THE CONTROL SYSTEM OF COMMERCIAL BANK MANAGEMENT

Abstract. In this paper, the definition of the concept of "controlling", the study of the basic concepts of the structure of the control system in the bank is investigated. The importance of introducing a controlling system in the banking sector has been proved.

Keywords: controlling, commercial bank, effective bank management, methods of financial control.

**Кравченко О.М.**

к.е.н, старший викладач, ОНПУ, o.m.kravchenko@mzeid.in

**Сапожнікова Є.В.**

бакалаврант, ОНПУ, elizabeth16.sapozh@gmail.com

#### ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

Анотація. В сучасних умовах глобалізації та постійного загострення конкуренції основою конкурентоспроможності виступають інновації, які дозволяють підприємствам, які мають інноваційні конкурентні переваги, займати гідне місце в світовому товаристві. Проте, сьогодні в Україні системно не сприймається застосування інновацій як одного з головних чинників для підвищення рівня конкурентоспроможності. Інноваційні процеси грають важливу роль в успішному розвитку підприємства. Так як, в конкурентній боротьбі за



споживача та ринки збуту підприємства повинні постійно впроваджувати та удосконалювати інноваційні процеси та розробляти нові вироби, застосовуючи прогресивні технології, системи управління, які б виводили їх на новий рівень розвитку. Отже, одне з стратегічних завдань промислових підприємств полягає у підвищенні конкурентоспроможності вітчизняної економіки на інноваційних засадах, що має створити переваги у економічній боротьбі на міжнародних ринках.

Ключові слова: інновації, конкурентоспроможність, зовнішні ринки, промислове підприємство.

В сучасних умовах глобалізації та постійного загострення конкуренції основою конкурентоспроможності виступають інновації, які дозволяють підприємствам, які мають інноваційні конкурентні переваги, займати гідне місце в світовому товаристві. Проте, сьогодні в Україні системно не сприймається застосування інновацій як одного з головних чинників для підвищення рівня конкурентоспроможності. Інноваційні процеси грають важливу роль в успішному розвитку підприємства. Так як, в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту підприємства повинні постійно впроваджувати та удосконалювати інноваційні процеси та розробляти нові вироби, застосовуючи прогресивні технології, системи управління, які б виводили їх на новий рівень розвитку.

Отже, одне з стратегічних завдань промислових підприємств полягає у підвищенні конкурентоспроможності вітчизняної економіки на інноваційних засадах, що має створити переваги у економічній боротьбі на міжнародних ринках.

Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг. За класичним визначенням М. Портера, «конкурентоспроможність – це визначене сукупністю факторів положення товаровиробника на внутрішніх і зовнішніх ринках, віддзеркалене через сукупність показників» [1].

Аспектом успішної інноваційної діяльності є підпорядкування інтересів підприємства цілям проектування, виробництва і реалізації конкурентоспроможної продукції. В першу чергу, підприємство повинно орієнтуватися на споживача та на довготривалий успіх в часі. Керівництво повинно виносити на розгляд питання стосовно прибутковості з позицій якості продукції, конкурентоспроможності. Ринок інновацій, як і будь-який інший ринок – це економічна система, у рамках якої відбувається узгодження і реалізація економічних інтересів між продавцями і покупцями за допомогою механізму ринкових цін. Він належить до одного зі спеціалізованих видів ринку [2].

Показник рівня конкурентоспроможності підприємства – узагальнюючий показник життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій виробничий, науково-технічний, трудовий, фінансовий потенціал. Тобто, він відображає результати роботи всіх підрозділів, стану внутрішнього середовища та здатність його реагування на зміну зовнішнього. При цьому дуже важливою, щоб підприємство вміло оперативне реагувати на зміну у поведінці споживачів, їхніх смаків і переваг [3].

На конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках впливають об'єктивні і суб'єктивні, зовнішні і внутрішні чинники (рис. 1) [3]. Національна економіка розвивається без належного використання новітніх знань. Подібні процеси формуються під впливом сукупності факторів [4]. Об'єктивними чинниками є економічні закони, що активно впливають на інноваційну діяльність; вони зумовлені довготривалими тенденціями і не

пов'язані з вольовими рішеннями конкретного суб'єкта, а до суб'єктивних – належать чинники, дія яких є наслідком свідомо прийнятих рішень. До зовнішніх належать чинники, які зумовлюють взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем. А внутрішні чинники можна визначити як істотні особливості підприємства, що відрізняють його від конкурентів і визначають його інноваційну спроможність [3].



Рисунок 1. – Рівні конкурентоспроможності та чинники впливу [3]

Інтеграція й системність дозволяють підприємству перетворити диференційовані напрями діяльності, різноманітні процеси й окремих співробітників в єдину систему, коли кожна ланка працює для досягнення головної мети. Управління підприємством слід здійснювати таким чином, щоб запровадження нового сприймалося не як загроза, а як можливість підвищення конкурентоспроможності підприємства. Кожен працівник повинен розуміти, нововведення – це найкращий спосіб зміцнити своє підприємство [5].

Отже, на сьогоднішній момент інновації відіграють важливу роль в розвитку підприємства та зміцнюють його позиції на ринку, так як економічне змагання за лідерство на світових ринках пов'язано саме з інноваціями. Вони сприяють інтенсивному росту економіки, прискорюють впровадження останніх досягнень науки і техніки в виробництво, більш повноцінно задовольняють потреби споживачів різноманітної високоякісної продукції та послуг. Тобто, основою нового стратегічного курсу, його визначальним пріоритетом для підприємства мають стати розроблення та реалізація програми, спрямованої на інноваційний

розвиток. Інноваційний розвиток дозволить досягти необхідного рівня конкурентоспроможності продукції з метою вільного конкурування на світових ринках.

Список використаних джерел:

1. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран: Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 2008. – 896 с.
2. Лазарищак С.Я. Вплив інноваційної діяльності на підвищення конкурентоспроможності підприємств молокопродуктового підкомплексу / С.Я. Лазарищак, Є.С. Живенков // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2015. – Вип. 7. – С. 38-41. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/10.pdf>
3. Лазарева Є. В. Тенденції розвитку малого інноваційного підприємництва Причорноморських регіонів / Є. В. Лазарева, А. В. Курносова // Економічні інновації. – 2015. – Вип. 59. – С. 165–175.
4. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.
5. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

KRAVCHENKOO.M., SAPOJNIKOVAE.V.  
INNOVATIONSASAFACITOROFINCREASINGTHECOMPETITIVENESSOFINDUSTRIALEN  
TERPRISESONTHEEXTERNAL MARKET

Abstract. In the current conditions of globalization and the constant intensification of competition, innovation is the basis of competitiveness, which allows companies with innovative competitive advantages to take a worthy place in the global community. However, today in Ukraine systemic application of innovations is not considered as one of the main factors for increasing the competitiveness level. Innovative processes play an important role in the successful development of the enterprise. Since, in the competition for consumer and sales markets, enterprises must continuously implement and improve innovation processes and develop new products, using advanced technologies and management systems that bring them to a new level of development. Consequently, one of the strategic objectives of industrial enterprises is to increase the competitiveness of the domestic economy on an innovative basis, which should create advantages in the economic struggle in international markets.

Keywords: innovation, competitiveness, external markets, industrial enterprise.

**Кравченко О.М.**

к.е.н, старший викладач, ОНПУ, o.m.kravchenko@mzeid.in

**Мут А.О.**

студент, ОНПУ, anastasija.mut@mzeid.in

**МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО НА РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ, ЯК**

## КАТАЛІЗАТОР ІНВЕСТИЦІЙНО - ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Анотація. Необхідною умовою для успішної конкуренції на сучасному етапі розвитку ринку страхування є впровадження інновацій. Міжнародне співробітництво надає можливості обміну досвідом, що є невід'ємною складовою успішного розвитку страхової компанії. Інформаційне забезпечення є важливим елементом страхової діяльності організації, оскільки страховик повинен розуміти та передбачати потреби своїх потенційних клієнтів і мати можливість ефективно реагувати на них, пропонуючи відповідні страхові послуги.

Ключові слова: інновації, інвестиційно-інноваційний процес, міжнародне співробітництво, зовнішньоекономічна діяльність, страхові послуги.

Необхідною умовою для успішної конкуренції на сучасному етапі розвитку ринку страхування є впровадження інновацій. Міжнародне співробітництво надає можливості обміну досвідом, що є невід'ємною складовою успішного розвитку страхової компанії. Інформаційне забезпечення є важливим елементом страхової діяльності організації, оскільки страховик повинен розуміти та передбачати потреби своїх потенційних клієнтів і мати можливість ефективно реагувати на них, пропонуючи відповідні страхові послуги.

Для впровадження інновацій в будь-яку галузь виробництва товарів або послуг одну з важливих ролей відіграє сумісність вживаної в різноманітних регіонах світу термінології. Це надає можливість співставлення даних для аналізу рівня інноваційного розвитку в окремих галузях господарювання, визначення найбільш інноваційно розвинених регіонів, оцінки потенціалу імплементації вже існуючого досвіду, та розробки власних інноваційних заходів. Необхідність наявності інтернаціонального понятійного апарату є результатом глобалізаційних процесів, що відбуваються в останній час [1, с. 796].

Сучасні процеси глобалізації проявляються у збільшенні зовнішньоекономічних контактів України з різноманітними світовими та регіональними об'єднаннями, що, в свою чергу, створює потребу в гармонізації вітчизняного законодавства та документації [2].

Стабільне зростання частки наукоємного сектору виробництва є характерною рисою інноваційно-орієнтованої економіки. Оскільки страхування має специфічні особливості інноваційного розвитку, як фінансова система, це і дає результат специфіки діяльності та функціонування. Страхова компанія реалізує специфічний продукт – страхову послугу; невіддільність страхової послуги від страховика, який бере на себе зобов'язання по відшкодуванню збитків, які відбулися внаслідок настання страхового випадку; відсутність патентування страхових послуг, що означає можливість копіювання вдалих страхових продуктів конкурентами; значне державне регулювання страхової діяльності, що виявляється у вимогах до платоспроможності страхових компаній, розміщенні страхових резервів, регулюванні страхових. Саме ці складові ми можемо віднести до специфіки страхової діяльності [3, ст.74].

Страховий ринок України не є поки що серйозним інструментом для акумуляції грошей населення і через свою нерозвиненість не залучає іноземних і вітчизняних стратегічних інвесторів. На сучасному етапі кількість страхових компаній постійно змінюється, що обумовлено як станом ринку, так і змінами в законодавчій базі, що регулює страхові відносини. Можна спостерігати й ситуацію бездіяльності страховиків при наявності їх в єдиному реєстрі [4].

Як зазначає в своїх наукових трудах Нечипорук Л. В. [4], в 2007 р. законом «Про

страхування» у нашій країні було регламентовано близько 60 видів страхування, тоді як у Європі їх нараховується близько 500, а у США – близько 3000. Станом на сьогодні, поточна редакція ЗУ «Про страхування» [5] регламентує 23 види добровільного страхування, та 47 видів примусового страхування, тобто в сумі ті ж самі 60 видів страхування. Тобто, можемо зробити висновок, що за останні 10 років майже нічого не змінилось, та страхування і Україні знаходиться на дуже низькому рівні розвитку. Для залучення інвестицій та стимуляції інноваційних процесів в сфері страхування, постає необхідність перегляду та доповнення переліку страхових послуг регламентованих законодавством.

Виходячи з видів страхових послуг, а саме діяльності організації визначаються межі ринку страхових послуг. Саме страхові послуги характеризуються за застосуванням, ціною та функціональним призначенням.

Поетапна лібералізація страхового ринку послуг є основним принципом інтеграції України з міжнародними торговельними і фінансовими організаціями, відповідно до розвитку сегментів ринку послуг та їх пріоритетів

З цією метою, насамперед, необхідно забезпечити:

- формування адекватної міжнародним вимогам нормативної правової бази; приведення положень бухгалтерського обліку і звітності у відповідність із міжнародними стандартами;
- фінансову стійкість компаній, що працюють на національному ринку страхових послуг;
- створення інфраструктури ринку страхових послуг по обслуговуванню страхувальників, застрахованих та інших зацікавлених осіб;
- створення сприятливих макроекономічних умов, що характеризуються невисоким і відносно стабільним рівнем інфляції, зниженням рівня економічної злочинності і т. д [6, ст.89].

Отже, підсумовуючи, зазначимо:

- для стимуляції інноваційно-інвестиційних процесів на ринку страхових послуг України, постає необхідність розширення номенклатури страхових послуг, що наведено у вітчизняному законодавстві, відповідно міжнародних тенденцій розвитку;
- інноваційний розвиток вимагає створення спеціальних умов для бізнес структур, які готові йти на ризик, запроваджуючи новітні технології;
- розвиток ринку страхування, запровадження нових, для ринку України, видів страхових послуг дозволить досягти якісно нового рівня життя та добробуту громадян;
- тільки розвиток страхового ринку в цілому, з урахуванням міжнародного досвіду, а не окремої державної страхової компанії може бути складовою івестиційно-інноваційних процесів;
- реалізація інноваційно-інвестиційної моделі розвитку України неможлива без зміцнення страхової системи. Інститути страхового ринку можуть сприяти інноваційному розвитку завдяки створенню не тільки механізмів управління ризиками, а й формуванню джерел фінансування інноваційних процесів.

Державне втручання в страховий ринок має трансформуватися в непряме, головною ідеєю якого буде захист споживачів страхової послуги, що передбачає як створення умов для удосконалення конкуренції на страховому ринку, яка забезпечить підвищення якості страхової послуги при скороченні тарифів, так і консолідацію страхового сектору, що поступово вирішить проблему трансформації страхування у псевдострахування, яке не

потребує забезпеченості резервами та значним власним капіталом, тому не має нічого спільного з інноваційним розвитком.

#### Список використаних джерел

1. Кравченко О.М. Інтеграція в світове інформаційне поле як один з інструментів стимулювання інноваційної діяльності // Інноваційна економіка : Монографія / Відповідальний редактор Ковтуненко К.В., Масленніков Є.І. – Херсон: Грінь Д.С., 2017. – 906 с. – С. 796-810.
2. Остафійчук Я.В. Підходи до класифікації послуг у контексті формування системи управління сферою послуг [Електронне видання] / Я.В. Остафійчук // Ефективна економіка. – 2012. – № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=892>
3. Страхування: теорія та практика: Навчальний посібник / Внукова Н.М., Успенко В.І., Временко Л.В. та ін.; За заг. ред. проф. Внукової Н.М. – Харків: Бурун Книга, 2004. – 376с.
4. Закон України «Про страхування» №85/96-ВР, редакція від 27.09.2018. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80>
5. Шумелда Я. Страхування. Навчальний посібник. – Тернопіль: Джура, 2004. – 280 с.
6. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

KRAVCHENKOO.M., MUT A.O.

#### INTERNATIONAL COOPERATION IN THE MARKET OF INSURANCE SERVICES AS A CATALYST OF INVESTMENT - INNOVATION PROCESSES

Abstract. The introduction of innovations is a prerequisite for successful competition at the present stage of the development of the insurance market. International cooperation provides opportunities for the exchange of experience, which is an integral part of the successful development of an insurance company. Information provision is an important element of the insurance business of the organization, because the insurer must understand and anticipate the needs of their potential clients and be able to respond effectively to them by offering the appropriate insurance services..

Keywords: innovation, investment-innovation process, international cooperation, foreign economic activity, insurance services.

**Мамонтенко Н.С.**

к.е.н., доцент, ОНПУ, n.s.mamontenko@mzeid.in

**Ткачук М.І.**

магістрант, ОНПУ, mvasinovich@gmail.com

#### ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КЛІЄНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У СУЧАСНИХ ІМПОРТО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. Філософія і практика діяльності українських імпорто-орієнтованих підприємств, опираються на клієнтів та задоволення їх запитів, потребує перегляду системи стосунків і професійної компетентності, управлінських критеріїв, організаційних процесів та процесу доведення готового продукту до споживача.

Звичайно, переорієнтація філософії та практики діяльності підприємств вимагає ретельного аналізу поведінки клієнта при отриманні задоволення від послуг і продукту в цілому, і поступової ідентифікації її специфічного характеру. Основою такого аналізу є цикл системи клієнт-менеджменту.

Ключові слова: клієнт-менеджмент, імпорт, централізація, демотивація, клієнтоорієнтованість.

Для сучасного українського бізнесу характерна зацикленість на грошах, недостатня духовність і творчість. Це зумовлено економічною ситуацією в нашій країні. Разом з тим, вже є бізнесмени, для яких «нести в світ прекрасне» не пусті слова. Вони прагнуть покращити цей світ у рамках своїх можливостей.

Багато українських бізнесменів думають буквально так: «мій бізнес – це я». Такі бізнесмени не будуть думати про людей, які розвивають його бізнес. Для них характерна позиція: якщо в компанії трапляються невдачі – винні співробітники, але якщо стався успіх, то він став можливий завдяки особистим зусиллям керівника. Ця проблема свідчить про не вміння розділяти успіх зі своїми співробітниками.[3]

Основою бізнесу повинна стати клієнтоорієнтованість, а не збагачення компанії. Якщо дотримуватись цього правила, то й збагачення стане саме собою зрозумілим, адже коли думаєш про клієнтів, є шанс заробити гроші.[4]

Нижче наведені основні негативні критерії та помилки, що заважають імпорто-орієнтованим компаніям мати сильну систему клієнт-менеджменту:

- відсутність матеріального вкладу в людський капітал;
- централізація управління в компанії, не делегування зобов'язень;
- демотивація співробітників компанії;
- відсутність розуміння потреб клієнта;
- неспроможність правильно презентувати імпортований товар, послугу;
- відсутність двосторонньої комунікації ;
- застарілі точки зору на ведення клієнта від початку замітку до закінчення його виконання[5].

Перш за все український бізнес, і не лише український, орієнтований на одержання прибутку. На жаль, економічна ситуація в нашій країні породжує зацикленість на грошах, нестачу творчого підходу . Звичайно є менеджери, які прагнуть покращити управлінську методику, правда у рамках своїх можливостей. Тому важливим є навчання управлінців, застосування нових методів управлінської освіти, підвищення кваліфікації топ-менеджерів. Зумовлено це тим, що рівень освіти і знань керівників даної ланки сьогодні в середньому є нижчим від рівня знань їх підлеглих, які, в основному, мають професійну освіту.[1]

Зацикленість на прибутку провокує іншу проблему – ігнорування інтересів споживачів. Наша країна ще не доросла до максимальної орієнтації на клієнта. У нас основне завдання на даному етапі розвитку - вижити за всяку ціну. Необхідно пам'ятати, що вижити можна тільки завдяки клієнтам, оскільки в кінцевому рахунку бізнес існує для клієнтів, а не для керівництва. Якщо дотримуватись цього правила, то й збагачення стане логічним наслідком

такої діяльності, що зорієнтована на інтереси споживача.[2]

В завершенні, можна сказати, що основою бізнесу, орієнтованого на імпортні операції, повинно стати клієнтоорієнтованість, а не збагачення компанії. Якщо дотримуватись цього правила, то й збагачення стане саме собою зрозумілим, адже задоволення потреб клієнта призведе до отримання прибутку самою компанією та її працівниками.

Список літератури:

1. Джим Коллінз, Від хорошого до величного [Електронний ресурс].- Режим доступу:<http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=2053>

2. Джозі Чун, Топ 10 методів управління ефективних лідерів: Виберіть потрібних людей [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://www.careerfaqs.com.au/news/news-and-views/top-10-management-practices-of-effective-leaders/>

3. Іваніченко О. Ф., Долгунін М. Є., Особливості ставлення сучасного менеджменту в Україні [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=75274>

4. Мостовая Ю.К. Клиент-менеджмент: 8 факторов успеха, неизвестных украине[Електронний ресурс].-Режим доступу:[https://trademaster.ua/mirovoyu\\_opuyit/312486](https://trademaster.ua/mirovoyu_opuyit/312486)

5. Гапоненко А.Л. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами CRM[Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://stud.com.ua/6549/menedzhment/sistemi\\_upravlinnya\\_vzayemovidnosinami\\_kliyentami](https://stud.com.ua/6549/menedzhment/sistemi_upravlinnya_vzayemovidnosinami_kliyentami)

6. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

7. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.

MAMONTENKO N.S., TKACHUK M.I.

#### PECULARITIES OF FORMING THE CUSTOM MANAGEMENT SYSTEM IN MODERN IMPORT-ORIENTED ENTERPRISES

Abstract. Philosophy and practice of Ukrainian import-oriented enterprises, relying on clients and satisfying their inquiries, requiring a revision of the system of relations and professional competence, management criteria, organizational processes and the process of bringing the finished product to the consumer.

Of course, the reorientation of the philosophy and practice of enterprises requires careful analysis of customer behavior when receiving satisfaction from the services and product as a whole, and the gradual identification of its specific nature. The basis of such analysis is the cycle of system of client-management.

Key words: client-management, import, centralization, demotivation, client orientation.

**Ларін О.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності Одеського національного політехнічного університету, a.v.larin@onu.ua

**ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ, ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОГО**



## РОЗВИТКУ

Анотація. Інноваційна діяльність має особливе значення в сучасній економіці. Інновації розглядаються в якості основного засобу, що забезпечує стабільний ефективне зростання економіки. Одним з найважливіших чинників інноваційного розвитку є інтелектуальний капітал та інтелектуальна власність.

Ключові слова: Інновації, інноваційний розвиток, інтелектуальний капітал, інтелектуальна власність, нематеріальні активи.

Інноваційна діяльність має особливе значення в сучасній економіці. Інновації розглядаються в якості основного засобу, що забезпечує стабільний ефективне зростання економіки.

Визначення поняття «інновація» розглядалося багатьма вченими. Сучасна економічна наука трактує поняття «інновації» як кінцевий результат діяльності, що одержав втілення у вигляді нового і удосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або удосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг.

Світовий досвід показує, що перехід до інноваційної економіки можливий на основі залучення в процес виробництва інтелектуальної власності та ефективного її використання.

Аналіз статистичних даних свідчить про негативні тенденції у сфері формування та використання інтелектуальної власності в нашій країні.

Інтелектуальна власність, зарахована на баланс підприємства, набуває статусу нематеріальних активів. Рівень нематеріальних активів може дати уявлення про стан і можливості інноваційного розвитку підприємства.

За даними Держкомстату України частка нематеріальних активів у балансі промислових підприємств та в цілому по економіці залишається низькою - менше 1%. [1] У розвинених країнах цей показник становить від 50 до 85% майна підприємства. [2]

У світі інтелектуальна власність розглядається як найбільш прибутковий товар. Так, наприклад, доходи від ліцензування прав інтелектуальної власності в США за останні 20 років зросли з 14 млрд. Дол. до 500 млрд. дол. В Україні витрати за договорами про передачу прав інтелектуальної власності перевершили доходи в 7 разів. [1]

До числа негативних тенденцій в плані створення та використання інтелектуальної власності слід віднести систематичне зниження питомої ваги розробок, що володіють істотною новизною (винаходів).

У якійсь мірі, такий стан є закономірним, оскільки в країні безперервно знижується чисельність працівників, зайнятих наукової та науково-технічною діяльністю.

Розрахунки, виконані за даними Держкомстату, показують, що в Україні число виконавців наукових та науково-дослідних робіт в розрахунку на 1000 осіб приблизно в 2 рази нижче, ніж у Німеччині та в 2,8-2,9 рази - ніж у Росії. Кількість винахідників і раціоналізаторів в Україні з 1991 року скоротилося більш ніж у 20 разів. [1] Щорічно знижується кількість підприємств, зайнятих проведенням і впровадженням інновацій. Це, з одного боку веде до відставання в економічному розвитку, а з іншого - ставить під сумнів реальність виконання задекларованого переходу економіки на інноваційний шлях розвитку.

Інноваційна модель заснована на всебічному і повноцінному використанні інтелектуальної власності, а для цього мають бути створені матеріальні та організаційні

передумови: механізм управління виробництвом наукомісткої продукції; умови для НДДКР і промислового освоєння результатів; маркетингові технології; структури, що дозволяють знаходити, накопичувати і використовувати в промислових цілях комерційно цінні ідеї; знання і вмиле використання засобів правового захисту об'єктів інтелектуальної власності.

Аналіз даних Держдепартаменту інтелектуальної власності показує, що ситуація з реєстрацією об'єктів інтелектуальної власності раніше нестабільна, не спостерігається активність вітчизняних фахівців в якості заявників на зовнішніх ринках.

Рішення завдання активізації створення та використання інтелектуальної власності, а також її комерціалізації, з нашої точки зору, вимагає вжиття заходів за двома основними напрямками:

- зміна державної політики по відношенню до інтелектуальної власності;
- реформування систем управління інтелектуальною власністю на підприємствах.

Останні 10 років для світової економіки характеризуються зростанням витрат на наукові дослідження. У розвинених країнах (30 країн) питома вага витрат на наукові дослідження становить 2,5-5% від сукупного ВВП. [2] В Україні цей показник становить 0,93%. [3]

З науково-аналітичної доповіді НАН України випливає, що політика європейських країн щодо наукомісткої продукції, як складова загальнодержавної політики, є протекціоністською. Чого не можна сказати про державну політику нашої країни.

Важливим напрямком інноваційної політики держави є створення умов для участі підприємців і розробників інновацій у міжнародному обміні. Однією з таких умов є наявність діючого механізму правового захисту інтелектуальної власності. Правова охорона інтелектуальної власності є фінансовим стимулом інвестування капіталу в новачі. Жоден інвестор не стане вкладати кошти в нову техніку, технологію якщо вона не захищена відповідними документами.

Для нашої країни характерен низький рівень комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності: кількість ліцензійних договорів складає всього 2,2-2,6% від кількості патентів. Стан справ у патентно-ліцензійної діяльності можна назвати критичним.

Негативна тенденція в процесі придбання та трансферу нововведень обумовлена відсутністю відповідної патентно-ліцензійної політики країни і необхідної нормативно-правової бази. Що стосується конкретних підприємств, то їх патентно-ліцензійна діяльність не порівнянна з даними про аналогічної діяльності іноземних компаній. Загальна кількість договорів на передачу прав інтелектуальної власності (прав на патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей) за останні роки склало по Україні: придбано - 81 од., Передано - 27; за межами України 17 і 1 відповідно. [1] Це мізерно мало в порівнянні з розвиненими країнами.

Негативним фактором у становленні інноваційної моделі розвитку залишається проблема стимулів і мотивації людей творчої праці. За всі роки незалежності оплата праці творчих працівників значно нижче середньої по економіці. Диспропорції в оплаті праці не тільки веде до відтоку працівників зі сфери науки, але й не сприяє залученню в наукову сферу молодих фахівців.

Розглядаючи важелі стимулювання, необхідно звернути увагу на необхідність формування ринків збуту об'єктів інтелектуальної власності.

Що стосується конкретних підприємств, то головна увага має бути спрямована на створення внутрішнього механізму, здатного забезпечувати знаходження і використання у виробничих цілях комерційно цінних ідей, а також мотивації процесів накопичення

інтелектуальної власності. Рішення цього складного завдання безпосередньо пов'язане з необхідністю змін в організаційній структурі управління підприємством, а також створення сучасної інформаційної системи, яка дозволяла б швидко знаходити комерційно цінні ідеї.

Список використаних джерел

1. Федулова Л.І. Економіка знань - К., 2009 - 600 с.
2. Федулова Л.І., Андрошук Г.О., Хаустов В.К. Інтелектуальна власність у національній інноваційній системі. Науково-аналітична доповідь, К.: 2010
3. Держкомстат України. [Електронний ресурс] - Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с
5. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.

O.V. LAPIN

#### INTELLECTUAL CAPITAL AS AN IMPORTANT COMPOSITION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

Abstract. Innovation activities are of particular importance in the modern economy. Innovations are seen as the main means for ensuring a stable and efficient economic growth. One of the most important factors in innovation development is intellectual capital and intellectual property.

Key words: innovation, innovation development, intellectual capital, intellectual property, intangible assets

**Селіванова Н.М.**

к.е.н., доцент, ОНПУ, [n.selivanova.odessa@gmail.com](mailto:n.selivanova.odessa@gmail.com)

**Химич Р.В.**

магістрант, ОНПУ, [roka19960806@gmail.com](mailto:roka19960806@gmail.com)

#### СУТНІСТЬ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. У даній роботі наведено визначення поняття «контролінг», що надається різними вітчизняними вченими-економістами. Запропоновано власне визначення терміну «контролінг» та розглянуто контролінг багатогранно: на цільовому, теоретичному, структурному (організаційному) та інструментально-методичному рівнях. Наведені передумови та причин впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: контролінг, управління підприємством, управлінські рішення, концепція управління, стратегічний контролінг, оперативний контролінг.

В умовах економічної кризи особливого значення набуло завдання створення ефективної

системи управління на підприємстві. Однією із заporук створення ефективної системи управління є створення системи контролінгу на підприємстві. Нажаль в Україні на даному етапі підприємств на яких створені системи контролінгу одиниці, на відміну від європейських підприємств, для яких створення системи контролінгу є нормою.

Між вченими не існує єдиного поняття терміну «контролінг», тому доцільно розглянути різні тлумачення цього терміну (табл. 1).

Таблиця 1 – Розкриття змісту терміну «контролінг»

Автор	Визначення терміну «контролінг»
О.О. Терещенко [1]	Елемент антикризового фінансового управління; побудована на комплексі спеціальних методів та інструментів особлива функціональна система, що забезпечує менеджмент підприємства, зокрема фінансовий, базовою інформацією для прийняття управлінських рішень
І.Є. Давидович [2]	Спеціально сконструйована система на основі інтеграції методів планування, обліку, аналізу, нормування, контролю та управління, яка забезпечує отримання, опрацювання та узагальнення інформації про діяльність підприємства
К.О. Варфоломєєва [3]	Інформаційно-регулююча система менеджменту, до складу якої входять методична й інструментальна база, математико-аналітичний апарат моделювання й прогнозування для підтримки функцій менеджменту, оцінки ситуації й прийняття управлінських рішень, а також система підтримки прийняття рішень, орієнтована на сукупність можливостей підприємства й здатна адаптувати структуру системи управління підприємством до умов, що змінюються
М. С. Пушкар [4]	Концепція ефективного управління економічним об'єктом з метою забезпечення його сталого і тривалого існування в постійно змінюваному середовищі
І.О. Григораш [5]	Система управління діяльністю підприємства, що інтегрує, координує та спрямовує діяльність усіх підрозділів на досягнення короткострокових та довгострокових цілей
О.В. Оліфіров [6]	Орієнтована на результат (матеріальний, вартісний, соціальний) технологія управління підприємницькою і маркетинговою діяльністю підприємства
О.Я. Здрак [7]	Завершена концепція забезпечення ефективної діяльності та розвитку підприємства, вузлові компоненти якої (планування, організаційна структура, інформаційне забезпечення, контроль) системно взаємопов'язані між собою і спрямовані на досягнення мети конкретного об'єкта

Отже, як видно з табл. 1, автори не мають єдиного тлумачення терміну контролінг. Контролінг розглядають, як: елемент антикризового фінансового управління, систему управління, технологію управління, концепцію забезпечення розвитку підприємства, технологію управління.

На нашу думку контролінг – це підсистема системи управління підприємством, головним завданням якої є інтеграція даних фінансового та управлінського обліків з метою планування довгострокової концепції розвитку, яка надає можливість оперативно впливати на поточні зміни в діяльності підприємства. Тобто система контролінгу дозволяє, як

довгострокове планування так оперативне реагування на поточні відхилення від плану. Система контролінгу забезпечує керівництво підприємства інформацією необхідною для прийняття управлінських рішень, як поточних так і перспективних.

Узагальнюючи та проаналізувавши існуючі підходи до визначення поняття «контролінг», а також орієнтуючись на позицію німецької школи стосовно того, що зовнішній облік не входить у сферу контролінгу, вважаємо, що контролінг слід розглядати багатогранно:

- на теоретичному рівні – як різновид концепції управління підприємством. Ми підтримуємо думку [8, 9] щодо визнання системи контролінгу новим механізмом, методика якого направлена на забезпечення діяльності підприємства у довготерміновій перспективі. Контролінг розглядається не як облікова система, а як концепція управління, необхідність якої зумовили сучасні реалії ринкової економіки: жорстка конкурентна боротьба, великі насичені потоки інформації, альтернативність вирішення проблем;

- на цільовому рівні – як динамічну управлінську систему, призначену для підтримки управлінського персоналу в процесі реалізації ним функцій планування, контролювання і регулювання шляхом координування системи інформаційно-аналітичного забезпечення. Відповідно, контролінг – це функціональна система управління, що інтегрує елементи, обліку, аналізу, контролю, планування, бюджетування [9] та забезпечує альтернативність управління процесом розвитку (оперативного і стратегічного). Тоді для підприємства контролінг є багатогранною складовою системи управління його розвитком, який уявляє також систему, зорієнтовану на його майбутній розвиток, яка містить три складові: а) спостереження за інноваційною діяльністю, б) вивчення економічного механізму його розвитку і в) розроблення оперативних та стратегічних шляхів для досягнення мети розвитку;

- на структурному (організаційному) рівні – як складову організаційно-економічної структури підприємства, що координує інші елементи системи управління (визначення мети діяльності, основних завдань на перспективу (перспективний план), складання кошторисів (бюджетування) і координація підрозділів та служб підприємства для вирішення основних завдань;

- на інструментально-методичному рівні – як сукупність управлінських процедур та методик, інструментальних засобів, які охоплюють всі стадії управлінського процесу, що утворює повний цикл управління розвитком.

Отже, узагальнено контролінг в системі управління підприємством – це інтегруюча система інформаційно-аналітичної та інструментально-методичної підтримки управління, спрямована на досягнення цілей розвитку [10].

Залежно від поставлених цілей виділяють два види контролінгу, а саме стратегічний та оперативний. Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокові перспективи. Його мета – забезпечення виживання підприємства, відстеження намічених цілей розвитку та досягнення довгострокової сталої переваги перед конкурентами. Основними напрямками аналізу стратегічного контролінгу є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз конкуренції, аналіз ключових факторів успіху, формування портфеля стратегій, аналіз стратегічних планів і підконтрольних показників діяльності, аналіз ланцюжка цінностей, аналіз стратегічного позиціонування тощо. Головною метою оперативного контролінгу є створення такої системи управління, яка ефективно допомагає досягати поточних цілей підприємства, а також оптимізувати співвідношення «витрати-прибуток». До основних

напрямів оперативного контролінгу відносять такі показники, як рентабельність, ліквідність, продуктивність та прибуток.

Серед причин впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах сьогодні можна виділити:

- 1) нестабільність зовнішнього середовища, несвоєчасне реагування на його зміни;
- 2) слабе інформаційне забезпечення між структурними підрозділами, відсутність ефективних систем прийняття управлінських рішень;
- 3) суттєві прорахунки у розробленні стратегії діяльності більшості підприємств;
- 4) відсутність стандартів якості, нормативів витрат і, відповідно, уявлень про собівартість та прибутковість.

Отже, з вище приведеного матеріалу можна зробити висновки, що впровадження ефективної системи контролінгу на підприємстві дасть змогу не лише утримати підприємство на плаву, в умовах економічної кризи, але й стабільно розвиватись.

#### Список використаних джерел:

1. Терещенко О.О. Концепція фінансового контролінгу в Україні / О.О. Терещенко // Формування ринкової економіки. – К. : КНТЕУ, 2008. – С.12–18.
2. Давидович І.Є. Контролінг : [навч. посібник] / І.Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
3. Варфоломєєва К.О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством / К.О. Варфоломєєва // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3 (53). – С. 40–42.
4. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 340 с.
6. Оліфіров О. В. Контролінг інформаційної системи підприємства : монографія / О. В. Оліфіров. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. – 325 с.
7. Здрак О.Я. Фінансовий контролінг як елемент нової концепції управління // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 10. – С. 44-47.
8. Амосов О.Ю. Контролінгові механізми в системі управління підприємством / О. Ю. Амосов // Економіка та управління. – 2012. – № 1. – С. 82-86.
9. Харченко В.А. Сутність системи управління розвитком промислового підприємства / В.А. Харченко // Економіка промисловості. – 2013. – № 4. – С. 100-110.
10. Селіванова Н.М. Управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. М. Селіванова ; Одес. нац. політехн. ун-т. - Одеса, 2015. - 24 с. – Режим доступу: <http://dspace.oru.ua/jspui/handle/123456789/2837>
11. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.

SELIVANOVA N.M., HIMICH R.V.

#### CONTROLLING CONTENT IN THE SYSTEM OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT

Abstract. In this paper the definition of the concept of «controlling» provided by various

domestic scientists-economists is given. The actual definition of the term «controlling» is proposed and controlling is multifaceted: on target, theoretical, structural (organizational) and instrumental-methodical levels. The preconditions and reasons for introducing the controlling system at domestic enterprises are presented.

Keywords: controlling, enterprise management, managerial decisions, management concept, strategic controlling, operational controlling.

*Мироненко К.С.*

К.е.н., асистент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності, Одеський національний політехнічний університет, k.s.myronenko@mzeid.in

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ВІДКРИТИХ ІННОВАЦІЙ У БІЗНЕСІ**

Анотація. Відкриті інновації, як модель управління, все частіше використовується в багатьох галузях економіки. У зв'язку з високою вартістю утримання відокремлених науково-дослідних лабораторій, компанії вдаються до спільних розробок та створення відкритих інноваційних центрів.

Ключові слова: відкриті інновації, громадські пропозиції, аутсорсинг.

У ХХІ столітті конкурентоспроможність багатьох організацій залежить від ступеня впровадження інновацій. Існує дві великі групи інновацій: закриті і відкриті. Закриті інновації - це підхід до інновацій, який використовує тільки внутрішні джерела організації, а саме власні НДДКР. Даний підхід має на увазі, що компанія створює спеціальний департамент, який спрямований виключно на розробку інновацій.

Термін "відкриті інновації" був популяризований Генрі Чесбро в його книзі «Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology». Він вважав, що відкрите інноваційне середовище - це парадигма, яка передбачає, що фірми можуть і повинні використовувати зовнішні ідеї, а також внутрішні ідеї, та внутрішні та зовнішні шляхи до ринку, оскільки фірми прагнуть розвивати свої технології.

Відкриті інновації - це підхід до інновацій, який дозволяє задіяти не тільки внутрішні джерела, але також і зовнішні. Ідея полягає в тому, що не всі найрозумніші люди працюють на одну компанію. Компанії необхідно залучати людей із зовнішнього середовища організації, щоб вони пропонували свої ідеї, робили зауваження, і тим самим покращували кінцевий продукт. Теорія відкритих інновацій визначає процес досліджень і розробок як відкриту систему [1].

Суть парадигми "відкритих інновацій" по Чесбро полягає в тому, що підприємства можуть і повинні поряд з власними використовувати інші корисні ідеї, які можуть надходити ззовні, а також застосовувати існуючі і нові способи виходу на ринок з власними більш вдосконаленими технологіями [2].

Сучасний підприємець повинен враховувати, що сьогодні він живе в стані, коли однієї освіти мало. В робітниках цінується так звана надспеціалізація, яка поєднує отримані знання та навички з додатковими спеціалізаціями, постійним покращенням кваліфікації, що можна використовувати у різних роботах. Якщо в одній людині цього бракує, то слід розбити роботу на кілька операцій і надати її різним людям [1].

Якщо не виходить залучити фахівців з боку, то вірним рішенням, і більш бюджетним варіантом, будуть опитування і зворотний зв'язок на офіційному сайті компанії в інтернеті і соціальних мережах. Це не дасть такого ж сильного ефекту, проте допоможе знайти слабкі сторони компанії.

Беручи до уваги, що визначення поняття "інновація" означає реалізацію творчих ідей, щоб генерувати цінність за рахунок зниження операційних витрат, збільшення доходів або обох, то більш точним терміном відкритих інновацій буде створення відкритої ідеї, ідеї натовпу.

Теорія відкритих інновацій полягає в тому, що сфера знань та досвіду в організації обов'язково обмежена корпоративною практикою та процесами. Оскільки люди звикли працювати певним чином, їм все важче вирватися з усталених форм роботи і вдатися до нових ідей та змін.

Використовуючи зовнішні джерела, підприємці розширюють свою базу знань, вносять нові способи мислення та отримують нові навички. Загальновідомо, що співробітники із різних галузей однієї спеціалізації, різним досвідом роботи, звичками, хобі, складають більш креативну команду, ніж ті, де всі робітники однаково мислять. Зрозуміло, що дане різноманіття додає інноваційний потенціал для всієї організації.

Насправді, відкриті інновації не є чимось новим незважаючи на те, що в Україні це поняття стали вживати нещодавно. Вчені залучаються до відкритого інноваційного співробітництва співпрацюючи з науковцями з інших галузей, а також університетами та різноманітними науково-дослідними інститутами, відвідують конференції, де обмінюються ідеями з іншими. Також великий внесок роблять сучасні технології зв'язку та використання інтернету, де відкриті інновації популяризуються та стають публічними [3].

Існує чотири популярні підходи до відкритих інновацій: громадські пропозиції, конкурси; аутсорсинг та громадські проекти.

1. Громадські пропозиції. Схема громадських пропозицій або пропозицій в вільному доступі - це застосування так званих технологій web 2.0, та публікація думок та ідей в інтернеті на веб сайті компанії, або в його веб додатках. В загальнодоступній мережі, інші члени громадськості можуть голосувати за ідею та додати свої коментарі.

2. Змагання ідей, конкурси, цільові гранти. Даний підхід є ефективним, оскільки, по-перше, це дозволяє фірмі обробити дуже специфічну бізнес-потребу, по-друге, дозволяє фахівцям, яким потрібен новаторський шлях вирішення проблеми, зробити це, по-третє, винахідники реалізують свій потенціал та отримують за це матеріальний приз. Пропозиції легко оцінювати відповідно до критеріїв та найбільш підходящих ідей, вибраних та впроваджених.

3. Аутсорсинг. Оскільки оприлюднення конкретних бізнес-потреб на відкритому форумі може вдарити по репутації компанії, то багато компаній передають вирішення проблем до третіх сторін, що спеціалізуються на розробці спеціалізованих інноваційних технологій. У таких випадках залучені фірми, не просто створюють ідеї, а як правило, забезпечують комплексні концепції, які часто комплектуються бізнес-планами, прототипами тощо. Перевага такої угоди полягає в тому, що вона полегшує більш високий рівень обміну інформацією між двома фірмами, права інтелектуальної власності можуть бути роз'яснені з самого початку, а компанія, яка шукає зовнішніх інновацій, може бути впевнена в конфіденційності. Недоліком є те, що група, яка розглядає проблему, обов'язково обмежена, і тому не може бути широти знань, досвіду та творчості, які будуть доступні на більш



відкритому форумі.

4. Проекти, що фінансуються громадськістю, наприклад, Європейська комісія, міністерські програми, приватні фонди. Компаніям надається шанс приймати участь у конкурсі пропозицій та подати інноваційну ідею, яка відповідає одному з напрямків діяльності.

Проте, незважаючи на наявні переваги, які дає залучення до відкритих інновацій, також існують деякі проблеми при їх використанні [4, с.222-225].

По-перше, ефективність системи збору можливих ідей зменшується, оскільки чим більше людей подають свої ідеї, тим більше буде схожих та однотипних пропозицій. Таким чином, аналіз та управління ідеями стає обтяжливим та займає багато часу. Голосування за ідеями, між іншим, не є ефективним засобом для оцінки того, чи відповідають ідеї бізнес-критеріям конкретної компанії. Тому ідеї повинні бути переглянуті внутрішньою командою, перш ніж вони можуть бути впроваджені, що також відображається на існуючих ресурсах.

По-друге, при відборі ефективних ідей можуть виникнути складнощі. При отриманні ідей ніхто не бере до уваги той факт, що запропонований підхід може вже використовуватись, або бути у проекті, в іншій компанії. Тільки в останньому варіанті це піде на користь підприємству в цілому так, як швидкість аналізу та впровадження запропонованого приведе до конкурентних переваг.

Використання відкритих інновацій на підприємстві має ряд переваг також, як і можливі проблеми, з якими воно може стикнутись. Але слід мати на увазі, що велика різноманітність ідей приводить до масовості та зменшує ефективність всієї системи в цілому.

#### Список використаних джерел

1. Пугачов Н. С. Відкриті інновації // Молодий вчений. - 2013. - №6. - С. 403-407. - URL<https://moluch.ru/archive/53/7001/> (дата звернення: 11.10.2018).
2. Чесбро, Генри. Открытые инновации: создание прибыльных технологий / Генри Чесбро; пер. с англ. В. Н. Егорова. - Москва : Поколение, 2007. - 336 с.
3. Минич Е. Насколько инновационна Украина // [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://forbes.net.ua/opinions/1407459-naskolko-innovacionna-ukraina>
4. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посібник / Ю. М. Бажал [та ін.] ; ред. Ю. М. Бажал. – Київ : Пульсар, 2015. – 278 с.
5. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грін Д. С., 2017. – 906 с.
6. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

MYRONENKO K.S.

#### PROBLEMS AND PERSPECTIVES OF USING OPEN INNOVATIONS IN BUSINESS

Abstract. Open innovation, as a management model, is increasingly used in many areas of the economy. Due to the high cost of maintaining separate research laboratories, companies resort to joint development and the creation of open innovation centers.

Key words: open innovation, public offerings, outsourcing.

**Швагірева В.С.**

старший викладач ОНПУ, v.s.shvagireva@mzeid.in

**Сапожнікова Є.В.**

бакалаврант, ОНПУ, elizabeth16.sapozh@gmail.com

## **ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО ВІДДІЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Анотація. На сьогоднішній день особливо актуальним стає питання планування інноваційної діяльності промислових підприємств з огляду на її визначальну роль у забезпеченні функціонування та стабільного розвитку. А управління інноваційною зовнішньоекономічною діяльністю, зокрема її стратегічне планування, посідає головне місце в загальній системі стратегій управління підприємством.

Ключові слова: інноваційна діяльність, планування, зовнішньоекономічна діяльність, організаційна структура, відділ зовнішньоекономічної діяльності.

Як відомо, економічна криза та депресія долаються впровадженням нових технологій, що створюють нові виробничі можливості, освоєння яких забезпечує перехід до зростання. Тому, у світовій науці та практиці інноваційні процес визначають як один з ключових чинників розвитку підприємств.

Зараз все більшого значення в міжнародному просторі набуває формування раціональної послідовності планування інноваційної діяльності для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Така діяльність сприяє одержанню додаткового прибутку за рахунок повнішого використання переваг міжнародної праці та міжнародної інтеграції, а також визначенню перспектив і можливих варіантів розвитку зовнішньоекономічної діяльності організацій.

Саме тому сьогодні стає особливо актуальною технологія планування інноваційної діяльності промислових підприємств з огляду на її визначальну роль у забезпеченні функціонування та стабільного розвитку. Інноваційна діяльність, спрямована на розроблення чи вдосконалення продукції підприємства, є за своєю сутністю інвестиційним проектом, який на початку потребує вкладення коштів, що повертаються під час реалізації продукції.

Планування полягає в обґрунтуванні основних напрямів і пропорцій інноваційної діяльності відповідно до прийнятих прогнозів і цілей розвитку, можливостей ресурсного забезпечення, інноваційного потенціалу організації, попиту на ринку. Функція планування охоплює весь комплекс заходів – від розроблення планових завдань в інноваційному процесі до впровадження їх у практику [4].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства (ЗЕДП) – це сфера господарської діяльності, яка пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок.

Організація ЗЕД потребує уважного розгляду таких питань як кон'юнктури ринку, потенціальних покупців і продавців, встановлення ділових контактів з ними, а також проведення переговорів та підписання угод, так як це дуже складна робота [1].

Відділ зовнішньоекономічної діяльності (ВЗЕД) являє собою частину апарату управління підприємства, його головною задачею є здійснювати планування, організацію і координацію ЗЕД підприємства. Він є елементом єдиної цілісної системи внутрішньо фірмового управління та становить частину апарату управління [2]. Цей відділ не займається безпосередньо транспортуванням вантажів, митними процедурами і т. ін.

Отже, для ефективного керівництва зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства, необхідна адекватна до умов його роботи, структура управління.

Основні задачі відділу ЗЕД:

- участь у розробці стратегії ЗЕД підприємства;
- сприяння розвитку ЗЕЗ з метою прискорення його соціально-економічного розвитку;
- управління експортним потенціалом підприємства і створення конкурентоздатної продукції;
- забезпечення виконання зобов'язань перед іноземними партнерами;
- вивчення кон'юнктури іноземних ринків, збирання і накопичення відповідної інформації.
- освоєння нових форм виробничої, науково-технічної і інвестиційної співпраці;
- підготовка контрактного товару до процедури митного оформлення [4].

Відповідно до завдань визначаються функції ВЗЕД і формується організаційна структура управління. ВЗЕД зазвичай очолює начальник відділу. Відділ складається із ланок (груп, секторів, бюро і спеціалістів).

Організаційна структура управління зовнішньоекономічної діяльності визначається тією метою і завданнями, які вона покликана вирішувати. Її мета – максимізація прибутку на довготривалій період за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємстві. Організаційна структура управління зовнішньоекономічної діяльності, як і внутріфірмового управління, повинна постійно розвиватися і вдосконалюватися, пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління.

Отже, планування інноваційної зовнішньоекономічної діяльності є невід'ємною рушійною силою для розвитку економічної діяльності та її системи управління. Воно спонукає підприємство до ефективного ведення зовнішньоекономічної діяльності, мінімізації ризиків, отримання максимального прибутку, залучення інвесторів (зарубіжних, кредитних) та спрогнозувати своє майбутнє. Управління інноваційною зовнішньоекономічною діяльністю, зокрема її стратегічне планування, посідає головне місце в загальній системі стратегій управління підприємством. Через нього реалізується важливий показник ефективного господарювання суб'єкта підприємництва – інноваційний потенціал підприємства [3]. Інновації виступають як ключові елементи оптимального реагування на зовнішні зміни та забезпечення виживання в умовах високої конкуренції.

#### Список використаних джерел:

1. Гавловська Н.І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення: монографія / Н.І. Гавловська. – Хмельницький, 2016. – 480 с.

2. Ковтуненко К.В. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія Вип.2 / за ред. д.е.н. доц. Ковтуненко К.В., д.е.н. доц. Є.І. Масленнікова. - Херсон: Грінь Д.С.,

2017 – 906 с.

3 Мамонтенко Н.С., Лозовська Л.А., Лозовська О.А. Формування ефективної системи управління змінами як важливого складника успішного розвитку підприємства // VII Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» / Одеса: ОНПУ, 2018. – с. 209-211.

4. Швагірева В.С., Гапоненко Я.І. Планування, як перша і основна функція управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. // 52 наукова конференція молодих дослідників ОНПУ м. Одеса травень 2017р. / Одеса: ОНПУ, 2017, вип.52

5. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.

6. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

SHVAHIREVAV.S., SAPOZHNIKOVAY.V.

#### PLANNING OF INNOVATIVE ACTIVITY OF FOREIGN ECONOMIC DEPARTMENT ON ENTERPRISE

Abstract. Today, the issue of planning the innovation activity of industrial enterprises is particularly relevant in view of its decisive role in ensuring functioning and sustainable development. And the management of innovative foreign economic activity, in particular its strategic planning, occupies a central place in the overall system of enterprise management strategies.

Key words: innovative activity, planning, foreign economic activity, organizational structure, department of foreign economic activity.

**Яценко М.С.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності Одеського національного політехнічного університету, m.s.yatsenko@mzeid.in

**Гончарова І.О.**

Студентка 6-го курсу менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного політехнічного університету, iryna.honcharova@mzeid.in

#### ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВЗАЄМОДІЇ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ ТА КРЮЇНГОВИХ КОМПАНІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Анотація. Великі крьюінгові компанії, які цінують своє місце на ринку та прагнуть як можна довше займати лідируючі місця, пропонують надійні та ефективні управлінські рішення в сфері крьюінгових послуг. Вони працевлаштовують кваліфікованих моряків, які бажають працювати згідно з західноєвропейськими стандартами та в змішаних колективах.

Для подальшого розвитку крьюінгової діяльності в Україні необхідним є інноваційний підхід щодо покращення системи морської освіти та взаємодії закладів вищої освіти з

роботодавцями.

Ключові слова: крьюінгова діяльність, крьюінгові послуги, морська освіта.

На початку 90-х років на пострадянському просторі вперше виникло таке явище, як ринок крьюінгових послуг. Появі цього ринку, перш за все, сприяло зникнення (продаж, списання, переклад під зручні прапори) національного флоту і, як наслідок цього, хвиля безробіття серед плавскладу. На цьому ґрунті виникли перші агентства, що займаються посередницькою діяльністю з працевлаштування моряків на судна іноземних судноплавних компаній. Професійною діяльністю крьюінгової компанії є надання посередницьких послуг між судовласником або оператором судна, які мають певні потреби в плавскладі, і моряком, який бажає знайти або змінити роботу.

Останніми роками спостерігався процес активного приходу великих іноземних компаній на український ринок працевлаштування моряків: відкриття представництв, а також поглинання місцевих компаній з метою приєднання їх до глобальної системи офісів. В Україні наявні всі ключові європейські гравці ринку крьюінгових послуг, а також багато компаній з азійського регіону; крім того, багато великих судноплавних компаній відкрили свої представництва, які також займаються підбором персоналу.

Присутність іноземного капіталу все більше відчувається на українському ринку. Якщо ще на початку 2000-х років практично всі компанії були незалежними, то пізніше почав проходити процес входження в мережу офісів міжнародних крьюінгових агентств – так звана глобалізація.

Крьюінгові компанії підбирають моряків, в першу чергу, спираючись на професійні вимоги, але особистісно-психологічним вимогам також приділяється увага. Україна є одним з лідерів постачання на ринок морських офіцерів. Це безперечно підтверджується тим фактом, що саме українські моряки частіш за все залучаються до роботи у складі цілісних іноземних команд екіпажу. В середньому за останні роки цей показник складав 27%.

У наш час крьюінгові компанії так чи інакше наявні в будь-якому портовому місті на території України.

Останніми роками спостерігається процес активного приходу молодих абітурієнтів до вищих навчальних закладів, з метою опанувати професію моряка.

Удосконалення морської освіти ніколи не припиняється. Попит на українських випускників є, і він дуже високий. Багато іноземних компаній, які мають довготермінові програми використання українських моряків на своїх судах, інвестують значні кошти у підготовку кадрів шляхом власних «кадетських програм», надання спонсорської допомоги морським навчальним закладам, створення власних тренажерних центрів для додаткової підготовки моряків безпосередньо перед рейсом.

У межах кадетських програм компанії спільно з навчальними закладами проводять відбір курсантів відповідно до вимог ISSN 1993-0259. ISSN 2219-4649 (знання англійської мови, професійна підготовка, наявність необхідних сертифікатів), організують планування і контроль виконання програми плавальної практики на судах.

Крьюінгові компанії прагнуть до підвищення кваліфікації та кар'єрного росту за допомогою спеціально розроблених програм та великих навчальних ресурсів по всьому світу. В Україні діяльність з навчання майбутніх спеціалістів включає в себе унікальну та найкращу кадетську програму в Херсонській Державній Морській Академії (ХДМА).

Сучасні учбові тренажери, які містять негабаритний вантаж, машинне відділення та

динамічне позиціонування. А також спеціалізований морський учбовий центр в Херсоні містить програми на судах технічного флоту (офшор), курси англійської мови та інші спеціалізовані курси.

Деякі крьюінгові компанії вже більше десяти років інвестує в ХДМА. За рахунок цього підвищується рівень освіти, яку здобувають курсанти, а також і рівень кваліфікації викладачів.

За десять років ХДМА отримала статус вишу та здобула інвестиції у розмірі 28 мільйонів доларів. Випускники Академії працевлаштовуються на судна іноземних судовласників, яких пропонує крьюінгова компанія ТОВ «Марлоу Навігейшн Україна». В свою чергу компанія отримує підготовлених спеціалістів, в яких буде впевнена.

Нажаль, реалії часу не дуже перспективні, адже, не всі випускники шкіл, які мріють отримати професію моряка, можуть дозволити собі навчатися в такому престижному вищому закладі як ХДМА.

Контрактне відділення для абітурієнтів цього року за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавр за фахом судноводіння коштуватиме 98 000 грн. для деяких сімей це не під'ємна сума.

Для того, щоб підвищити шанс неплатоспроможним абітурієнтам навчатися на базі, яку створила компанія, пропонуємо створити трьохсторонню угоду по кредитуванню навчання обдарованих курсантів.

Компанія веде перемови з рядом українських банків, які в подальшому будуть кредитувати студентів. Студент отримує кредит у банку під невеликий відсоток (орієнтовано 3 %), а повертати кошти буде у банк вже маючи вищу освіту, тобто, йому буде надано кредит на чотири або п'ять років навчання, залежно від того, який освітньо-кваліфікаційний рівень він хоче здобути.

Випускники-спеціалісти, яким було надано кредити від банку, повинні виплатити кредити впродовж двох років, за рахунок вже отриманої зарплатні.

Гарантами працевлаштування виступатимуть міжнародні судновласницькі компанії та морське крьюінгове агентство.

Ця програма зробить якісну освіту більш доступною, допоможе Академії випускати максимальну кількість добре підготовлених спеціалістів, а крьюінгова компанія отримує кваліфікованих, зацікавлених потенційних робітників.

Дану угоду слід підписувати компанії з курсантом не менш ніж на п'ять років, тобто студент після закінчення вищого навчального закладу буде працевлаштований не менш ніж п'ять років, а може і більше, та зможе виплатити кредит банку впродовж вказаного терміну.

Для найкращого результату з точки зору крьюінгової компанії та крьюінгових послуг можна залучити до цієї угоди іноземний банк. Наприклад, «BankofCyprus», який знають усі судновласники, та через який проходить велика кількість банківських валютних операцій. Це, безпосередньо, підніме рейтинг компанії в очах можливих замовників.

Адже, це унікальна програма співпраці крьюінгового агентства, учбового закладу та фінансової установи.

Запропоновані заходи є інноваційним явищем в сфері крьюінгової діяльності, адже такого досвіду до теперішнього часу на українському ринку не існувало.

Список використаних джерел

1. Яценко, М. С. Актуальні проблеми удосконалення якості кріюінгових послуг [Електронний ресурс] / М. С. Яценко, І. О. Гончарова // Економіка: реалії часу. – 2017. – № 1 (29). – С. 162-170. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No1/162.pdf>.
2. Бундюк Р.А. Управление плавсоставом кріюінгового підприємства судоходной компанії: теория и практика: монографія. – Одеса: Феникс, 2011. – 222 с.
3. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.
4. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

YATSENKO M.S., GONCHAROVA I.O.  
INNOVATIVE APPROACHES TO INTERINSTITUTION OF EDUCATIONAL  
INSTITUTIONS AND CREWING COMPANIES TO ENSURE THE QUALITY OF SERVICES  
IN GLOBALIZATION CONDITIONS

Abstract. Big crewing companies that value their place on the market and seek to occupy leading positions for as long as possible, offer robust and effective management solutions in the area of crewing services. They employ skilled sailors who want to work in accordance with Western European standards and in mixed teams.

In order to further develop crewing activities in Ukraine, an innovative approach is needed to improve the maritime education system and the interaction between higher education institutions and employers.

Key words: crewing activity, crewing services, marine education.

***Яценко М.С.***

к.е.н., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності Одеського національного політехнічного університету, [m.s.yatsenko@mzeid.in](mailto:m.s.yatsenko@mzeid.in)

***Ференець Я.В.***

Студентка 6-го курсу менеджмента інноваційної діяльності Одеського національного політехнічного університету, [m.s.yatsenko@mzeid.in](mailto:m.s.yatsenko@mzeid.in)

**ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЛОГІСТИЧНУ  
ДІЯЛЬНІСТЬ ЕКСПЕДИТОРСЬКИХ КОМПАНІЙ**

Анотація. Експедиторські компанії прагнуть займати лідируючі позиції на ринку та залишатися конкурентно спроможними якомога довше. В даний час в умовах поглиблення міжнародного поділу праці та інтеграції світового господарства істотне значення набуває транспортне забезпечення зовнішньої торгівлі, і транспортно-експедиторських компаній, у свою чергу, покликані виконувати організуючу функцію створення стрункої і гнучкої транспортно-логістичного ланцюга доставки товару до споживача.

Для успішного розвитку експедиторських компаній в сучасних умовах вкрай необхідне впровадження інноваційних технологій в роботу, що дасть змогу покращити якість та

прискорити швидкість послуг компаній.

Ключові слова: експедиторські компанії, інноваційні технології, логістика.

Сьогодні існує розуміння того, що логістика займається управлінням матеріальними, інформаційними та іншими потоками для вирішення завдань з фізичного переміщення та зберігання продукції з метою забезпечення необхідних матеріальних запасів для ефективного виконання функцій постачання, виробництва, розподілу і реалізації. Логістика охоплює діяльність підприємства, як на рівні окремих процесів, так і на рівні координації всіх структур, займається спрямуванням, упорядкуванням і розподілом продукції від виробника до кінцевого споживача, та має забезпечити певну рентабельність, результативність, продуктивність і ефективність системи в цілому [1].

Від якості роботи транспортно-експедиторських компаній безпосередньо залежить ефективність зовнішньоторговельних операцій та конкурентоспроможність пов'язаних з ними учасників зовнішньоекономічної діяльності.

Сьогодні 75-85% відправок генеральних і контейнеризованих вантажів оформлюються транспортно-експедиторськими й агентськими компаніями[2].

Дві третини всіх контейнерних перевезень здійснюється експедиторами в якості операторів за технологією «від дверей до дверей». Сучасний експедитор перевезень вантажів має бути виключно висококваліфікованим фахівцем. Він повинен володіти певними знаннями перевізних і комерційних технологій всіх видів транспорту, «вміти читати» транспортні тарифи, добре знати цивільне транспортне законодавство, транспортні статuti і кодекси[3].

Транспортно-експедиторське обслуговування все частіше оцінюється не стільки вартістю, скільки його якістю. Замовники перевезень стали дуже вибагливими, тому виживання на експедиторському ринку можливе лише за умови надання високоякісної послуги, комплексності обслуговування, гнучкості реакції на мінливі запити ринку.

У той же час, український ринок транспортно-експедиторських послуг знаходиться в стадії формування, і в даний час слабо представлений вітчизняними експедиторськими компаніями, що здатні надавати повний комплекс транспортно-логістичних послуг і успішно конкурувати з зарубіжними партнерами.

Враховуючи сучасні вимоги ринку, виникає необхідність впровадження інноваційних технологій в транспортно-експедиторську діяльність, для надання якомога кращих послуг та забезпечення конкурентних переваг.

У останні роки впровадженню інновацій в даній області приділяється досить багато уваги. Зростаюча кількість публікацій та наукових дискусій з проблем розробки інноваційних технологій у сфері транспортної експедиції підтверджує актуальність даного напрямку дослідження.

Формування інноваційних технологій являє собою складний багатоетапний процес розробки, прийняття та здійснення довгострокових цілей розвитку компаній, розробці програм стратегічних дій, складання оперативних планів їх реалізації, а також оцінки і вибору проектів, що забезпечують найбільшу відповідність між поточною ринковою позицією і цілями розвитку експедиторських компаній, що були поставлені.

Також слід наголосити, що одним з найактуальніших питань в даний час є уникнення провезення контрабанди (експорт та імпорт нелегалізованого вантажу), посилення митного контролю при перетині кордону за допомогою інноваційних технологій.



## Список використаних джерел

1. Габа В.В., Кириченко Г.І., Родкевич О.Г. Транспортно-експедиторська діяльність на залізничному транспорті. Навчальний посібник / Габа В. В., Кириченко Г. І., Родкевич О. Г. – К.: ДЕДУТ, 2011. – 153 с.
2. Степанов, В. И. Логистика [Текст] : учеб. / В. И. Степанов. – М.: Проспект, 2009.- 488с.
3. Транспортно-експедиторська діяльність : навчальний посібник / С. Л. Литвиненко, Т. Ю. Габрієлова, П. О. Яновський, Г. І. Нестеренко. — Київ : Кондор, 2016. — 184 с.
4. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.
5. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

YATSENKO M.S., FERENETS Y.V.

### IMPLEMENTATION OF INNOVATION TECHNOLOGIES IN LOGISTIC ACTIVITY OF EXPEDITOR COMPANIES

Abstract. Freight forwarding companies are keen to occupy leading positions in the market and remain competitive for as long as possible. Currently, in the context of deepening the international division of labor and integration of the world economy, the transport security of foreign trade becomes essential, and transport and forwarding companies, in turn, are called to carry out the organizing function of creating a slender and flexible transport and logistic chain of delivery of goods to the consumer.

For the successful development of forwarding companies it is necessary to introduce innovative technologies in the work that will help to improve and speed up the services of companies.

**Кравченко О.М.**

к.е.н, старший викладач, ОНПУ, o.m.kravchenko@mzeid.in

**Букорос Т.В.**

студент, ОНПУ, tetyana.bukoros@mzeid.in

### ІННОВАЦІЇ, ЯК НЕВІД'ЄМНА ЧАСТИНА ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. Щодня сучасний світ стикається з різноманітними нововведеннями, винаходами, технологічним прогресом та новітніми системами. Щоб виходити на зовнішній ринок та конкурувати з зарубіжними виробниками, українським підприємствам необхідний швидкий технічний підйом виробництва за рахунок введення інновацій у технологічних процесах, удосконалення якості продукту та розширення асортименту. Застарілі методи та схеми виробництва повинні відходити у минуле, а нові ідеї, що несуть в собі модернізацію процесів виробництва та інноваційні технології мають впроваджуватись у діяльність

промислових підприємств.

Ключові слова: інновації, інноваційний розвиток, інноваційна діяльність, зовнішньоекономічна діяльність, зовнішні ринки, виробниче підприємство.

Щодня сучасний світ стикається з різноманітними нововведеннями, винаходами, технологічним прогресом та новітніми системами. Щоб виходити на зовнішній ринок та конкурувати з зарубіжними виробниками, українським підприємствам необхідний швидкий технічний підйом виробництва за рахунок введення інновацій у технологічних процесах, удосконалення якості продукту та розширення асортименту. Застарілі методи та схеми виробництва повинні відходити у минуле, а нові ідеї, що несуть в собі модернізацію процесів виробництва та інноваційні технології мають впроваджуватись у діяльність промислових підприємств.

Інноваційний розвиток є визначальним фактором росту ефективності діяльності підприємства, підвищення якості продукції, економного використання ресурсів, запобігання екологічним наслідкам індустріалізації. Тільки за умови досягнення високого рівня інноваційної діяльності підприємств економіка країни зможе зайняти гідне місце у світовому процесі економічного розвитку. Саме інновація, сприяє динамічному саморозвитку та забезпечує конкурентоспроможність на всіх ієрархічних рівнях економіки. Інноваційний розвиток підприємств – це визначений безперервний рух, що базується на впровадженні і реалізації інновацій, які зумовлюють поліпшення кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, забезпечують зміцнення його ринкових позицій та створюють умови для його прогресивного розвитку [1].

О. А. Мизрова визначає інноваційну діяльність як сукупність науково-дослідних, прикладних, експериментальних робіт, необхідних для створення інновацій; робіт, пов'язаних із створенням дослідних та серійних зразків нової продукції та технологій, з сертифікацією і стандартизацією інноваційних продуктів; з проведенням маркетингових досліджень і організацією ринків збуту інноваційних продуктів; всі види посередницької діяльності і інші види робіт, що взаємопов'язані в єдиний процес з метою створення і поширення інновацій [2].

Прагнучи до економічного розвитку, суб'єкти змушені постійно оновлювати ряд інноваційних завдань. Задля стійкого розвитку економіки України у коротко- та довгостроковій перспективі вирішальним стане підйом та розширення саме інноваційного фактору. Орієнтиром для такого розвитку слугують розвинуті країни, що передують в технологічному прогресі та економічних показниках.

В сучасних ринкових умовах активізація інноваційних процесів набуває вкрай важливого значення при побудові дійсно конкурентоспроможного виробництва, що буде затребуваним на внутрішніх і зовнішніх ринках. Побудова системи управління конкурентоспроможністю підприємства має бути невід'ємною складовою, що супроводжує процес управління інноваційним розвитком.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це інтегрована система комплексного управління підприємством, яка повинна мати можливість адекватного реагування на вплив світового господарського механізму в частині зовнішніх і внутрішніх інтересів підприємства. Процес управління в цій системі пов'язаний з організаційними, технічними, ресурсними, ринковими, якісними та управлінськими видами показників, оцінкою можливостей ведення інноваційної діяльності та гармонійністю розвитку

внутрішнього клімату підприємства, а також необхідністю аналізувати сукупні вимоги ринку до продукції підприємства, прогнозувати й оптимізувати прибуток і витрати своєї діяльності [3].

Водночас, реалізація широкомасштабних інноваційних проектів зазвичай пов'язана з великою кількістю ризиків, та необхідністю створення системи управління ризиками на підприємстві.

Процес управління ризиком покликаний забезпечити відповідний механізм вирішення проблем ризику. Останній долають за допомогою різних економічних методів: попередження виникнення, прийняття або оптимізації ступеня ризику. Для зниження ступеня господарського ризику застосовуються такі напрямки дій:

- зовнішній розподіл ризику, найчастіше – це страхування ризику;
- попередження ризику або пом'якшення можливих наслідків шляхом адаптаційних заходів;
- підготовка до реагування на ситуації, що виникають шляхом створення резервів, лімітування і обмежень, прийняття управлінських рішень [4, с. 30].

Як приклад, розглянемо ТОВ «ОДСТЕКС», яке є виробником нетканих матеріалів типу спанбонд в Україні. Завдяки кваліфікаційному персоналу, а також сучасному обладнанню підприємство забезпечує український та європейський ринок широким асортиментом товарів, але частка європейських замовників дуже незначна, тому виробництво та асортимент товару в основному зорієнтований на українського споживача. Перш за все, це звужує рамки потенційних можливостей підприємства. Для розширення контактної аудиторії шляхом залучення якомога більшого відсотка закордонних споживачів підприємству необхідне залучення фахівців, які займаються різними організаційно-економічними аспектами нововведень. З одного боку, сучасні інноваційні процеси мають досить складний характер та вимагають поглибленого вивчення ринку даної сфери, оновлення деякого обладнання, перегляд технологій виробництва певних товарів, технологічне переоснащення підприємства тощо, а з іншого – у такий спосіб можливо досягти значного розширення клієнтської бази за рахунок іноземних замовників.

Звісно такі глобальні зміни потребують чималих коштів і як показує досвід розвинутих країн: реалізація інноваційної політики залежить в першу чергу від ресурсів, які необхідно направляти на вирішення інноваційних завдань. Однак саме такі інноваційні процеси являють собою постійний рух перетворення технічних чи технологічних ідей на підґрунті наукових розробок в новітні технології і запровадження їх у виробництво безпосередньо маючи на меті здобуття нової якісної продукції.

В результаті проведення інноваційної діяльності підприємство зможе виготовляти продукцію орієнтовану як на внутрішній, так і на зовнішній ринок з урахуванням споживчого характеру та інтересів обох, тобто таким чином успішно конкурувати з іноземними виробниками, поступово вдосконалюючи технологію виробництва задля ще більшого покращення якості товарів та залучення більш дорогих покупців.

Очевидно, що ігнорування цього питання, може обернутись недостатньою міжнародною конкурентоздатністю, а також слабкою організацією впровадження нових прогресивних розробок.

Світові тенденції глобалізації, швидкого технічного та технологічного підйому виробництва, зростання темпів розвитку національних ринків і, як наслідок, посилення конкурентної боротьби ставлять високі вимоги до діяльності господарських суб'єктів. Адже

тільки інноваційний менеджмент з властивим йому функціональним апаратом в змозі передбачити і зумовити майбутнє, саме він на даний час є одним з найважливіших елементів конкурентної боротьби, а інноваційно-інвестиційна стратегія є основним його інструментом, тому саме інноваційно-інвестиційній діяльності необхідно приділяти значну увагу підприємствам, які господарюють в ринкових умовах.

#### Список використаних джерел:

1. А. Ю. Сербенівська Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств // Ефективна економіка № 5, 2012. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=16903>, с.15,20
2. Швагірева В.С., Донець А.С., Неумоїна К.В. Формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств регіону на інноваційній основі // Науковий вісник ОДЕУ, Одеса: ОДЕУ, 2016, № 2(234). С.158-168
3. Мироненко К.С. Економічні ризики при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах / К.С.Мироненко // Інформаційно-аналітичний журнал «Економіка. Фінанси. Право». – Київ, 2016. – №6/1. – С.29-36.
4. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

KRAVCHENKOO.M., BUKOROST.V.

#### INNOVATIONS AS AN INALIENABLE PART OF IMPLEMENTATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY BY MANUFACTURING ENTERPRISE

Abstract. Every day, the modern world is faced with a variety of innovations, inventions, technological progress and the latest systems. In order to enter the external market and compete with foreign manufacturers, Ukrainian enterprises need rapid technological upgrading of production by introducing innovations in technological processes, improving product quality and expanding assortment. Outdated methods and production schemes have to go away in the past, and new ideas that carry modernization of production processes and innovative technologies should be implemented in the activities of industrial enterprises.

Keywords: innovation, innovation development, innovation activity, foreign economic activity, external markets, production enterprise.

**Захарченко В.І.**

д.е.н., професор, Одеський національний політехнічний університет

**Лозовська О.А.**

магістрант, Одеський національний політехнічний університет, [olena.ninja@gmail.com](mailto:olena.ninja@gmail.com)

#### ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ІННОВАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ

Анотація. В даній роботі розглянуто питання інноваційної безпеки регіону, класифіковано фактори кризовості, досліджено причини виникнення нестабільного

кризового стану інноваційної безпеки території Причорномор'я, а також представлено спосіб формування системи моніторингу ІБ регіону. Результати розрахунків показали, що в 2001 р все території Причорномор'я станом ІБ перебували в кризовому стані. Ступінь кризовості змінювався від нестабільного до критичного. Причорномор'я в цілому знаходилось в стані нестабільного кризи.

Ключові слова: інноваційна безпека, система моніторингу, інновації, індикативний аналіз, фактори кризовості.

Актуальність аналізу проблеми інноваційної безпеки (ІБ) України та її регіонів визначається зміною ситуації в економіці України та її територій, що характеризується падінням виробництва, зниженням рівня життя населення та зростанням соціальної напруженості. Ці явища пов'язані з труднощами реформування економіки України в напрямку переходу від централізованої адміністративної системи управління до системи ринкового регулювання, посиленого розпадом Радянського Союзу і різким ослабленням міжтериторіальних зв'язків. Тому погіршення ситуації в економіці подвійно відбилося на стані науково-технологічної бази науки, привело до зниження рівня забезпечення наукових кадрів і, в кінцевому рахунку, на стані ІБ України та її регіонів. Сприятливі перспективи суспільного розвитку істотно визначаються перспективами розвитку науки і технологій.

Накопичення загроз ІБ йшло особливо швидкими темпами протягом 1990-х років, посилюючи кризові явища в галузі «Наука і наукове обслуговування». Можна виділити наступні основні фактори кризовості в інноваційній сфері:

- хронічне недофінансування галузі, що веде до зниження інноваційного потенціалу і ослаблення матеріально-технічної бази галузі;
- зниження стимулювання наукової праці і відтік наукових кадрів;
- ослаблення державного регулювання;
- зниження правової захищеності в області наукових розробок в зв'язку із зволіканням у розбудові правової сфери.

Таким чином, фактори кризовості проявляються в самих різних формах: економічних, політичних, правових, організаційних і т. д.

У зв'язку з цим загрози ІБ можна класифікувати за такими видами: економічні, соціально-політичні, зовнішньоекономічні і зовнішньополітичні, організаційно-правові, технологічні.

Наявність різноманітних загроз ІБ диктує необхідність створення системи моніторингу ІБ.

Для цього виділяються дві групи об'єктів системи моніторингу ІБ:

а) об'єкти прямого впливу, тобто такі об'єкти в системі науки і технологій, на які система може надавати безпосередній вплив і які безпосередньо можуть викликати кризові ситуації в економіці і соціальній сфері;

б) об'єкти опосередкованої дії, що відносяться до інших сфер національної безпеки, але науково-технологічна підтримка яких бажана і необхідна.

Об'єкти моніторингу ІБ поділені на наступні групи:

1. Об'єкти кадрового потенціалу та освітньої діяльності.
2. Об'єкти фінансового і матеріально-технічного забезпечення.
3. Об'єкти організаційно-структурної та правової діяльності.
4. Об'єкти комерційної діяльності та співпраці

5. Об'єкти технологічного ризику.

Показники ІБ можна класифікувати наступним чином:

- а) показники критеріального типу, за значеннями яких можна робити судження про стан ІБ;
- б) показники, що безпосередньо формують індикативні показники ІБ;
- в) показники, що опосередковано формують стан ІБ або показують її вплив на стан інших сфер життєдіяльності.

Індикативний аналіз ІБ включає в себе три етапи. На першому етапі проводиться оцінка станів по кожному з індикаторів ІБ всередині індикаторних блоків, на другому знаходиться оцінка станів по індикаторним блокам і на третьому дається загальна оцінка станів по індикаторним блокам, а також загальна оцінка рівня безпеки територій. При класифікації станів ІБ за ступенем тяжкості прийняті наступні основні оцінки ситуацій по кожному з індикаторів: нормальна, передкризова, кризова. У свою чергу передкризова зона розбивається на три підзони (відповідно - предкризис 1 (початковий), 2 (розвивається) і 3 (критичний)) і кризова зона також розбивається на три підзони (відповідно - криза 1 (нестабільний), 2 (загрозливий) і 3 (надзвичайний)).

Формування індикативних показників (індикаторів) ІБ здійснюється по семи індикаторним блокам, які включають в себе: 1) блок кадрової забезпеченості; 2) блок освіти; 3) блок фінансування науки, 4) блок матеріальної бази науки; 5) блок інновацій та результативності науки; 6) структурний блок; 7) блок оцінки технологій.

Апробація методики діагностування стану регіонів ІБ проводилася для Причорномор'я і входячих до його складу територій (Одеська, Миколаївська та Херсонська області). Отримано оцінки стану економічної та інноваційної безпеки Причорномор'я в 2010-2013 роках [2 с. 106-110].

Результати розрахунків показали, що в 2001 р все території Причорномор'я станом ІБ перебували в кризовому стані. Ступінь кризовості змінювався від нестабільного до критичного. Причорномор'я в цілому знаходилось в стані нестабільного кризи.

#### Список використаних джерел

1. Захарченко В. І. Інноваційний розвиток регіонального промислового комплексу на засадах стратегічного управління: моногр. / В. І. Захарченко, І. А. Топалова. – Одеса: Бахва, 2017. – 172с.
2. Теоретико-методологічні аспекти підвищення конкурентоспроможності прикордонного регіону: кол. моногр. / За ред. В. І. Захарченко та М. М. Меркулова. – Одеса: Атлант, 2018. - 243с.
3. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.
4. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

ZAHARCHENKO V.I., LOZOVSKA O.A.

FORMATION OF THE SYSTEM OF MONITORING OF INNOVATIONAL SECURITY OF

## THE REGION

**Abstract.** In this paper the issues of the region's innovation security are considered, the factors of crisis are classified, the causes of the unstable crisis state of the innovation security of the Black Sea region territory are investigated, as well as the way of the system of monitoring of the IB of the region is presented. The results of the calculations showed that in 2001 all of the Black Sea coast was in a state of crisis. The degree of crisis varied from unstable to critical. The Black Sea region as a whole was in a state of unstable crisis.

**Key words:** innovation safety, monitoring system, innovations, indicative analysis, crisis factors.

***Аверіхіна Т. В.***

к.е.н., доцент, ОНПУ, t.v.averihina@mzeid.in

***Байлюк Ю. О.***

магістрант, ОНПУ, bailiuk97@gmail.com

### **ВИПУСК ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК ШЛЯХ ВИХОДУ УКРАЇНИ З ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ**

**Анотація.** У роботі представлена спроба аналізу та розробки теоретичних і практичних пропозицій, спрямованих на підвищення інноваційної продукції підприємств і зростання їх конкурентоспроможності. Запропоновано стратегію розвитку інноваційної продукції, яка може розвиватися науково-дослідними центрами разом з малими підприємствами, які можуть швидко міняти і впроваджувати швидко нові технології.

**Ключові слова:** інноваційна продукція, малі підприємства, конкурентоспроможність, інноваційна діяльність

В сучасних умовах високої конкуренції відповідність внутрішнього середовища підприємства зростаючим вимогам ринку є найважливішим фактором успішної діяльності та викликає необхідність її постійної трансформації. Головною рушійною силою економічного зростання сьогодні є інноваційна продукція, що впроваджуються як на виробництві, так і в експлуатації, управлінні і споживанні. Світова практика показує, що розробка і впровадження інноваційної продукції – це не тільки шлях до підвищення конкурентоспроможності окремо взятого підприємства, а й серйозний стимул економічного розвитку країни в цілому.

Вирішення питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників не може бути досягнуто без розвитку організації процесу активізації інноваційної продукції підприємств, що вимагає формування їх науково-обґрунтованих методичних положень [1]. Однак єдність в ключових поняттях, пов'язаних з цими питаннями, практично відсутня.

Таким чином, складність і багатоаспектність проблеми підвищення інноваційної продукції, а також її значимість в процесі росту ефективності діяльності підприємства, зумовили наукову і практичну актуальність теми даного дослідження, визначили її мету та завдання.

Розробка теоретичних і практичних пропозицій, спрямованих на підвищення

інноваційної продукції підприємств і зростання їх конкурентоспроможності є досить важливим фактором. Досягнення цього передбачає вирішення наступних завдань:

- узагальнити основні підходи і уточнити поняття інноваційної продукції підприємств з в сучасних українських умовах;
- провести аналіз сучасного стану української економіки,
- виявити тенденції активізації інноваційної продукції підприємств на основі їх потенціалу;
- уточнити, упорядкувати і класифікувати принципи, шляхи та фактори активізації інноваційної продукції підприємств;
- виявити внутрішні і зовнішні джерела фінансування інноваційної продукції на підприємствах;
- розробити систему заходів щодо підвищення інноваційної продукції підприємств з метою зростання їх ефективності та конкурентоспроможності на вітчизняному та світовому ринку.

Питання інновацій взагалі у вітчизняній та світовій економіці є дуже актуальним на сучасному етапі. Але час міняє пріоритети у світовій та національних економіках країн світу. Зміни постійно відбуваються, і інноваційна продукція є як причиною, так і наслідком цих змін. Тому постійний аналіз інноваційно-технологічного стану економіки України є дуже потрібним з точки зору розробки, впровадження, та моніторингу ефективності виконання, як національних так і регіональних стратегій та програм направлених на підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, як на внутрішніх ринках, так і зовнішніх.

Інноваційний процес здійснюють на державному і міждержавному рівнях, у регіональних і галузевих сферах, місцевих формуваннях, безпосередньо на підприємствах [2]. Всі учасники мають свої цілі і формують організаційні структури для їх досягнення.

Виробництво інноваційної продукції стає більш зорієнтованим не на масового споживача, а на специфічні потреби окремих індивідів, тобто на невеликі за місткістю ринки. Такому розвитку сприяють підприємницькі структури, особливо малі та середні підприємства, які спроможні швидко адаптуватися до вимог часу.

Швидкі темпи модернізації життя людей призводять до зростання вимог до якості товарів та послуг. Проте в Україні спостерігається проблема технологічного стану промислових підприємств. Технологічна структура промисловості України не відповідає вимогам споживачів, тому просте її відтворення не може забезпечити Україні довгострокового економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності виробництва [3].

В Україні не зменшується розрив інноваційних процесів між стадіями наукових досліджень та впровадження інновацій у виробництво, що зумовлено відсутністю ефективного механізму трансформації наукових знань в інноваційні ідеї. Щоб подолати цей розрив потрібно упроваджувати наукові здобутки в малі підприємства. Для цього потрібно вирішити питання співпраці підприємств з науковими установами.

Досвід розвинених країн свідчить, що ефективними є такі інноваційні структури, як технопарки, технополіси, інноваційні бізнес-інкубатори, наукові та науково-технологічні центри, які спеціалізуються на створенні сприятливих умов для ефективної діяльності малих підприємств, що реалізують оригінальні науково-технічні та інноваційні продукції [4].

Формування інноваційної інфраструктури повинне базуватись на таких принципах: адекватність інфраструктури рівню розвитку регіону, відповідність реальним потребам,



раціональне територіальне розміщення, функціональна концентрація на гострих проблемах інноваційної діяльності, доступність послуг для підприємців (територіальна, інформаційна, вартісна), залучення державних і недержавних ресурсів.

Таким чином, потрібні послідовні кроки і заходи в реалізації механізмів підтримки і стимулювання інноваційної продукції у промисловому комплексі й малому підприємстві України. Незважаючи на те, що побудова сучасної інноваційної моделі економіки України, ще тільки починається, з'являються нові організаційні форми господарювання і кооперації між етапами і учасниками інноваційного процесу, формуються умови для створення ринкових відносин між ними. Проте для їх розвитку потрібна інноваційна продукція, яка може розвиватися науково-дослідними центрами разом з малими підприємствами, які можуть швидко міняти і впроваджувати нові технології. Слід сьогодні говорити вже не тільки про побудову вдалої моделі взаємодії інтелектуального і реального секторів економіки, що дозволяє результатами наукових досліджень або конструкторсько-винахідницької роботи вільно потрапляти на ринок, перетворюючись в новий продукт або технологію. Мова йде про суцільне проникнення інноваційної продукції на всі рівні і сфери людської діяльності, зміцнення інноваційних зв'язків між різними секторами промисловості, між економікою, наукою і соціумом, перетворення будь-якої діяльності в інноваційну продукцію.

#### Список використаних джерел

1. Філіна Г. І. Проблеми інноваційного розвитку економіки України. //Економіка та держава. – 2007. - №5. – 163 с.
2. Ганущак Л. М. Оцінка інноваційного потенціалу та ефективність його реалізації на підприємствах // Сучасні проблеми розвитку національної економіки і шляхи їх розв'язання: Кол. монографія /За наук. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка. К.: Національна академія управління, 2008. С. 162-165.
3. Ганущак Л. М. Шляхи використання зарубіжного досвіду управління інноваційним потенціалом підприємств в Україні // Актуальні проблеми економіки. – 2006. - №4. – С. 135-142.
4. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.
5. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центручбової літератури», 2018. – 505 с

AVERIKHINAT.V.,BAILIUKY. O.

#### IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PRODUCTION AS THE EXIT OF UKRAINE FROM ECONOMIC CRISIS

Abstract. The paper presents an attempt to analyze and develop theoretical and practical proposals for increasing the manufacture of innovative products of enterprises and increasing their competitiveness. A strategy for the development of innovative products that can be developed by research centers with small enterprises that can quickly change and quickly implement new

technologies is proposed.

Key words: innovative products, small businesses, competitiveness, innovative activities.

**Ковтуненко К.В.**

Доцент, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності ОНПУ, k.v.kovtunenko@mzeid.in

**Величко М.Р.**

Аспірант, асистент, ОНПУ, m.r.partyka@mzeid.in

## **ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙ**

Анотація. Так як сучасний стан економіки носить нестабільний та динамічний характер, підприємствам необхідно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, підприємства змушені швидко адаптуватись до змін, які постійно відбуваються на ринку, щоб тим самим підвищити власну конкурентоздатність для здійснення головної своєї мети – отримання максимально можливого прибутку. Для цього підприємству необхідно знаходити нові шляхи подальшого розвитку.

Ключові слова: диверсифікація, стратегічне планування, інновації, інноваційні процеси, механізми диверсифікації, методи диверсифікації.

В сучасних умовах ефективною є стратегія диверсифікації, яка в першу чергу пов'язана з розширенням сфери діяльності підприємства, наданих послуг та номенклатури виготовленої продукції. Диверсифікація підприємства охоплює усі напрямки діяльності підприємства і тим самим дає змогу діяти так, щоб закріпити свої позиції у різних галузях і забезпечити отримання найкращого результату [1].

Чинником, стимулюючим багато фірм до диверсифікації своєї економічної активності, є нестійкість економічного розвитку провідних країн і світової економіки в цілому.

Питання диверсифікації діяльності підприємств розглядалися такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як Ансофф І., Азрилиян А. Н., Білошапка, М. Белопольський, Гуторов О.І., Г. Загорій, С. Ілляшенко, Калашнікова Є.В. Корінько М.Д., Б. Король, Михайлова Л.І., Новицький В. Є., Турчина С.Г., Цогла О. О., Шарко О. О., Шарко І. О.

Диверсифікація виробництва (освоєння випуску нових виробів) – є відображенням тенденції до збільшення обсягів і розширення номенклатури виробництва компаній, які випускають товари різних галузей і вже не можуть бути зараховані до якої-небудь галузі промисловості. Процес диверсифікації охоплює заходи щодо придбання будь-яких компаній, які функціонують в інших галузях та зміни у сфері безпосередньо виробництва.

Використання стратегії «диверсифікації» означає також широке використання принципу децентралізації з делегуванням повноважень щодо прийняття оперативних рішень керівниками виробничо-господарських підрозділів по інноваційному проекту.

Аналіз інноваційних процесів диверсифікації, який компанії використовують в цілях адаптації до змін зовнішнього середовища, дозволяє зробити висновок про існування трьох видів стратегій в рамках самої стратегії «диверсифікації»:

а) горизонтальна (або родова) диверсифікація – коли фірма розширює масштаби своєї діяльності за рахунок випуску нових товарів або послуг в рамках однієї галузі;

- б) вертикальна диверсифікація – коли фірма охоплює різні етапи виробничого циклу;
- в) інтеграційна диверсифікація – коли фірмова номенклатура розширюється за рахунок товарів різних галузей.

Встановлення централізованого фінансового контролю над діяльністю всіх виробничо-господарських груп, організованих за товарним або галузевим принципом – одне із головних завдань, які багато в чому визначають успішність реалізації стратегії «диверсифікації».

Наступні методи диверсифікації діяльності були визначені завдяки вивченню практики інноваційної діяльності в сучасних компаніях:

- розширення власної виробничої бази за рахунок внутрішнього розвитку;
- розширення власної виробничої бази за рахунок придбання ліцензій на нові технології і продукти;
- створення спільних підприємств;
- придбання нових фірм (в тому числі і венчурних);
- венчурні капіталовкладення (участь у венчурних фондах, часткове фінансування венчурних фірм, участь у науково-дослідних альянсах) [2].

Однак кожен з перерахованих методів має свої плюси і мінуси. До мінусів належить:

- а) розширення власної виробничої бази вимагає великих початкових капіталовкладень і тривалого періоду самоокупності;
- б) при участі у спільних підприємствах є відсутність єдиного власника на результати нововведень, а отже, таким чином скорочуються монопольні надприбутки кожного із засновників;
- в) придбання нової фірми пов'язано з високим ступенем ризику;
- г) венчурні вкладення хоча й дають доступ до нових технологій, однак носять, як правило, одноразовий характер і не служать стимулом зростання компанії.

Всі механізми диверсифікації не ідеальні і мають низку проблем. В залежності від визначальних факторів, необхідно розробити стратегію застосування даних методів диверсифікації для оптимізації процесу її вибору. Такими чинниками виступають ступінь знання (або знайомства) компанією з цільовими і плановими ринками для використання технологій виробництва нового продукту [3].

Якщо компанія вирішує вийти на абсолютно незнайомі їй ринки, є два найменш ризикові способи, а саме створення спільних підприємств з фірмою, що діє на даному ринку, або використання венчурних вкладень. Наявністю у фірми ноу-хау в новій галузі як з точки зору технології, так і з точки зору знайомства з цільовим ринком дозволяє прийняття рішення про використання власних ресурсів або придбання ліцензії.

Більшість найбільших міжнародних високотехнологічних корпорацій керуються принципом, що при розширенні бізнесу зі значним залученням капіталу компанія повинна обмежуватися використанням знайомих технологій на знайомих ринках, а при виході в незнайомі сфери бізнесу компанії слід використовувати низьковитратні стратегії.

Михайлова Л.І. вважає, що в залежності від ступеня наявності у компанії власного наукового потенціалу, вона може вибрати або стратегію створення нововведення самостійно, або стратегію придбання прав власності на нововведення на ринку.

Перша група стратегій пов'язана з проведенням підприємством досліджень і розробок. Ці стратегії визначають характер запозичення ідей, інвестування НДДКР, їх взаємозв'язку з існуючими продуктами та процесами.

Друга група стратегій відноситься до системи оновлення виробництва, виведення

продуктів на ринки, використання технологічних переваг [4].

Шарко І.О. надає таку систему інноваційних стратегій, яка з урахуванням наявних ресурсів і специфіки їх інноваційної діяльності надає підприємству найбільші переваги.

Таблиця 1 – Інноваційні стратегії

Група стратегії	Назва стратегії	Особливості стратегії
1	2	3
Перша група	Ліцензійна стратегія	Підприємство засновує свою діяльність в області НДДКР на придбання дослідних ліцензій на результати досліджень і розробок науково-технічних організацій або інших підприємств
	Стратегія паралельної розробки	Передбачає придбання технологічної ліцензії на готовий продукт чи процес з метою їх форсованого досвідченого освоєння і проведення з урахуванням такого освоєння власних розробок і подальшого виробництва технології вже за результатами власних розробок
	Стратегія дослідного лідерства	Націлена на досягнення довготривалого перебування підприємства на передових позиціях в області НДДКР у певних напрямках
	Стратегія випереджувального наукоємності	Підприємство, що використовує дану стратегію, прагне мати наукоємність продукції вище середнього рівня по галузі (підгалузі)
	Стратегія проходження життєвому циклу інновації	В даному випадку НДДКР прив'язані до циклів життя продуктів і застосовуваних підприємством процесів.
Друга група (стратегії впровадження та адаптації нововведень)	Стратегія підтримки продуктового ряду	Її сенс полягає в прагненні підприємства покращувати споживчі властивості випускаються традиційних товарів, які не схильні до сильного морального старіння
	Стратегія ретро нововведень	Застосовна до застарілим, але ще користуються попитом і які перебувають в експлуатації виробів. Інновації тут будуть направлені на вдосконалення процесів їх виготовлення
	Стратегія збереження технологічних позицій	Може бути використана підприємствами, які займають сильні конкурентні позиції, але в силу певних причин на деяких етапах розвитку відчувають сильний і несподіваний натиск конкурентів і не можуть вкладати необхідні кошти в оновлення виробництва й продукції.
	Стратегії продуктової та процесної імітації	Підприємство може запозичувати технології з боку. Така стратегія може бути ефективною в тих випадках, коли підприємство сильно відстає від конкурентів по своєму науково-технічному потенціалу або входить в нову для себе сферу бізнесу
	Стратегія технологічної пов'язаності	Підприємство здійснює технологічно пов'язані інновації. Компанія випускає технологічно пов'язану продукцію, якщо на частку технологічно пов'язаних продуктів припадає понад 70% продукції

	Стратегія технологічного трансферу	Реалізується головними підприємствами вертикально-інтегрованих структур. Вони передають вже відпрацьовані технології малим підприємствам, що входять у названу структуру
--	------------------------------------	--

Продовження табл. 1

1	2	3
	Стратегія слідування за ринком	Націлює підприємства на випуск продукції, найбільш рентабельною і користується ринковим попитом в даний момент
	Стратегія вертикального запозичення	Малі підприємства в складі великих вертикально-інтегрованих структур змушені приймати і запозичувати технології у підприємств – лідерів даних структур
	Стратегія радикального випередження	Висловлює дії підприємства і його прагнення вийти першим на ринок з радикально новим продуктом (або виробляти його новим способом)
	Стратегія вичікування лідера	Приймається великими підприємствами-лідерами в періоди виходу на ринок нових продуктів, попит на які ще не визначений. Спочатку на ринок виходить мала фірма, а потім ініціативу (у разі успіху) перехоплює лідер

Таким чином, компанією, підприємством може бути сформована досить розгалужена система інноваційних стратегій з урахуванням наявних ресурсів і специфіки їх інноваційної діяльності. Всі види та механізми диверсифікації не ідеальні і мають низку проблем, які впливають на її вибір. Методи диверсифікації також мають свої плюси і мінуси, на які також слід звертати увагу.

#### Список використаних джерел

1. Ковтуненко К.В., Ковтуненко Ю.В., Партика М.Р. Стратегія диверсифікації: поняття, види та фактори вибору // Економіка, фінанси, право. – 2016. – №12/3'2016. – С. 22–26.
2. Ковтуненко К.В., Сапожніков Р.М. Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін // Бізнес Інформ. – 2016. – №9. – С. 153–158.
3. Корінько М.Д. Ризики при диверсифікації /М.Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки – 2009 №7 – с.69.
4. Михайлова Л.І., Гуроров О.І., Турчіна С.Г., Шарко І.О. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гуроров, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко. – Вид. 2-ге, доп. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 234 с.
5. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грін Д. С., 2017. – 906 с.
6. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

KOVTUNENKOK.V., VELYCHKOM.R.

DIVERSIFICATION OF THE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF

## STRATEGIC PLANNING OF INNOVATIONS

Abstract. Since the current state of the economy is unstable and dynamic, enterprises need to respond to changes in the environment. Thus, enterprises are forced to adapt quickly to changes that are constantly occurring on the market, thereby increasing their own competitiveness to realize their main goal – to get the most possible profits. For this, the company needs to find new ways of further development.

Key words: diversification, strategic planning, innovations, innovative processes, diversification mechanisms, diversification methods.

*Аверіхіна Т.В.*

к.е.н.. доцент. ОНПУ, t.v.averihina@mzeid.in

*Шаркова Г.И.*

студент, ОНПУ, hanna.sharkova@mzeid.in

### **ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

**АНОТАЦІЯ.** У роботі досліджується розвиток інноваційної економіки України, її актуальність у сьогоденні, основи інновації та глобальний інноваційний індекс. Виявлено дії, які треба виконати та умови, які пригнічують розвиток інноваційної економіки.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** інноваційна економіка, вирішення завдань, економічне зростання, заходи, актуальність, економіка.

Інноваційна економіка – економіка, яка розвивається на паритетному використанні наукових знань та інноваційних продуктів, готовності до їх практичної реалізації у різних сферах людської діяльності. Родоначальником теорії інноваційного розвитку економіки в її сучасному вигляді вважається Й. Шумпетер, який запропонував концепцію економічної динаміки, центральне місце в якій відводиться підприємницької функції. У даній концепції він розглядав інновації як зміни в технології і управлінні в якості нового напрямку у використанні всієї різноманітності економічних ресурсів. Актуальність дослідження у області інноваційної економіки визначається тим, що в даний час інновації визнаються ключовим чинником економічного зростання [1].

У вирішенні завдань виходу країни з кризи, забезпечення динамічно стійкого розвитку економіки країни, головна роль належить інноваціям, інноваційній діяльності, здатним забезпечити безперервне оновлення технічної і технологічної бази виробництва, освоєння і випуск нової конкурентоздатної продукції, ефективного проникнення на світові ринки товарів і послуг. Це вимагає реформування всіх сфер суспільного життя, і перш за все, економіки. Основою сучасних технологій є фундаментальна наука, яка створює інтелектуальні ресурси суспільства, основу сучасної технології. Впровадження моделі інноваційного розвитку національної економіки, які функціонують в економічно розвинутих країнах, в Україні суттєво ускладнює існуюча структура ВВП, бо головним джерелом валютних надходжень до державного бюджету залишаються гірничо-металургійний комплекс (32%), частково харчова та переробна галузі (25%), мінеральні продукти (10%), хімічна промисловість (8%). А власники цих виробництв до останнього часу фактично не здійснювали технологічну модернізацію промислових підприємств, оскільки й без цього мали певні конкурентні

переваги на світових ринках за рахунок відносно дешевої робочої сили, сировини та енергоносіїв. У посткризовій економічній ситуації стан зовнішньоторговельного балансу української економіки лише погіршується, що підкреслює стратегічну безперспективність теперішнього місця України. Основна стратегія тих, хто контролюють ключові сектори української економіки, – збільшити свої прибутки, ігноруючи загальну деградацію національного господарського комплексу, зростаюче технологічне відставання, кризові процеси у науці та освіті [2].

У розвинутих країнах світу показник приросту ВВП за рахунок впровадження нових технологій становить 60–90%, тоді як в Україні він складає менше одного відсотка. Хоча Україна за кількістю науковців входить до першої десятки країн світу. Інновація є кінцевим результатом заснованої на використанні досягнень науки і передового досвіду діяльності з реалізації нового або удосконалення реалізованого на ринку продукту, технологічного процесу та організаційно-технічних заходів, що використовуються в практиці.

Технологічна інновація – інновація, пов'язана з розробкою та освоєнням нових або вдосконалених технологічних процесів. Причому, інновація в області організації і управління виробництвом, соціальних чи інформаційних технологій не відноситься до технологічної інновації. Прикладом таких інновацій можуть служити: мобільний зв'язок, біотехнології, космічні технології, оборонні технології, супутникове радіо і телебачення, проведення аналізу ДНК та ін.

Крім того, існує поняття інновація технології – це процес оновлення виробничого потенціалу, спрямований на підвищення продуктивності праці і економію енергії, сировини та інших ресурсів, що в свою чергу дає можливість збільшити обсяг прибутку фірми, удосконалити техніку безпеки, провести заходи щодо захисту навколишнього середовища, ефективно використовувати внутрішньо-фірмові інформаційні системи. Інноваційну економіку, в більшості випадків, трактують як таку, що заснована на знаннях та інформаційних технологіях. При цьому, передбачається, що головний ефект її полягає не просто у випуску високотехнологічної продукції, а в її продуктивному використанні у всіх сферах й галузях на рівні впливу на економіку і суспільство. Подібне розуміння інноваційної економіки як економіки знань, інтелектуальної економіки та тип економіки, заснованої на потоці інновацій, на постійному технологічному вдосконаленні, на виробництві й експорті високотехнологічної продукції з дуже високою доданою вартістю й самих технологій, знайшло широке застосування і в економічній теорії, хоча й не стало єдино визнаним [3].

Інновація – це результат інвестування в розробку і отримання нового знання, ідеї, що раніше не застосовувалася, з оновлення сфер життя людей і подальший процес впровадження цього з фіксованим отриманням додаткової цінності. Інноваційна діяльність – це діяльність колективу людей, направлена на реалізацію в суспільній практиці «під ключ» виробничо-технічних досягнень, інновацій, застосування існуючих прогресивних технологій, систем, машин і устаткування на базі використання і впровадження науково-технічних досягнень вітчизняної і світової науки і техніки.

Економіка є інноваційною, якщо в суспільстві:

– будь-який індивідуум, група осіб, підприємств в будь-якій точці країни і у будь-який час можуть отримати необхідну інформацію про нові або відомі знання, інновації (нові технології, матеріалах, устаткування, організації і управління виробництвом і тому подібне), інноваційну діяльність, інноваційні процеси;

– проводяться, формуються і доступні будь-якому індивідуумові, групі осіб і

організаціям сучасні інформаційні технології, що забезпечують виконання попереднього пункту;

– є розвинені інфраструктури, що забезпечують створення національних інформаційних ресурсів в обсязі, необхідному для підтримки постійного НТР і інноваційного розвитку;

– відбувається процес прискореної автоматизації і комп'ютеризації всіх сфер і галузей виробництва і управління, здійснюються радикальні зміни соціальних структур, наслідком яких виявляється розширення і активізація інноваційної діяльності в різних сферах діяльності людини.

Глобальний інноваційний індекс ґрунтується на показниках розвитку інфраструктури, інститутів, бізнесу, економіки, людського капіталу і досліджень, знань і технологій, а також творчих винаходів. У числі факторів, що враховує індекс, є: нормативне середовище, освіта, інфраструктура та ступінь розвитку бізнесу і підприємництва. Згідно зі звітом, всі країни володіють потенціалом для новаторства, який можна наростити в кожній країні.

Найбільш інноваційна країна, яка займає перше місце з рівнем інновацій в 66,3 балів є Швейцарія. На другому – Швеція, на третьому – Нідерланди, четверте місце – США, п'яте – Великобританія, шосте – Данія, сьоме – Сінгапур, восьме – Фінляндія, дев'яте – Німеччина, десяте – Ірландія.

Інші країни світу Японія займає 14-е місце, Франція — 15-е, Канада — 18-е, Китай — 22-е місце, Чехія — 24-е, Естонія — 25-е, Іспанія — 28-е, Кіпр — 30-е, Латвія — 33-е, Словаччина — 34-е, ОАЕ — 35-е, Польща — 38-е, Угорщина — 39-е, Литва — 40-е, Румунія — 42-е, Туреччина — 43-е, Росія — 45-е, Україна — 50-е, Молдова — 54-е, Грузія — 68-е, Казахстан — 78-е, Білорусь — 88-е і останнє 127-е — Ємен.

Індія зуміла піднятися з 81-ї позиції до 66-ї. Шрі-Ланка посідає 90-е місце, в той час як Непал спустився до 109-го, Пакистан займає 113 місце, а Бангладеш 114 у цьому списку. Порівняно з минулим роком не відбулося істотних змін у рейтингу серед країн [4].

Світова практика показує, що сучасна економіка все більшою мірою стає інноваційною та підприємницькою. Основною рушійною силою розвитку інноваційного підприємництва стає конкуренція на локальних і міжнародних ринках в умовах глобальної інтеграції економічних систем. Фактор глобалізації посилює необхідність уявлення економіки в якості складної ресурсної та взаємозалежної системи, що володіє синергетичним властивостями, які, у свою чергу, і сприяють розвитку конкурентоспроможності національної економіки.

В даний час існують дві основні моделі інноваційного розвитку економіки. Перша – це лінійна модель, в рамках якої здійснюється прямолінійна організація інноваційного процесу, тобто від фундаментальних досліджень до створення продукту і виведення його на ринок. Друга модель – нелінійна, в рамках якої використовується безліч джерел виникнення інновацій, орієнтованих на їх комунікацію в різні галузі, тобто використання дифузії інновацій.

Таким чином, швидкість виходу України на сучасну траєкторію інноваційного розвитку залежить, насамперед, від збереження потенціалу галузевих науково-дослідних, проектно-конструкторських установ, оскільки вони відіграють головну роль в процесі матеріалізації інновацій.

Сьогодні вже очевидно, що Україна не зможе забезпечити стійке економічне зростання без реструктуризації своєї економіки, спрямованої на розвиток економічної активності у нових нетрадиційних видах діяльності, там, де до цього часу «не спрацьовував» ринок, без



галузевої диверсифікації, що стимулюється експортом, без інвестицій у модернізацію виробництва та інфраструктури. Досвід розвинених країн і країн, що розвиваються, свідчить, що інновації є найефективнішим каталізатором поживлення економіки, вони всебічно сприяють економічній реструктуризації та зростанню продуктивності, а отже, є одним із головних джерел економічного зростання [5].

Отже, для успішного формування інноваційної економіки повинен бути виконаний комплекс таких заходів:

– розробка концепції розвитку інноваційної діяльності і інноваційної інфраструктури з визначенням цілей і засобів їх досягнення;

– розробка програми інноваційного розвитку, яка повинна бути адресним документом, який вказує на ресурси, виконавців і терміни здійснення заходів, направлених на досягнення цілей;

– організація практичної діяльності уряду країни щодо реалізації та ухваленні відповідних нормативних актів і законів, які дозволили б реалізувати програму інноваційного розвитку.

Створивши умови для розвитку в країні інноваційної економіки, можна забезпечити її конкурентоспроможність серед інших країн світу і економічний суверенітет та незалежність. Тільки інноваційна економіка забезпечить успіх країни, створить умови для реалізації інтересів громадян, забезпечить майбутнє країни.

#### Список використаних джерел

1. Зміст і основні поняття інноваційної економіки [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://stud.com.ua/44990/investuvannya/zmist\\_osnovni\\_ponyattya\\_innovatsiynoyi\\_ekonomiki](https://stud.com.ua/44990/investuvannya/zmist_osnovni_ponyattya_innovatsiynoyi_ekonomiki)

2. Арутюнян С.С. Інноваційна складова нової моделі економічного розвитку України у посткризовий період / С.С. Арутюнян, Р.Р. Арутюнян // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 691. – С. 253–257.

3. Балова Н. А. Інноваційні методи підвищення якості функціонування підприємств міського господарства. М.: Стандартиформ, 2011.

4. Найінноваційніші країни світу в 2017 році [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://senfil.net/index.php?newsid=360>

5. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

6. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.

AVERIKHINA T.V., SHARKOVA H.I

INNOVATIVE ECONOMY AS A STRATEGIC GUIDE FOR DEVELOPMENT OF UKRAINE

Abstract. The paper investigates the development of the Ukrainian innovation economy, its relevance in the present, the basis of innovation and the global innovation index. The actions to be performed and conditions that inhibit the development of an innovative economy are identified.

Key words: innovative economy, problem solving, economic growth, measures, relevance, economics.

**Скрипник Н.А.**

Старший викладач, ОНПУ.n.a.scripnik @mzeid.in

**Трошева В.А.**

студентка 4 курсу. vtrosheva97@gmail.com

## **ТЕНДЕНЦІЇ РЕКРУТИНГА В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ**

Анотація. У роботі проаналізовані основні проблеми та перспективи розвитку рекрутингу у банківській сфері. Досліджено основні тенденції розвитку сучасного рекрутингу: утримання висококваліфікованих кадрів, пошук та підбір персоналу через Інтернет та соціальні мережі, змінити підхід до рекрутингу студентів вищих навчальних закладів. Щодо підвищення ефективності рекрутингової діяльності у банківській сфері, треба дослідити дії конкурентів і залучити перспективних спеціалістів.

Ключові слова: Рекрутинг, аутстафінг, хедхантинг, лізинг, стандартний метод пошуку та опис вакансії.

Бути кваліфікованим фахівцем у сфері фінансів тобто у банківській сфері престижно, вигідно і приємно. І не лише тому, що фінансисти традиційно отримують високі зарплати і бонуси, але і у зв'язку з тим, що разом з доходами професія гарантує їм високу затребуваність і соціальну захищеність. Тому питання рекрутингу у банківській сфері є дуже прискіпливим питанням.

Існує декілька підходів до визначення рекрутингу.

Рекрутинг – підбір персоналу в штат компанії, або під замовлення клієнта у випадку рекрутингового агентства; обов'язок та основна функція менеджерів по персоналу та рекрутерів [1].

Відповідно до широкого підходу рекрутинг є видом діяльності та сегментом інфраструктури ринку праці, що функціонує тільки завдяки приватним агенціям з підбору персоналу [2].

Не дивлячись на сучасну кризову ситуацію функціонування економіки України з високим рівнем безробіття, на ринку праці спостерігається велика кількість кваліфікованих кадрів у тому числі і кваліфікованих фахівців у банкової сфері, які б забезпечували ефективну діяльність підприємства в складних обставинах. Тоді з'являється необхідність в рекрутингу як у діяльності з пошуку кваліфікованих співробітників на наявні вакансії, у сфері банківських послуг які б відповідали вимогам замовника. Рекрутинг як вид підприємницької діяльності з'явився в Україні недавно та продовжує розвиватися, оскільки він досить стійкий до кризових явищ через зростаючу потребу у висококваліфікованих кадрах [2]. Вважається, що діяльність менеджерів, які виконують функції рекрутера та рекрутингові агенції, сприяють встановленню цивілізованих та правових відносин між робітником і роботодавцем, а також підвищує мотиваційні стимули, оскільки завдяки рекрутингу працівники мають можливість знайти високооплачувану роботу та зробити кар'єру у тому числі і в банківській сфері.

Визначають основні проблеми сучасного рекрутингу у банківській сфері:

- зв’являється необхідність, утримання співробітників, оскільки висококваліфіковані кадри почувають себе більш впевненими і не бояться шукати нову роботу;
- зниження ролі реклами вакансій на job-порталах та корпоративних веб-сайтах через те, що кандидати вимагають більш правдивої інформації про роботодавців;
- малоефективні джерела відходять на інший план через те, що такі ресурси, як дошки об’яв та Facebook, ярмарки вакансій не в змозі забезпечити високу якість кандидатів;
- профіль кандидата в Інтернеті стає більш ефективним методом підбору, ніж резюме;
- висока швидкість підбору дозволить рекрутинговим агенціям залучити як висококваліфікованих так і дефіцитних кадрів;
- відсутність нових високоєфективних технологій найму
- рік за роком збільшується обмеженість ресурсів на пошук та підбір персоналу, що вимагає від рекрутингових агенцій працювати більш якісно і знаходити клієнтів швидше, ніж конкуренти;
- зміна підходу до рекрутингу випускників вищих навчальних закладів, що вимагає роботи зі студентами з будь-яких регіонів країни, проведення досліджень для визначення очікувань та побажань майбутніх молодих спеціалістів;
- проблема браку висококваліфікованих рекрутерів, що посилює конкуренцію за таланти;

Для того, щоб підвищити ефективності рекрутингової діяльності у банківській сфері треба:

- досліджувати та оцінювати дії конкурентів із залучення нових перспективних спеціалістів;
- приймати рішення, що до найму з урахуванням повного масиву даних;
- дослідити ринок праці, щоб оцінити кандидатів та перспектив найму для підприємства;
- проаналізувати джерела до залучення талановитих спеціалістів для підприємства;
- використовувати відео-інтерв’ю для первинної співбесіди з кандидатом;
- наймати кандидатів з урахуванням аналізу усіх досягнень, а не тільки дипломів та професійних статусів;
- персоналізувати рекрутинг, орієнтуючи його на підбір конкретних цінних і талановитих спеціалістів в даній сфері.

Слід відзначити ще одну особливість українського ринку рекрутингових послуг – найбільшу частину ринку займають агенції з підбору спеціалістів середньої та вищої ланки, а позиції нижчого рівня залишаються без уваги. Тому фахівці по персоналу у банках на сучасному етапі змушені самостійно розробляти інструменти пошуку фахівців різних рівнів.

Отже, новими тенденціями на вітчизняному ринку рекрутингових послуг є використання соціальних мереж, міграція робочої сили та активний пошук висококваліфікованих спеціалістів у всіх регіонах країни. Від ефективно підібраних співробітників залежить робота всієї організації чи підприємства, особливо це стосується висококваліфікованих фахівців та досвідчених керівників. Для цього слід приділити особливу увагу організації процесу рекрутингу, а також кваліфікації рекрутерів з урахуванням сучасних тенденцій ринку праці та сучасного бізнесу.

1. Рекрутинг. По ту сторону баррикад. Електронний доступ: <https://dou.ua/lenta/articles/recruitment/>
2. Словарь менеджера по персоналу. Електронний доступ: <http://promanov.ru/Dictionary.html>
3. Скрипник Н.А. Кадровий потенціал як основа стратегічного розвитку підприємства в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності / Н.А. Скрипник, Д.В. Антонюк// Щомісячний інформаційно–аналітичний журнал. Економіка. Фінанси. Право. Серія: «Економіка». – Київ: Аудиторська фірма «Аналітик» спільно з Академією муніципального управління та Національною академією внутрішніх справ України– 2017. – №5/3 – С. 53 - 57. Режим доступу:<http://efp.in.ua/arkhiv-nomeriv/20-arkhiv-nomeriv-2017-rik>
4. Скрипник Н.А. Развитие персонала как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятия: матер. II міжнар. інтернет-конфер. [«Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту»], – (Україна, Одеса, 23.05.13р.): /Н.А. Скрипник, А.Б. Белякова. – Вид-во ОНПУ, 2013. – С.180-182.<http://economics.opu.ua/aktualni-problemi-teori%D1%97-ta-praktiki-menedzhmentu-2>
5. Манічева А.В., Швагірева В.С. Стратегічне управління персоналом банку // «Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасні технології менеджменту» м. Луцьк листопад 2017р. / Луцьк, 2017. – с.230-232.)
6. Аллин О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О. Н. Аллин. – К. : Генеза, 2005. – 248 с.
7. Володин Д. Новые подходы к старым проблемам рекрутинга / Д. Володин, А. Снегирев.
8. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С. В. – Харьков. : Альпина Бизнес Букс, 2014. – 192 с.
9. Карташов С. А. Рекрутинг: найм персонала : учебное пособие / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев // Под ред. Ю. Г. Одегова. – 2-е изд. – К. : Экзамен, 2014. – 319 с.
10. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.
11. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

## SKRIPNIK N.A. TROSHEVA V.A PROBLEMS OF RECRUITMENT IN BANKING SPHERE

Abstract. The paper analyzes the main problems and perspectives of recruiting. The main tendencies of the development of modern recruiting are investigated: maintenance of highly skilled personnel, search and selection of personnel through the Internet and social networks, change the approach to recruiting students of higher educational establishments. In order to increase the efficiency of recruiting activities, it is necessary to investigate the actions of competitors and attract promising specialists.

Key words: recruiting, outstaffing, headhunting, leasing, standard search method and job

description.

**Скрипник Н.А.**

старший викладач, ОНПУ. n.a.scripnik@mzeid.in

**Бондаренко А.О.**

студентка 4 курсу, ОНПУ, alisa.bondarenko@mzeid.in

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ**

Анотація. В роботі розглянуто ефективні методи управління персоналом, наведені особливості управління персоналом в банківській сфері України. Виявлені основні проблеми управління персоналом та можливі шляхи їх вирішення.

Ключові слова: управління персоналом, управління персоналом в банківській сфері, ефективність управління.

У сучасних соціально-економічних умовах ефективність роботи банку визначається не тільки наявністю і раціональним розміщенням фінансових ресурсів, а й якістю його персоналу. [1] Специфіка банківської діяльності така, що немає майже жодної операції, яку можна було б здійснити одним фахівцем. Крім того, кожне управлінське рішення впливає на підсумки діяльності всього банку. В цілому, дана специфіка вимагає перегляду місця і ролі персоналу в діяльності такого важливого для країни фінансового інституту. А завдання розробки сучасних підходів у взаємовідносинах керівника банку та персоналу є в даний час досить актуальною.

Розумне управління персоналом у банківській сфері призводить до ефективного функціонування. Управління персоналом в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистісного фактора при побудові системи управління персоналом. [2] В українській банківській системі більшість банків України звертають велику увагу на поліпшення фінансового менеджменту, а персонал банку йде на другий план.

Персонал банку – це значний фактор виживання і конкурентоспроможності банку. Найголовніше завдання бізнесу і стратегії банку - вибір найкращої системи управління персоналом. Розглянемо розвиток співробітників на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». Співробітник компанії має широкі можливості для розвитку для самовдосконалення. ПриватБанк пропонує унікальні програми навчання світового рівня для комплексної підготовки персоналу, їх розвитку та кар'єрного росту. В навчання входять: виконання індивідуальних і групових бізнес-проектів, рішення актуальних завдань і реальних кейсів.

Рішення про впровадження централізованої інформаційної системи керування персоналом і розрахунку заробітної плати в АТ КБ «ПриватБанк» було прийнято в рамках підвищення ефективності банківських бізнес-процесів і оптимізації витрат[3].

Виходячи з того, що в банківській сфері виділяють три рівні персоналу, що входять до складу банку:

- керівники відділень, провідні спеціалісти, керівники підрозділів;
- люди активного, працездатного віку, відкриті для новацій, що прийшли в банк із

різних фахових і суспільних сфер діяльності, організаційно - управлінських структур;

- молодих людей, що обіймають у банках різні посади, від керуючого до операціоніста.

Таким чином, враховуючи фахові та психосоціальні особливості наведених трьох груп персоналу банку, перед керівництвом постають наступні проблеми:

- створення різних програм адаптації працівників трьох груп до єдиної банківської культури;

- мінімізація конфліктних ситуацій між групами та направлення конфліктів в позитивне русло розвитку компетентності персоналу банку;

- багатограневе професійне навчання працівників банку, як основа планування кар'єрного росту;

- максимальна автоматизація банківських процесів для мінімізації суб'єктивного людського фактору, створення автоматизованих банків знань та систем комп'ютерного контролю, що накопичують професійні знання персоналу та залишаються в банку при звільненні працівників.

Можна виділити основні принципи грамотного управління персоналом в банку. В першу чергу, мова йде про матеріальне стимулювання. Для того, щоб співробітник мав високий стимул працювати на благо організації, повинні враховуватися його індивідуальні заслуги, але, для того, щоб людина не вважала обов'язком організації забезпечувати його преміями, необхідно проводити виплати в той період, коли співробітник досягає певних успіхів в праці.

При цьому, показники, яких необхідно досягти, повинні бути встановлені до початку розрахункового періоду, за який планується виплатити премію. Дані показники повинні бути пов'язані з діяльністю мотивуючого співробітника і в зрозумілій формі роз'яснені йому. Тільки в цьому випадку працівник зможе вибудувати для себе логічний ланцюжок: що мені треба зробити, щоб досягти поставленої задачі. Виплата премії до досягнення поставленого завдання позбавляє процес мотивації будь-якого сенсу.

Для встановлення високої працездатності співробітників, необхідно зробити систему премій прозорою. Тобто кожен співробітник чітко повинен розуміти, за які заслуги отримує грошову винагороду. Крім того, це дозволить йому розрахувати свої майбутні доходи і зусилля, необхідні для їх отримання, дана система також дозволить тримати здоровий рівень конкуренції серед співробітників організації. Крім того, якщо співробітник залишається в певному місяці без матеріальної винагороди, він також повинен бути повідомлений про причини цього рішення. Дані принципи дозволять вибудувати банку зі своїми співробітниками довірливі та ефективні відносини, що сприятливим чином позначиться на доходах і статусі банку.

Існує ще один вид стимулювання персоналу, котрий полягає в тому, щоб давати змогу працівникам банку брати участь і поділяти успіх у діяльності банку, що є і їх успіхом, брати участь у прибутках і акціонерному капіталі, залучати працівників до прийняття рішень.

Можна зробити висновок, що грамотне управління персоналом в комерційних банках дозволить організаціям не втратити своїх ключових працівників, залучити до трудової діяльності в своїй компанії перспективних і високопрофесійних співробітників, що в кінцевому рахунку позначиться на високі доходи банку і його стабільності, навіть в період кризи.

Список використаних джерел

1. Кренева С.Г., Александрова А. В. Управління персоналом в банківській сфері / С.Г. Кренева, А.В. Александрова//Міжнародний науковий журнал «Інноваційна наука». – 2015. – №5. – С. 24-27.

2. Швагірева В.С., Манічева А.А. Особливості структури управління кадрами міжнародних банківських груп // «Економіка. Фінанси Право», К: ТОВ «Міжнародний бізнес центр», 2018, № 5/4 – С.19-21).

3. Оцінка системи мотивації персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк» Електроний ресурс:<http://www.managerhelp.org/hoks-246-1.html>

4. Скрипник Н.А., Шляхи удосконалення забезпечення соціальних гарантій щодо оплати праці: Матер. I міжнар. інтернет-конфер. [«Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту»], – (Україна, Одеса, 23.05.12р.): /Н.А.Скрипник, О.Д. Кучеренко. – Вид-во ОНПУ,2012. – С.151-155.<http://economics.opu.ua/aktualni-problemi-teori%D1%97-ta-praktiki-menedzhmentu-2>

5. Скрипник Н.А. Развитие персонала как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятия:матер. II міжнар. інтернет-конфер. [«Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту»], – (Україна, Одеса, 23.05.13р.): /Н.А.Скрипник, А.Б. Белякова. – Вид-во ОНПУ,2013. – С.180-182. <http://economics.opu.ua/aktualni-problemi-teori%D1%97-ta-praktiki-menedzhmentu-2>

6. Алавердов А.Р. Соціально-психологічне забезпечення процесу управління персоналом в комерційному банку // Банківська справа. 2011. № 2. С. 34 - 37.

7. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.

8. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

SKRIPNIK N.A., BONDARENKO A.O.,  
FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN BANKING SPHERE

Abstract. The paper considers effective methods of personnel management, features of personnel management in the banking sphere of Ukraine. The main problems of personnel management and possible ways of their solution are revealed.

Keywords: personnel management, personnel management in banking, efficiency of management.

**Продіус Ю.І.**

к.е.н., доцент ОНПУ, [j.i.prodius@mzeid.in](mailto:j.i.prodius@mzeid.in)

**Войнан Д.В.**

магістрант, ОНПУ

**Діденко О.В.**

магістрант, ОНПУ

**ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ**

## ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Сьогодні особливо актуальним є вивчення і узагальнення реальних механізмів перетворення нових знань у продуктивні або технологічні нововведення, а також пошук нових нових управлінських рішень з метою підвищення ефективності інноваційних процесів у промисловості.

Важливу роль у цьому процесі має відігравати перехід до інноваційного розвитку економіки, який висуває головним завданням підвищення якості продукції підприємств.

Ключові слова: якість продукції, інноваційний розвиток, підвищення, конкурентоспроможність продукції, підприємство.

Проблема формування якості продукції в сучасних умовах набуває особливої актуальності внаслідок зростання національної відкритості нашої економіки та посилення конкуренції на ринку. Обраний Україною шлях до світового економічного простору вимагає підвищення якості та конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Основою її забезпечення є якість виробленої продукції, яка останнім часом знаходиться на низькому рівні.

Публікації з проблем підвищення якості продукції свідчать про важливість і актуальність цієї проблеми для досягнення сталого розвитку підприємства внаслідок підвищення конкурентоспроможності продукції. З економічної точки зору підвищення якості продукції конкретного виробника виправдане лише у випадку, коли надходження від реалізації високоякісної продукції будуть вищі порівняно з витратами на її виробництво.

Окремі питання щодо вирішення даної проблеми висвітлені в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Серед вітчизняних авторів, що займаються проблемою якості та конкурентоспроможності продукції підприємств можна виділити Сіваченка І.Ю., Козака Ю.Г., Єханурова Ю.І., Губського Б.В., Кредисова А., а з зарубіжних авторів, що досліджують проблему конкурентоспроможності продукції підприємств можна виділити – Портера М., Фатхутдинова Р.А., Томпсона А.А.

Забезпечення конкурентоспроможності продукції потребує її кількісного оцінювання, щоб підтримувати конкурентоспроможність продукції на певному її рівні, тобто має існувати об'єктивна основа для визначення реального рівня конкурентоспроможності продукції.

Якість продукції, яка виступає як складовий елемент конкурентоспроможності продукції, проявляється шляхом міри корисності даної споживної вартості для конкретного споживача.

Виходячи з цього, під якістю продукції розуміємо цілісну сукупність її споживних властивостей, що зумовлюють міру спроможності даної продукції задовольняти визначені потреби відповідно до її призначення у фіксованих умовах споживання [2].

Можна сказати, що конкурентоспроможність продукції залежить від ряду чинників, серед яких:

- відповідність технічного рівня продукції останнім досягненням науково-технічного прогресу;
- відповідність якості продукції вимогам споживачів, зокрема екологічним та ергономічним, а не лише вузько утилітарним;
- врахування тенденцій розвитку відповідного ринкового сектору;
- умови виробництва, постачання та збуту;



- собівартість продукції та інші фінансові фактори;
- правовий статус об'єктів інтелектуальної власності, що задіяні у виробництві або діяльності з просування продукції на ринок та її збуту [3].

Під конкурентоспроможністю продукції заведено розуміти сукупність її властивостей, що відображає міру задоволення конкретної потреби проти репрезентованої на ринку аналогічної продукції. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомі переваги над виробами інших товаровиробників.

Визначаючи конкурентоспроможність товару, виробник продукції має обов'язково знати вимоги потенційних покупців та оцінки споживачів. Тому формування конкурентоспроможності продукції починається з визначення суттєвих споживчих властивостей (потреб покупців), за якими оцінюється принципова можливість реалізувати продукцію на відповідному ринку, де покупці постійно порівнюватимуть її характеристики з товарами конкурентів щодо міри задоволення конкретних потреб і цін реалізації [1].

Нагальною потребою є розробка й використання різноманітних форм і методів дійового соціально-економічного впливу на всю низку процесів формування й забезпечення виробництва високоякісної та конкурентоспроможної продукції.

Формами та методами економічного впливу на ці процеси є передовсім узгоджена система прогнозування й планування якості продукції, установлення прийнятних для продуцентів і споживачів цін на окремі види товарів, достатньо потужна мотивація праці всіх категорій працівників підприємства, а формами впливу соціального усебічна активізація людського чинника, проведення ефективної кадрової політики, створення належних умов праці та життєдіяльності.

Виділяються два основних типи конкурентної переваги підприємства: низькі видатки та диференціація продукції. Низькі видатки відображають спроможність фірми виробляти продукцію з меншими витратами, ніж конкуренти.

Диференціація становить собою здатність підприємства забезпечити споживача унікальною та більшою цінністю у вигляді високої якості продукції, продукції ринкової новизни, високої якості після продажного обслуговування. Конкурентна перевага будь-якого типу дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства порівняно із конкурентами. Підприємства з низькими видатками за рівних з конкурентами цін на порівнювальну продукцію мають можливість отримати більший прибуток. Відповідно у підприємств з диференційованою продукцією прибуток з одиниці продукції буде вищим, оскільки диференціація дозволяє підприємству встановлювати високі ціни, що при рівних з конкурентами витратах дає більший прибуток.

Ринкові відносини диктують підприємству в умовах інноваційного розвитку чіткі орієнтири у конкурентній боротьбі: максимальне задоволення вимог споживача та ефективність виробничо-економічної діяльності. Реалізація останніх полягає у пошуку та використанні конкурентних переваг підприємства, що забезпечують досягнення міцних конкурентних позицій на ринку. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за усієї важливості створення сучасних техніко-технологічних умов виробництва необхідно також приділяти увагу формуванню адекватної даним умовам системи менеджменту на підприємстві. Конкурентоспроможність підприємства на товарному ринку відображається через її імідж, тобто уявлення споживачів про підприємство, заснованого на його діловій репутації як виробника та постачальника. Відповідно імідж підприємства впливає на конкурентоспроможність продукції в процесі її реалізації.

Таким чином, в сучасних умовах інноваційного розвитку промислових підприємств якість продукції та послуг потрібно досліджувати, насамперед, з точки зору забезпечення конкурентоспроможності, і тому виробника мають цікавити ті її властивості та рівень параметрів, які викликають зацікавленість у споживача та забезпечують задоволеність його потреб. Конкурентоспроможність продукції та послуг на ринку забезпечується їх високим технічним рівнем та якістю виробництва або їх надання. Конкурентоспроможність підприємства означає його здатність до ефективної господарської діяльності для досягнення конкурентних переваг та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку.

#### Список використаних джерел

1. Саранча Г. А. Метрологія, стандартизація, відповідність, акредитація та управління якістю: підручник / Г. А. Саранча. – К.: ЦНЛ, 2013. – 672 с.
2. Момот О. І. Можливості використання міжнародних стандартів для побудови інтегрованих систем менеджменту // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну: зб. наук. праць / О. І. Момот. – К., 2014. – № 5 (37). – С. 133-138.
3. Орлов П. А. Впровадження систем управління якістю: стан, проблеми, перспективи / П. А. Орлов // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2013. – № 6. – С. 59-63.
4. Продіус Ю.І., Изотов С.О., Чинники підвищення інноваційного потенціалу економіки України / Інноваційна економіка : теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип.2/ за ред. д.е.н., доц., Ковтуненко К.В., . д.е.н., доц., Є.І. Масленнікова.- Херсон: Грінь Д.С.,2017.- С.668-683.
5. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

PRODIUSJ.I.. VOIPAND.V. DIDENKOO.V.

#### INCREASING THE QUALITY OF PRODUCTION OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF INNOVATION DEVELOPMENT

Abstract. Today it is particularly relevant to study and synthesize real mechanisms for transforming new knowledge into product or technological innovations, as well as finding new, new managerial decisions to increase the efficiency of innovative processes in industry.

An important role in this process should be played by the transition to the innovative development of the economy, which puts forward the main task of improving the quality of enterprises.

Key words: product quality, innovation development, increase, competitiveness of products, enterprise.

**Гутарева Ю.В.**

Ст. викл. ОНПУ, j.v.gutareva@mzeid.in

**Чорна О.Ю.**

магістрант, ОНПУ, oksana.loseva@mzeid.in

## ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Узагальнено підходи до трактування поняття «тайм-менеджмент». Розглянуто особливості інструментів тайм-менеджменту, які можуть бути застосовані в українських компаніях з метою ефективного використання людських ресурсів. Розкрито сутність тайм-менеджменту та його впровадження на підприємстві.

Ключові слова: час, тайм-менеджмент, впровадження, інструменти, методика, планування, ефективність.

Ефективна діяльність підприємств України в сучасних умовах можлива лише при врахуванні усіх особливостей його мікросередовища, а саме з використанням принципів тайм-менеджменту. Раціональний розподіл часу керівника, управлінця, менеджера, або звичайного працівника є гарантією успіху будь-якого підприємства.

Одним із шляхів підвищення ефективності діяльності, як співробітників, так і керівників, а також підприємств в цілому є впровадження інструментів тайм-менеджменту. Ці інструменти підвищують ефективність роботи співробітників і керівників на 20-50% і, як наслідок, призводять до зростання ефективності роботи підприємств та підвищенню їх конкурентоспроможності. В практиці європейських компаній вміння планувати, враховувати і аналізувати свій час з використанням системи «Тайм менеджмент», – це такий же кваліфікаційний навик працівника, як уміння працювати за комп'ютером.

Термін «тайм-менеджмент» походить від англ. time management – «управління часом». Під тайм-менеджментом можна розуміти набір правил, практик, навичок, інструментів і систем, спільне використання яких дозволяє більш ефективно використовувати свій час і, в перспективі, поліпшити якість життя [1]. Але, звісно ж, в кожного автора своє бачення щодо визначення цього терміну.

Англійський вчений, політик і філософ Френсіс Бекон писав: «Вибирати час правильно – значить володіти життям. Несвоєчасність згубна» [2].

Стівен Прентіс зазначив, що тайм-менеджмент – це технології управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, це безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, які роблять пропонувані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються [3].

За В. Усовим, тайм-менеджмент – це управління перерозподілом обсягу роботи, необхідних ресурсів та зміни її змісту в заданому часі і просторі [4].

Згідно Сьюзен Уорд тайм-менеджмент – набір принципів, навичок, інструментів і систем, які працюють разом, щоб допомогти отримати більше користі від часу з метою поліпшення якості життя. Це також управління часом для того, щоб витратити його менше на справи, які ми зобов'язані зробити так, щоб у нас з'явилося більше часу, на справи, які ми хочемо зробити [5].

Як вважає Л. Зайверт, тайм-менеджмент як новий напрямок у сучасному менеджменті виник у відповідь на зміни в управлінській ситуації у світі [6]:

- зростання масштабів і динамізм змін у підприємстві та бізнесі вимагають від менеджерів освоєння нових підходів і навичок управління, боротьби з можливістю власного відставання, безперервності саморозвитку;

- наростання невизначеності, тиску і напруженості в різних формах життєдіяльності організацій і пов'язаних з цим стресів вимагають від менеджерів уміння керувати собою;

– перетворення творчого потенціалу працівника в найцінніший капітал організації висуває вимогу збереження і розвитку цього потенціалу, в тому числі і самими працівниками;

– вичерпання можливостей багатьох традиційних шкіл і методів управління ставить менеджерів перед необхідністю освоєння сучасних управлінських прийомів переоцінки свого потенціалу і роботи над його розвитком.

Перевага впровадження інструментів тайм-менеджменту полягає в тому, що їх впровадження дає швидкий ефект, не потребує значних витрат на впровадження, вони прості і зрозумілі будь-якому співробітникові. Крім того, інструменти тайм-менеджменту сумісні з будь-якими іншими методами менеджменту (бережливе виробництво, електронний документообіг, «6 сигм» та іншими) і значно підвищують їх ефективність [7].

Впровадження інструментів тайм-менеджменту дозволяє співробітникам підприємств [8]:

- поліпшити процес планування, зменшити кількість проблем (у тому числі системних),
- більше часу приділити роботі по поліпшень, – підвищити швидкість вирішення проблем і виключити їх повторне поява,
- значно скоротити час на пошук документів,
- розставити вірні пріоритети в справах,
- підвищити ефективність проведення нарад і використання баз даних, – підвищити задоволеність споживача і конкурентоспроможність підприємства.

Розглянемо найбільш відомі в європейській практиці інструменти тайм-менеджменту.

1) Закон Парето (принцип Парето), або правило 80/20, – один з найбільш поширених способів оцінки ефективності будь-якої діяльності.

Його сутність полягає в тому, що 20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль реалізуються лише на 20%. Таким чином, можна зрозуміти, що за умови вибору тих оптимальних ресурсів, які дають найбільший ефект, можна досягти високих результатів малими затратами. Водночас наступні зусилля будуть непотрібними та неефективними.

Згідно з цим принципом 80% потрібної інформації можна знайти в 20% обсягу тексту. Якщо ви точно знаєте, що саме вас цікавить, ви зможете швидко перегорнути книгу та уважно прочитати тільки окремі сторінки. Отже, можна заощадити 80% свого часу.

2) Методика розстановки пріоритетів по «матриці Ейзенхауера». Вона здійснюється за допомогою градації задач стосовно їхньої терміновості та важливості як у табл. 1. Необхідно розподілити кожен задачу у відповідну їй клітинку таблиці.

Таблиця 1 – Матриця Ейзенхауера

Важливість/Терміновість	Не терміново	Терміново
Важливо	запланувати час виконання задачі та виконати її особисто	одразу самостійно виконати
Не важливо	не робити, відкинути	делегувати задачу компетентній особі

Важливість справи визначається тим, наскільки результат її виконання впливає на діяльність, а терміновість – водночас двома факторами: по-перше, тим, наскільки швидко треба виконати цю справу, по-друге, тим, чи прив'язане виконання цієї справи до конкретної дати і конкретного часу. Саме важливість і терміновість, що розглядаються разом, впливають

на розстановку пріоритетів.

3) Getting Things Done (GTD) – це методика тайм-менеджменту, заснована Девідом Алленом. Основна ідея методу полягає в тому, що людині необхідно розвантажити голову від зайвої рутинної інформації, перенісши її на зовнішній носій, зокрема в лотки з паперами, книжку-щоденник або електронний органайзер. Девід Аллен пропонує деякий алгоритм, який можна застосовувати для ефективної обробки великої кількості інформації задля організації свого часу. Згідно з методом GTD з інформацією, що надходить, краще працювати в кілька стадій: 1) збір; 2) обробка; 3) організація; 4) огляд; 5) дії.

4) Метод ALPEN Лотара Зайверта. Планувати час пропонується з використанням п'яти кроків, що відповідають першим літерам аббревіатури ALPEN. – Aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren – нотувати завдання та заплановані дії. – Länge schätzen – оцінювати тривалість виконання кожної дії. – Pufferzeiten einplanen – включати у планування буферний час. – Entscheidungen treffen – приймати рішення. – Nachkontrolle – контролювати виконані дії.

Таким чином, тайм-менеджмент поєднує набір інструментів, способів і технологій, які дають можливість здійснювати розподіл особистого часу з метою підвищення ефективності його використання. Впровадження інструментів тайм-менеджменту вимагає від керівника будь-якого рівня високої особистої організаційної готовності до постійного аудиту і контролю своєї поточної і перспективної діяльності, організаційної напруги, управлінської досконалості. З метою уникнення негативних наслідків непередбачуваних ситуацій керівник повинен займатися постійним

Отже, грамотна організація часу роботи та дозвілля дасть змогу досягти глобальної мети та стати більш успішним у всіх напрямках діяльності.

#### Список використаних джерел

1. Адаир Д.А. Искусство управлять людьми и самим собой / Адаир Д.А – М.: Изд-во Эксмо, 2006. – 656 с.
2. Мудрость большого бизнеса. 5000 цитат о бизнесе, менеджменте и финансах / перс англ. – М.:РИПОЛ, 2016. – 768 с.
3. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент / Прентис С. – М.: Добрая книга, 2007. – 145 с.
4. Усов В. Тайм-менеджмент в системе внутрифирменного обучения / Усов В., Французова С. // Менеджмент и менеджер. – 2006. – № 5. – С. 57-63.
5. Архангельский Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы / Архангельский Г.А. – М.: АиСТ-М, 2013. – 190 с.
6. Зайверт Л. Ваш час – у Ваших руках (Поради керівникам, як ефективно використовувати робочий час): Пер. з нім. – М.: Економіка, 1991.
7. Дод П. 25 лучших способов и приемов тайм-менеджмента. Как делать больше, не теряя головы [Текст] / Памела Дод, Даг Сандхайм. – М.: Диля, 2012.
8. Дункан К. Ваш личный тайм-менеджмент [Текст] / К. Дункан. – Мн.: Попурри, 2012. – 224 с.
9. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.

10. Гутарева Ю.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с

GUTAREVA Y.V., CHORNA O.Y.

#### IMPLEMENTATION OF TIME MANAGEMENT INSTRUMENTS ON ENTERPRISE

Abstract. The approaches to the interpretation of the concept of «time-management» are generalized. Features of time management tools that can be applied in Ukrainian companies for the purpose of effective use of human resources are considered. The essence of time management and its implementation at the enterprise are revealed.

Key words: time, time management, implementation, tools, methodology, planning, efficiency.

**Бровкова О.Г**

к.е.н., професор, ОНПУ, beobachter@i.ua

**Ковальчук О.В.**

магістрант, ОНПУ, oleksandra.kovalchuk@mzeid.in

#### МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. В роботі досліджено сучасні моделі управління оборотним капіталом підприємства і представлені можливості їх застосування в практиці господарювання вітчизняних підприємств.

Ключові слова: оборотний капітал, управління оборотним капіталом, фінансовий менеджмент, моделі управління оборотним капіталом, активи, пасиви.

У сучасних умовах для багатьох вітчизняних підприємств можна відзначити хронічну нестачу оборотного капіталу, яка супроводжується низьким рівнем його використання. Саме тому є актуальним дослідження моделей управління оборотним капіталом, як важливого чинника підвищення ефективності функціонування підприємств.

Оборотний капітал – це сукупність грошових коштів, авансованих підприємством для формування оборотних виробничих фондів і фондів обігу, які використовуються в межах одного відтворювального циклу або в короткостроковому періоді (до одного року), що забезпечують безперервний процес виробничо-господарської діяльності та приносять економічну вигоду [1].

Значний внесок у дослідження проблеми управління оборотним капіталом зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Е.Р. Брікхейм, Дж. Ван Хорн, І.О. Бланк, Ю.А. Арутюнов, О.Б. Ватченко, В.В. Ковальов, К.В. Измайлова, О.П. Пархоменко, Л.В. Пельтек, Е.С. Стоянова, Р.Н. Холт та ін.

У сучасних умовах для багатьох підприємств типовим наслідком кризових явищ економічного розвитку є гостра нестача оборотного капіталу, яка супроводжується низьким рівнем його використання. З урахуванням того, що існує пряма залежність між результатами діяльності підприємства і системою управління формуванням і використанням його оборотних коштів, то саме їх оптимальність забезпечує підприємству достатній рівень

платоспроможності [2]. В теорії фінансового менеджменту виділяють наступні моделі управління оборотним капіталом підприємства: ідеальна, агресивна, консервативна і помірна.

Обрання тієї чи іншої моделі базується на визначенні величини довгострокових пасивів та розрахунку на її основі величини чистого оборотного капіталу як різниці між довгостроковими пасивами і необоротними активами [3]:

$$ЧОК = ДП - НА, \quad (1.1)$$

де *ЧОК* – величина чистого оборотного капіталу підприємства;

*ДП* – довгострокові пасиви;

*НА* – необоротні активи.

В свою чергу, довгострокові пасиви визначаються із виразу:

$$ДП = ВК + ДПК, \quad (1.2)$$

де *ВК* – власний капітал;

*ДПК* – довгостроковий позиковий капітал.

Ідеальна модель має на увазі, що поточні активи по величині збігаються з короткостроковими зобов'язаннями, тобто чистий оборотний капітал дорівнює нулеві. У реальному житті така модель практично не зустрічається. Суть цієї моделі в тому, що довгострокові пасиви встановлюються на рівні необоротних активів. Таким чином балансовим рівнянням для ідеальної моделі буде:  $ДП = НА$  (рис. 1)

Актив	Пасив
Поточні активи (ПА)	Кредиторська заборгованість (КЗ)
Необоротні активи (НА)	Довгостроковий позиковий капітал (ДПК)
	Власний капітал (ВК)

Рисунок 1 – Ідеальна модель

В реальному житті для конкретних підприємств доцільно застосовувати консервативну, агресивну та помірну моделі фінансового управління оборотним капіталом. В теорії фінансового менеджменту така класифікація заснована на поділі оборотного капіталу на дві частини [3]:

- постійний оборотний капітал (системна частина поточних активів);
- змінний оборотний капітал (варіативна частина поточних активів).

Системна частина поточних активів (СЧ) може бути визначена як мінімум поточних активів, необхідних для здійснення виробничої діяльності підприємства. Варіативна частина поточних активів (ВЧ) відображає додаткові поточні активи, що необхідні підприємству в певні періоди діяльності.

В основі агресивної, консервативної та помірної моделей управління оборотним капіталом покладене посилення на те, що для забезпечення ліквідності необоротні активи та системна частина поточних активів як мінімум повинні покриватися довгостроковими пасивами. Отже, різниця між моделями визначається тим, які джерела фінансування обираються для покриття варіативної частини поточних активів.

Агресивна політика управління поточними активами характеризується високою питомою вагою поточних активів у загальній сумі активів, а також тривалим періодом їх оборотності. Агресивна модель (рис. 2) означає мінімум джерел покриття необоротних активів, необхідних для здійснення господарської діяльності ( $ЧОК = СЧ$ ). З позиції ліквідності ця стратегія містить багато ризиків, оскільки в реальному житті обмежитися лише мінімумом поточних активів неможливо. Балансове рівняння агресивної моделі має вигляд:  $ДП = НА + СЧ$

Актив	Пасив
Варіативна частина поточних активів (ВЧ)	Кредиторська заборгованість (КЗ)
Системна частина поточних активів (СЧ)	Довгостроковий позиковий капітал (ДПК)
Необоротні активи (НА)	Власний капітал (ВК)

Рисунок 2 – Агресивна модель

За консервативною моделлю (рис. 3) чистий оборотний капітал дорівнює поточним активам ( $ЧОК=ПА$ ). В такому випадку короткострокова кредиторська заборгованість відсутня, відсутній і ризик втрати ліквідності. При цьому активи підприємства фінансуються за рахунок власних коштів та довгострокових кредитів. Ця модель передбачає фіксування довгострокових пасивів на рівні, що задається балансовим рівнянням:  $ДП = НА + СЧ + ВЧ$ . Консервативна політика управління поточними активами забезпечує високу економічну рентабельність активів, але несе надмірний ризик виникнення технічної неплатоспроможності підприємства.

Актив	Пасив
Поточні активи (ПА)	Довгостроковий позиковий капітал (ДПК)
Необоротні активи (НА)	Власний капітал (ВК)

Рисунок 3 – Консервативна модель

Помірна політика управління поточними активами найбільш реальна (рис. 4). Чистий оборотний капітал в цьому випадку дорівнює сумі системної частини поточних активів та половині їх варіативної частини ( $ЧОК= СЧ+ 0,5 ВЧ$ ). В окремі моменти підприємство може мати надлишкові поточні активи, що негативно впливає на прибуток, проте це розглядається як плата за підтримку на відповідному рівні ризику втрати ліквідності. За цією моделлю довгострокові пасиви встановлюються на рівні, що задається базовим рівнянням:  $ДП = НА +$



$СЧ + 0,5ВЧ$ .

Актив	Пасив
Варіативна частина поточних активів (ВЧ)	Кредиторська заборгованість (КЗ)
Системна частина поточних активів (СЧ)	Довгостроковий позиковий капітал (ДПК)
Необоротні активи (НА)	Власний капітал (ВК)

Рисунок 4 – Помірна модель

За помірною моделлю управління оборотним капіталом і економічна рентабельність активів, і ризик неплатоспроможності, і період оборотних коштів знаходяться на середніх рівнях.

Кожній з перерахованих моделей управління поточними активами повинна відповідати політика фінансування, тобто управління власним капіталом чи поточними зобов'язаннями.

Отже, управління оборотним капіталом є важливою частиною забезпечення ефективної діяльності сучасних українських підприємств, оскільки від правильності визначення потреби в оборотному капіталі, ефективності його використання залежить виконання запланованих показників динаміки виробництва і реалізації продукції, стійкість фінансового стану підприємств, їх кредитоспроможність та інвестиційна привабливість.

#### Список використаних джерел

1. Ватченко, О. Б. Управління оборотним капіталом підприємства / О. Б. Ватченко, І. Б. Тахмазова // Економічний простір. – 2011. – № 50. – С. 193–200.

2. Філатова Н.М. Особливості управління оборотними коштами підприємства в сучасних умовах господарювання / Н.М. Філатова // Регіональна науково-технічна конференція професорсько-викладацького складу, співробітників та студентів університету. – Вінниця. – 2015. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://conf.vntu.edu.ua/allvntu/2012/inmen/txt/filatova.pdf>.

3. Гасенко Л.В. Політика управління оборотним капіталом підприємства / Л.В. Гасенко, О. В. Луг // Руснаука. – 2014. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2011/Economics/10\\_88651.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2011/Economics/10_88651.doc.htm)

4. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грін Д. С., 2017. – 906 с.

#### BROVKOVA O.G., KOVALCHUKO.V. MODELS OF DEVELOPMENT CAPACITY MANAGEMENT OF MODERN UKRAINIAN ENTERPRISES

Abstract. In work modern models of management of a working capital of the enterprise are investigated and possibilities of their application in practice of management of domestic enterprises

are presented.

Key words: working capital, financial management, management models, assets, liabilities.

***Iarmolovych D.Yu.***

Engineer of department of the Transport Services Market Institute of market problems and economic & ecological researches National Academy of Sciences of Ukraine c. Odessa, Ukraine, diarmolovych@gmail.com

## **MAIN CHARACTERISTICS OF AGREEMENTS OF MARINE SHIP AGENT**

Abstract. In the article is highlights most important points of agreements in maritime field, agreements of maritime ship agents. Due to most of parties involved in international trade use standard proforma main problem is that basing on functions maritime agents standard agreement can be amended accordingly that causes issues and reasons for other parties of agreement not to follow it.

Keywords: marine agency contract, tramp shipping, business agreement, Standard Line Agency Agreement, international trade.

Ship agency service is an industry that is quite traditional for the whole world, but in its current form, it began to exist on our state's territory and has only been developing for a couple of decades. Until 1991, in the Soviet Union, marine ship agency services were exclusively state monopoly, while now long series of private companies are creating healthy competition in this market of services. During recent years, requirements for marine vessels have increased, methods for monitoring condition of vessels, environmental, sanitary and radiation safety have become more complicated, and the role of a sea agent has increased significantly due to these changes. The growth of the volume of international trade also contributes to the development of the maritime agency market. As well as any interaction between the customer and the contractor, the relations are set out in the contract, in our case, the marine agency contract.

A marine agency contract is concluded between the marine agency company and its principal. Currently there is a pro forma Standard Line Agency General Agreement (STANDARD LINER AND GENERAL AGENCY AGREEMENT), designed by FONASBA and recommended by BIMCO in 2001. This is the latest edition, which combines the pro-forma of the General Agency Agreement (Line Service) and the Standard Line Agency Agreement, the fourth version of which was adopted by the FONASBA in 1993. It is also widely developed FONASBA proforma STANDARD PORT AGENCY CONDITIONS, which establishes the rights and obligations of the port agent and his principal. Since FONASBA represents the interests of marine agents and BIMCO primarily represents the interests of ship-owners, these proforma are quite good in terms of the balance of interests. The main functions of the marine agent can be divided into to two main groups:

- interaction with officials and governmental authorities;
- interaction with persons entering into contractual and other private law relationships with principal.

These functions are divided into interaction with the principal's regular contractual partners and with other persons: lawyers, surveyors, P & I clubs, etc. Regular contractual partners include parties involved in transport relationship, serving of the cargo, serving vessel, including ship chandlers. The contract of marine agency is a business agreement, so it is always onerous. Usually it is consensual, but it can also have a real character, that is, it can enter into force only after the advance

payment by the ship-owner. It can be concluded for a definite and indefinite period. A variety of fixed-term contract is a contract for the provision of a particular service, after which it is terminated. General marine agency agreement may be in the form of a single document signed by the parties. However, as a rule, the marine agency agreement is concluded through the exchange of documents through electronic communication or other means of communication, which is especially characteristic of the marine agency agreement in tramp shipping.

In general, the question of the form and procedure for concluding a contract has many aspects. Of course, in principle, it is better if the contract has a written form, but in modern conditions, as a rule, it happens that the parties discuss the conditions of agency service orally in order to issue them in writing and then forget to do it or confirm it by email, that in many jurisdictions is not recognized as written evidence.

Based on practice, it can be argued that disputes most often arise because of the non-payment of the full amount of the disbursement account, the fact of accepting the execution of the service can be taken into account as evidence of the conclusion of the contract (part 2 of article 218 of the Civil Code of Ukraine). Of course, you will need to show proof of the service and its adoption, such as correspondence, various receipts, etc. Otherwise, you cannot avoid problems. This is evidenced by the practice of Ukrainian, Russian, and Turkish courts.

«International Legal Service» has considerable experience in accompanying agency agreements. Of course, the mentioned pro-forma of the agency agreement is very popular, but for the organization of long-term relationships often more detailed study of the terms of the contract is necessary. Basing on experience marine agency companies themselves designed the Port Agency Rules (PORT AGENCY TERMS AND CONDITIONS), which can be a good basis for negotiations on the organization of long-term agency services or a common part of the agency agreement in any case. Moreover, if there is a reference to the Rules, for example, in the invoice, this will most likely be recognized by the court as evidence of the conclusion of the contract, namely, the contract of accession (Article 634 of the Civil Code of Ukraine), and on the conditions contained in the Rules.

All this shows how important are correct agreements/ contracts for marine agency companies. Highlighting specialty of contract signing, it's issuing and how contract can prevent facing problem of unpaid costs with out any possibility to get them thorough court marine agency companies can avoid unsolvable situations with their principals.

#### Список використаних джерел

1. Березенчук Э.Г., Лысый А.Ф., Гаркуша Г.Г. Фрахтование на морском транспорте и агентирование судов в портах: Учеб. пособие. – Мариуполь: АМИ ОНМА, 2010. – 127 с.
2. Быркова Е. Рынок международных контейнерных перевозок: основные игроки и тенденции развития: [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://провед.рф/analytics/research/6274-rinok-konteinerov.html>
3. Николаева Л.Л. Цымбал Н.Н. Морские перевозки: учебник. Одесса. Изд-во «Феникс», 2013 – 421 с.
4. Гагарский Э.А., Кириченко С. А. Об операторе смешанных перевозок//Логистика. 2011. – №1. – С.8-9
5. Гаджинский А.М. Логистика. М.: «Маркетинг», 2011. – 396 с.
6. Брагинский М.И., Витрянский В.В. Договорное право. Книга третья: Договоры о выполнении работ и оказании услуг. М., 2012. С. 469.

7. Кудюкин А.А. Правовые аспекты морского агентирования. Учебно-методическое пособие.-Одесса:Феникс, 2013. –262 с.
8. Красильникова В. Договоры морского агентирования// Юридическая практика. –2013. №5, с. 38-40.
9. Комментарий к Кодексу торгового мореплавания Российской Федерации / под ред. Г.Г. Иванова. М., 2010. С. 393 – 394 (автор соответствующего Комментария – С.П. Кондрашин).
10. IntescoResearchGroup «рынок морских и речных грузоперевозок: комплексный анализ и прогноз до 2016 года» 16.01.2014 г.
11. Транспортная группа «ADSGroup» <http://groupads.ru/o-kompanii.html>

ЯРМОЛОВИЧ Д.Ю.

#### ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ УГОДИ ДЛЯ АГЕНТУВАННЯ МОРСЬКИХ СУДЕН

Анотація. У статті висвітлено найважливіші моменти угод у морській сфері, угоди морських судових агентів. З огляду на те, що більшість учасників міжнародної торгівлі використовують стандартну проформу, основною проблемою є те, що на основі функцій стандартна угода морського агентування може бути змінена відповідним чином, що викличе причини та створить можливість для інших сторін угоди, не дотримуються цього договору.

Ключові слова: договір морського агентування, трампове судноплавство, ділова угода, Стандартна Угода Лінійного Агентування, міжнародна торгівля.

**Ковальчук О.В.**

магістрант, ОНПУ, [oleksandra.kovalchuk@mzeid.in](mailto:oleksandra.kovalchuk@mzeid.in)

**Замлинський В.А.**

д.е.н., проф., ОНПУ, [zam.agrariy@gmail.com](mailto:zam.agrariy@gmail.com)

#### ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У тезах викладено авторське бачення питань діагностики та адміністрування бізнес-процесів на сучасних українських підприємствах, а також інноваційних інструментів автоматизації на прикладі виробничого підприємства ТОВ «Одетекс». Окрім цього особливу увагу приділено теоретичним аспектам автоматизації.

Ключові слова: автоматизація, бізнес-процеси, оптимізація, діагностика бізнесу, інновації, виробниче підприємство, Одетекс.

На сьогоднішній день неможливо уявити ефективне функціонування сучасного виробничого підприємства без використання спеціалізованого програмного забезпечення, що дає можливість автоматизувати бізнес-процеси та визнати бізнес у відповідності до світових стандартів. Сучасні темпи розвитку висувають найвищі вимоги до автоматизованих систем управління для підприємств. Щоденно зростають вимоги споживачів, що робить конкурентну боротьбу на міжнародному ринку більш суворою та спонукає конкурентів зміцнювати свої ринкові позиції та скорочувати терміни впровадження інноваційних

технологій для швидкого реагування на всі коливання ринкової кон'юнктури[1]. Використання комп'ютерних мереж, Інтернету та сучасних Інтернет-технологій, програмних продуктів наскрізної автоматизації всіх бізнес-процесів сьогодні не просто питання лідерства і створення конкурентних переваг, але і виживання на ринку.

Автоматизація в даний час є досить актуальним і важливим напрямком наукових досліджень у сфері теорії та практики управління бізнес-процесами. Її основною метою є підвищення соціально-економічної ефективності підприємства шляхом цілеспрямованого впровадження програмних і апаратних систем, що підвищують швидкість і точність реалізації бізнес-процесів, мінімізують при цьому помилкові дії і рішення, що виникають під впливом так званого «людського фактору»[2]. При автоматизації бізнес-процесів людина не виключається повністю з бізнес процесів, вона зберігає присутність у більшості функціональних областей діяльності підприємства. Автоматизація швидше означає найбільш раціональний розподіл навантаження між людиною і машиною, баланс якого залежить від конкретного підприємства і цілей автоматизації.

Для проведення діагностики за допомогою автоматизації бізнес-процесів існують певні вимоги до підприємства, без яких вона стає малоефективною і складно реалізовується.

Важливою вимогою є відповідність поточної моделі бізнес-процесів підприємства технічним критеріям, що використовується при їх автоматизації. Період автоматизації бізнес-процесів – етап, який дозволяє провести їх реструктуризацію[3]. Метою реструктуризації є пошук і розширення «вузьких місць» на підприємстві, пошук нераціонально використовуваних ресурсів і фінансового потенціалу, визначення можливостей поточного розширення виробничої системи підприємства тощо. Зрозуміло, що автоматизація є досить витратним заходом і може оцінюватися в десятки мільйонів євро, звичайно ж це залежить від специфіки автоматизації.

Адміністрування та діагностика за допомогою програмних продуктів зазвичай ведеться в двох напрямках:

- автоматизація основних бізнес-процесів: наприклад, управління продажами або роботою з клієнтами. В цьому випадку вона проводиться для безпосереднього збільшення обсягу продажів, кількості продукції, що випускається і підвищення прибутковості всього бізнесу в цілому.
- автоматизація обліково-аналітичних процесів процесів, таких як бухгалтерський облік, звітність, діловодство. Безпосередньо на збільшення доходів така автоматизація не впливає, але допомагає скоротити час і витрати на ведення рутинної роботи та визначити найбільш ефективну форму ведення бізнесу.

Основними завданнями автоматизації бізнесу є наступні:

- ефективна підтримка оперативної діяльності підприємства, організація обліку та контролю;
- підготовка будь-яких документів для партнерів, включаючи накладні, рахунок-фактури, акти звірки та ділові пропозиції; швидке отримання звітів про стан справ в компанії за будь-який період часу;
- оптимізація витрат на персонал, збільшення ефективності використання робочого часу шляхом звільнення співробітників від рутинної роботи;
- зведення до мінімуму негативного впливу «людського фактора» на найважливіші бізнес-процеси;
- безпечне зберігання інформації;

- структури собівартості;
- аналіз типових показників в динаміці;
- підвищення якості обслуговування клієнтів.

Автоматизація бізнес-процесів може істотно підвищити якість управління в компанії і якість її продукту[5]. Для підприємства в цілому вона дає ряд істотних переваг:

- збільшення швидкості обробки інформації і рішення завдань, що повторюються;
- підвищення прозорості бізнесу і його технологічності;
- зростання узгодженості дій персоналу і якості його роботи;
- можливість контролю великих обсягів інформації;
- джерел формування прибутку;
- впровадження перспективних напрямків зростання;
- автоматизація ручної праці;
- зменшення кількості помилок і підвищення точності управління;
- паралельне рішення декількох завдань;
- швидке прийняття рішень в стереотипних ситуаціях.

Існуючий рівень розвитку програмного забезпечення дозволяє автоматизувати значне число підрозділів і охопити переважну частину бізнес-процесів. Для наочності була розроблена єдина зведена таблиця (табл. 1), в якій систематизовано основні напрямки автоматизації бізнес-процесів, куди входять окремі групи бізнес-процесів і конкретні програмні пакети їх для автоматизації[4].

Таблиця 1 – Програмні продукти та напрямки автоматизації бізнес-процесів

Галузь автоматизації	Групи бізнес-процесів	Програмні продукти
Організація діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– навчання і управління персоналом;</li> <li>– документообіг;</li> <li>– контроль за виконанням наказів та доручень;</li> <li>– секретаріат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– QPR Suite 2012;</li> <li>– ProcessMaker Enterprise;</li> <li>– OpenText;</li> <li>– Correspondence Tracking;</li> <li>– Onit Corporate Secretary;</li> <li>– Oracle Business Process Management Suite</li> </ul>
Управління підприємством	<ul style="list-style-type: none"> <li>– економічна безпека;</li> <li>– юридична робота;</li> <li>– управління КРІ;</li> <li>– управлінський облік;</li> <li>– бюджетування;</li> <li>– управління фінансами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– QPR Metrics;</li> <li>– Onit Contract Administration;</li> <li>– 1С Підприємство;</li> <li>– SAP R / 3;</li> <li>– Epicor EPM Canvas Planning</li> </ul>
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управління маркетинговим комплексом;</li> <li>– управління рекламною діяльністю підприємства;</li> <li>– управління продажами (sales-management);</li> <li>– управління взаємовідносинами з клієнтами (client relationship)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Improsy's Net. ERP;</li> <li>– Appian BPM Suite;</li> <li>– SAS CRM;</li> <li>– Oracle CRM</li> </ul>

	management);	
--	--------------	--

Продовження таблиці 1

Фінанси підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– бухгалтерський облік;</li> <li>– податковий облік;</li> <li>– фінансове планування;</li> <li>– управління розрахунками з клієнтами;</li> <li>– розрахунок заробітної плати співробітників підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 1С Бухгалтерія;</li> <li>– Інфо-бухгалтер;</li> <li>– ПАРУС-Підприємство</li> </ul>
Виробництво продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управління виробничим і процесами;</li> <li>– управління запасами підприємства;</li> <li>– управління поставками матеріалів;</li> <li>– управління виробничим обладнанням</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– SAP R / 3;</li> <li>– Oracle JD Edwards Enterprise One;</li> <li>– BAAN</li> </ul>
Управління якістю	<ul style="list-style-type: none"> <li>– контроль якості продукції, що випускається;</li> <li>– підвищення кваліфікації та навчання персоналу;</li> <li>– управління якістю бізнес-процесів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– SAP R / 3;</li> <li>– Sky mark PathMaker;</li> <li>– QPR Metrics</li> </ul>
Зовнішні комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управління сайтом підприємства;</li> <li>– залучення нових клієнтів;</li> <li>– взаємодія з філіями підприємства;</li> <li>– робота в сфері PR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Improsy's Net ERP;</li> <li>– Vocus PR Suite;</li> <li>– Media Grip Media Magnet</li> </ul>

Наприклад, для виробничого підприємства ТОВ «Одетекс» автоматизація бізнес процесів може стати одним з ключових стратегічних шляхів підвищення конкурентоспроможності. На цьому унікальному для України підприємстві виготовляють ворсові тканини, поліпропіленові мішки і різні неткані матеріали. ТОВ «Одетекс» використовує власні унікальні технології виробництва нетканих матеріалів типу спанбонд і спанлейс, що вже є значною перевагою в порівнянні з існуючими на українському ринку конкурентами, які виступають лише дистриб'юторами[1]. Таким чином, ТОВ «Одетекс» є професіоналом та випускає конкурентоспроможний продукт, але на жаль на підприємстві існує проблема невпізнанності бренду ТОВ «Одетекс».

Оскільки на ТОВ «Одетекс» немає відділу маркетингу, підприємство своїми силами намагається його замінити перевантажуючи непрофільними завданнями відділ збуту. Але не дивлячись на ентузіазм персоналу з відділу збуту, вони все одно не є професіоналами в цій сфері та не можуть повноцінно надавати маркетингові послуги, що допомогли б

підприємству відкрити для себе нові ринки збуту та стати обізнаним серед потенційних клієнтів. Таким чином, ми пропонуємо налагодити автоматизацію бізнес процесу з маркетингу на ТОВ «Одетекс» можливо запровадити за допомогою автоматизованої воронки продажу. На рис 1. наведена збалансована схема запровадження автоматизації бізнес процесів ТОВ «Одетекс» з маркетингу на основі автоматизованої воронки продажу.

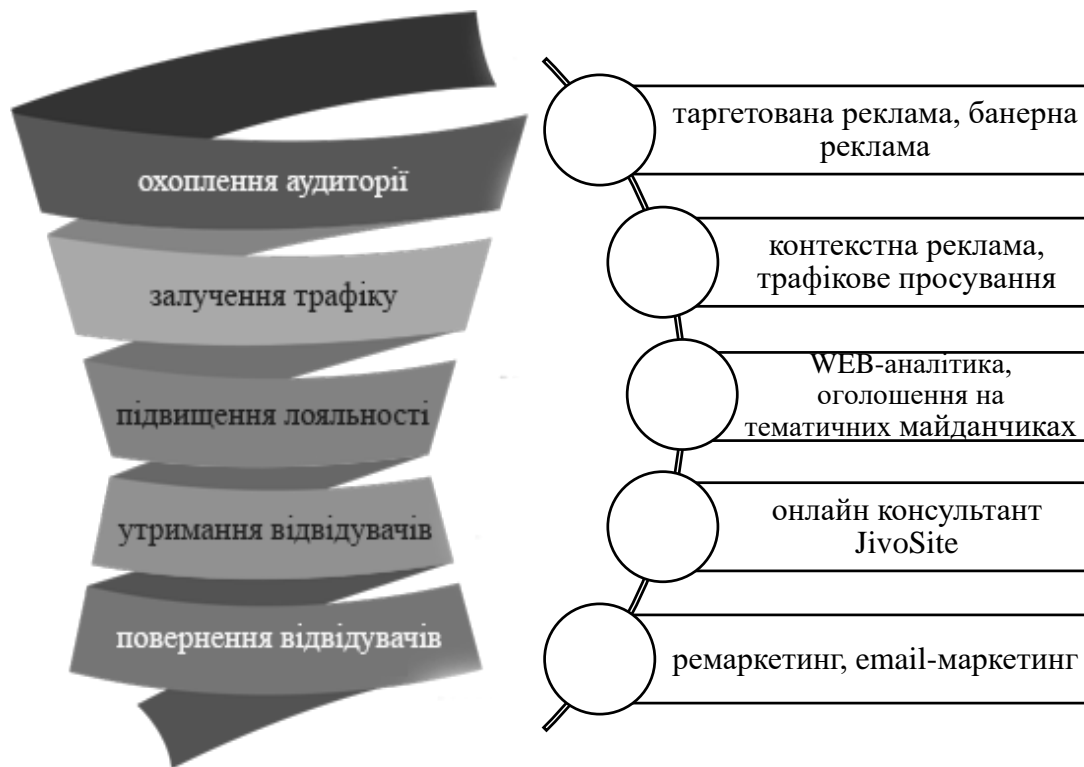


Рисунок 1 – Збалансована схема запровадження автоматизації бізнес процесів з маркетингу на основі автоматизованої воронки продажу

Можна зробити висновок, що застосування автоматизації бізнес процесів в наші часи є не тільки актуальним та дієвим, а ще й досить інноваційним для сучасних виробничих підприємств. У зв'язку з виробництвом унікальної для українського ринку продукції та дотримання виробничим підприємством ТОВ «Одетекс» інноваційного вектору розвитку, на підприємстві доцільно впровадити автоматизацію та адміністрування бізнес процесів.

#### Список використаних джерел

1. Ковальчук О.В. Шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства на прикладі ТОВ «Одетекс» / О.В. Ковальчук, Т.В. Аверіхіна // Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка». – 2018. – № 5/2. – С. 49-52.

2. Замлинский В. А. Модификация задач учетно-аналитического обеспечения управления инновационной деятельностью в современном бизнес-пространстве / В. А. Замлинский // Бізнес Інформ. – 2016. – № 9. – С. 59-64. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2016\\_9\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_9_9)

3. Замлинский В. А. Державна підтримка як невід'ємний механізм економічного зростання. Інституційні чинники розвитку підприємницьких структур. Колективна



монографія / Під ред. д. е. н., професора О.О. Непочатенко – 2013.

4. Автоматизация бизнес-процессов как необходимое условие эффективности компании// Комсомольская правда – 2017.– Режим доступа:<https://www.kp.ru/guide/avtomatizatsija-biznesa.html>

5. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленніков, Є. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.

KOVALCHUK O.V., ZAMLYNSKY V.A.

#### INNOVATIVE INSTRUMENTS OF DIAGNOSTICS AND ADMINISTRATION OF BUSINESS PROCESSES OF MODERN UKRAINIAN ENTERPRISES

Abstract. The thesis describes the author's vision of diagnostics and administration of business processes at modern Ukrainian enterprises, as well as innovative automation tools on the example of the production enterprise LLC "Odteks". In addition, special attention is paid to the theoretical aspects of automation.

Key words: automation, business processes, optimization, business diagnostics, innovations, production enterprise, Odteks.

**Соколовський А.А.**

бакалаврант, ЄПФ ОНУ імені І.І.Мечникова

**Жмай О.В.**

доц., ЄПФ ОНУ імені І.І.Мечникова, vessta\_odessa@ukr.net

#### МЕНЕДЖМЕНТ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ІНСПЕКЦІЇ БЛАГОУСТРОЮ ДЕПАРТАМЕНТУ МУНІЦИПАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Анотація. Стаття розглядає діяльність Управління благоустрою в місті Одеса, його функцію та його діяльність. Намагається виділити головні напрямлення його діяльності.

Ключові слова: менеджмент, органи місцевого самоврядування, інспекція благоустрою, Департамент муніципальної безпеки.

Починаючи дослідження нашої теми, необхідно дати чітке значення того, що ми маємо на увазі під поняттям менеджменту. Наразі, менеджмент – це вид професійної діяльності, що направлене на досягнення мети шляхом використання матеріальних та трудових ресурсів, завдяки його функціям та методам.

Тобто потрібне дослідити діяльність та взаємодію між громадянами та міським управлінням благоустрою. Це діяльність можлива завдяки головним функціям менеджменту. А саме: планування, організація, координація, та розпорядження.

Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування виражається в співвідношенні того, як муніципальна влада вирішує поставлену перед ними проблему, які механізми управління і засоби вони при цьому використовуює, що вони конкретно роблять і того наскільки таке вирішення проблеми влаштовує населення.

Ефективність в муніципальному управлінні визначають чотири групи чинників: Базові цінності, стратегічні цілі муніципалітету, легітимні концепції і моделі розвитку суспільної системи, політичний курс [1].

Менеджмент органів місцевого самоврядування можливий завдяки прийняттям Україною в 1997 році Європейської Хартії місцевого самоврядування. Вона була прийнята під егідою Конгресу місцевих і регіональних влад Європи і була відкрита для підписання державами-членами Ради Європи 15 жовтня 1985 року й вступила в чинності 1 вересня 1988 року. Хартія визначає основні принципи і механізми дії самоврядних органів влади в державах-членах Ради Європи.

Децентралізація влади, застосування принципу субсидіарності (рішення конкретних проблем на найближчій до повсякденних потреб людей щаблі влади) є головною ідеєю хартії. Це перший документ такого роду, який гарантує виконання принципу субсидіарності. Вищі адміністративні органи повинні вирішувати конкретні проблеми лише в разі, якщо їх рішення силами місцевих адміністрацій неефективно або неможливо.

Документ фіксує політичні та економічні права місцевого самоврядування, його незалежність від центральної влади, його обов'язок захищати громадян від зловживань з боку бюрократії. Принципи Хартії застосовуються до всіх видів органів місцевого самоврядування.

Хартія зобов'язує закріпити і застосовувати на практиці сукупність юридичних норм, що гарантують політичну, адміністративну та фінансову незалежність муніципальних утворень. Вона також встановлює необхідність конституційного регулювання автономії місцевого самоврядування.

Цей документ став орієнтиром для всіх європейських країн щодо децентралізації влади. Одне з головних його положень, яке сьогодні дуже актуально для України - якісне вирішення повсякденних проблем людей може забезпечити тільки та влада, яка ближче до людей - місцеве самоврядування. «Україна ратифікувала Хартію ще в 1997 році, проте з того моменту реальних кроків для того, щоб передати повноцінні повноваження і ресурси на місця, так і не було зроблено», – сказав В.Гройсман [2].

Інспекція з благоустрою міста створена рішенням Одеської міськради №20-V від 27.06.2006 року. Основоположними нормативними документами в роботі Інспекції є Закон України «Про благоустрій населених пунктів», Правил благоустрою територій міста Одеси (текстова частина), затверджені Одеською міською радою рішенням № +1631-VI від 23.12.2011 р. [3].

Правила розроблені та діють на підставі Конституції України, Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про благоустрій населених пунктів», «Про рекламу», «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», «Про охорону навколишнього середовища», «Про відходи», «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку», «Про дорожній рух», інших нормативно-правових актів та нормативних документів, які регулюють відносини в сфері благоустрою [3].

Правила містять загальнообов'язкові на території міста Одеси норми, за порушення яких винні особи притягаються до відповідальності відповідно до Кодексу України про адміністративні правопорушення.

Правилами благоустрою передбачені права та обов'язки фізичних і юридичних осіб у сфері благоустрою, порядок здійснення благоустрою та утримання об'єктів благоустрою, порядок утримання зелених насаджень на об'єктах благоустрою, порядок здійснення

благоустрою, утримання територій та споруд інженерного захисту територій, санітарних споруд, порядок утримання елементів благоустрою, порядок санітарної очистки території, вимоги щодо дотримання тиші, куріння тютюнових виробів у громадських місцях, обмеження при використанні об'єктів благоустрою, порядок здійснення благоустрою, утримання об'єктів та елементів благоустрою під час будівництва, земляних, монтажних і ремонтних робіт, контроль за станом благоустрою території міста Одеси, відповідальність фізичних і юридичних осіб у сфері благоустрою [3].

Благоустрій міста Одеси передбачає: розробку і здійснення ефективних і комплексних заходів з утримання територій у належному стані, їх санітарного очищення, збереження об'єктів загального користування, а також природних ландшафтів, інших природних комплексів і об'єктів; організацію належного утримання та раціонального використання територій, будівель, інженерних споруд та об'єктів рекреаційного, природоохоронного, оздоровчого, історико-культурного та іншого призначення; створення умов для реалізації прав суб'єктами у сфері благоустрою населених пунктів [3].

Заходами щодо благоустрою є роботи щодо відновлення, належного утримання та раціонального використання територій, охорони та організації утримання об'єктів благоустрою з урахуванням особливостей їх використання.

Утримання в належному стані території – це використання її за призначенням відповідно до генерального плану міста, іншої містобудівної документації, місцевих правил забудови, правил благоустрою території, а також санітарне очищення території, її озеленення, збереження та відновлення об'єктів благоустрою;

Контроль за станом благоустрою здійснюється шляхом проведення перевірок території; розгляду звернень підприємств, установ, організацій та громадян; участі в обговоренні проектів благоустрою територій, іншої технічної документації з питань благоустрою і внесення відповідних пропозицій на розгляд органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій; подання позовів до суду про відшкодування шкоди, завданої об'єктам благоустрою внаслідок порушення законодавства з питань благоустрою .

Заходами щодо благоустрою населених пунктів є роботи щодо відновлення, належного утримання та раціонального використання територій, охорони та організації утримання об'єктів благоустрою з урахуванням особливостей їх використання [3].

Підводячи підсумок можна зазначити, що необхідна чітка та налагоджена діяльність між громадянами міста Одеса та Управлінням благоустрою для ефективної спільної роботи та для нашого міста.

#### Список використаних джерел

1.Оганесян Т.Л. Конструкция и эффективность управления деятельностью органов местного самоуправления // Экономическая политика и хозяйственная практика. Научный вестник ЮИМ №1` 2015. – С.64-67.

2.Украина на данный момент близка к воплощению Хартии местного самоуправления - В.Гройсман. // Электроний ресурс. Режим доступа: <https://www.unn.com.ua/ru/news/1510373-ukrayina-nini-blizka-do-vtillennya-khartiyi-mistsevogo-samovryaduvannya-v-groyzman>

3.Инспекция по благоустройству города // Электроний ресурс. Режим доступа: <http://omr.gov.ua/ru/departments/45851>

SOKOLOVSKY A.A., ZHMAY O.V.  
MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF LOCAL GOVERNMENT BODIES IN THE  
EXAMPLE OF INSPECTION OF THE WEALTH OF THE MUNICIPAL SAFETY  
DEPARTMENT

Abstract. The article examines the activities of the Department of Landscaping in the city of Odessa, its function and its activities. Tries to distinguish the main directions of its activities.

Key words: management, bodies of local self-government, inspection of improvement, Department of Municipal Security.

*Гончаренко О.С., ст. викладач*

Одеський національний політехнічний університет

**РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕМАТЕРІАЛІЗАЦІЙНИХ  
ТРАНСФОРМАЦІЙ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Результати дослідження автора свідчать про те, що дематеріалізація потенційно є вагомим драйвером досягнення екологічно сталого розвитку. Важливу роль у процесі перетворення її на реальну рушійну силу відіграє ефективне впровадження дематеріалізаційних трансформацій, яке забезпечує отримання їх значущих позитивних соціо-еколого-економічних результатів [1]. Зазначені позитивні соціо-еколого-економічні ефекти можуть бути досягнуті за умови проведення ефективної державної політики у сфері дематеріалізації соціально-економічних систем, яка б сприяла поширенню та впровадженню дематеріалізації бізнес-суб'єктами, домогосподарствами, органами державної влади. У цьому контексті виникає необхідність у формуванні комплексу науково обґрунтованих рекомендацій, які мають передбачати системне вдосконалення всіх компонентів комплексного механізму управління дематеріалізаційними зрушеннями як на окремих вітчизняних підприємствах і в організаціях, так і на місцевому, регіональному та загальнодержавному рівнях.

Головним завданням активізації дематеріалізації в Україні повинно стати створення економічно сприятливого середовища для реалізації відповідних заходів суб'єктами господарювання та управління. Таким чином, пропонуємо такі основні напрями активізації дематеріалізаційних зрушень в Україні на рівні державного управління:

*Створення нормативно-правової бази для дематеріалізаційних змін економіки України* передбачає: формування стратегії розвитку дематеріалізації в Україні та системи державного багатоступеневого контролю за її дотриманням; удосконалення норм та нормативів ресурсовикористання у різних сферах національного господарства з урахуванням вимог науково-технічного прогресу та цілей реструктуризації економіки з поетапним введенням їх в дію та впровадженням адекватних видів відповідальності за їх порушення, моніторинг ресурсовикористання; запровадження інтегрованої інформаційної системи обліку матеріальних потоків від джерел їх зародження (видобутку, або завезення на територію України) до утилізації, захоронення або вивезення з території України, включаючи також вдосконалення системи статистичної звітності для врахування факторів дематеріалізації суспільного виробництва, контролю та обліку спожитих матеріальних ресурсів, аналізу і

моніторингу відносних показників витрат матеріальних ресурсів; недопущення монополізму у секторі видобутку ресурсів та обробки матеріалів з метою підтримки конкуренції та стимулювання дематеріалізаційних змін; створення умов для стимулювання розвитку виробництва конкурентоспроможної дематеріалізованої продукції шляхом формування прозорого нормативно-правового поля для функціонування підприємств та організацій, що надають консультаційні послуги з дематеріалізації; законодавче закріплення стимулювання дематеріалізаційної діяльності, інвестиційна підтримка проектів з дематеріалізації, передбачена у бюджетах різних рівнів, відповідне вдосконалення та оптимізація інвестиційного законодавства.

*Стимулювання розвитку інноваційної діяльності у сфері дематеріалізації* охоплює заходи з економічного стимулювання активізації вітчизняної інноваційно-інвестиційної діяльності щодо створення нових зразків матеріало- та ресурсощадної продукції, яка характеризується конкурентними цінами, удосконалення інноваційної інфраструктури забезпечення дематеріалізаційної діяльності (бізнес-інкубаторів, технопарків тощо).

*Формування системи державних програм з дематеріалізації* має здійснюватися на основі критерію соціо-еколого-економічної ефективності і пріоритетів сталого розвитку, а також із застосуванням стратегічного планування еколого-економічного збалансованого розвитку територій, виходячи з прогнозування соціально-економічного розвитку держави та ефективних змін у розміщенні продуктивних сил.

*Державна підтримка малого і середнього бізнесу у сфері дематеріалізації* повинна передбачати: зниження податкового тиску на суб'єктів підприємництва, які впроваджують дематеріалізаційні процеси, а саме надання податкових пільг при реалізації інноваційних та ресурсоефективних напрямів господарської діяльності (наприклад, зменшення або звільнення від сплати податку на прибуток від такої діяльності протягом певного часу); часткова компенсація державою витрат за дематеріалізаційними проектами, рекламно-інформаційна підтримка процесів дематеріалізації, створення системи консультаційних центрів для підприємців з питань раціональної організації матеріальних потоків, розвиток мережі фондів надання фінансової допомоги, у тому числі безповоротної, суб'єктам малого підприємництва на впровадження дематеріалізаційних проектів.

*Освіта і виховання у сфері дематеріалізації* охоплює: введення до програм початкової, середньої та вищої освіти окремих курсів з проблем дематеріалізації та сталого розвитку; запровадження в курсах підвищення кваліфікації для різних категорій державних службовців, керівників підприємств усіх форм власності тем з питань дематеріалізації; державне сприяння розвитку освітніх громадських організацій та установ, які популяризують ідеї дематеріалізації й екологізації процесів виробництва та споживання. Отже, запропонована система рекомендацій дозволить досягти вагомих результатів щодо імплементації концепції дематеріалізації на всіх рівнях господарювання.

#### Список використаних джерел

1. Сотник І. М. Науково-методичні підходи до оцінки соціо-еколого-економічних ефектів дематеріалізації суб'єктів господарювання / І. М. Сотник, О. С. Гончаренко // Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки: монографія / За заг. ред. докт. екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2016. – С. 107-124.