

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

V науково-практична конференція з міжнародною участю

**«Професійний менеджмент  
в сучасних умовах розвитку ринку»  
(Реєстраційне посвідчення УкрІНТЕІ № 328 від 22.06.2015 р.)**

**Матеріали доповідей**

1 листопада 2016 року

---

V scientific-practical conference with international participation

**"Professional management in modern  
conditions of development of market"  
(Registration certificate of the Ukrainian Institute of scientific-  
technical and economic information № 328 from 22.06.2015)**

Reports

1 November 2016

м. Харків  
2016

УДК 353 (075.8):338.24  
ББК 65.050.2

Редакційна колегія: к.е.н., доц. Носик О.М., к.е.н., доц. Чирва Ю.Є.

«Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»: Матеріали доповідей V науково-практичної конференції з міжнародною участю (1 листопада 2016 р.): Збірник. – Х.: Монограф. – 2016. – 358с.

Збірник містить тези доповідей науково-практичної конференції з міжнародною участю «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку». Матеріали містять результати теоретичних і практичних досліджень за провідними напрямками розвитку сучасного менеджменту.

Матеріали друкуються в авторській редакції. Організаційний комітет не несе відповідальності за достовірність фактів, власних імен та іншої інформації, використаної в публікаціях.

УДК 353 (075.8):338.24  
ББК 65.050.2

© НФаУ, 2016

## ОРГКОМІТЕТ

### Голова Організаційного комітету:

**Черних Валентин Петрович** – академік НАН України, докт. фарм. наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, ректор Національного фармацевтичного університету

### Співголови Організаційного комітету:

**Котвіцька Алла Анатоліївна** – докт. фарм. наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, перший проректор з науково-педагогічної роботи Національного фармацевтичного університету

**Носик Олена Миколаївна** – канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету

### Члени Організаційного комітету:

#### Члени Організаційного комітету:

**Бабич Валерій Петрович** – докт. екон. наук, професор, професор Масачусетського технологічного інституту, член Асоціації російськомовних вчених штата Массачусетс (США)

**Яременко Олег Леонідович** – докт. екон. наук, професор, провідний співробітник відділу економічної теорії ДУ Інститут економіки і прогнозування НАН України (м. Київ)

**Заблудська Інна Володимирівна** – докт. екон. наук, професор, директор Луганської філії інституту економіко-правових досліджень НАН України, заступник голови луганської обласної науково-координаційної ради Донецького наукового центру НАН і МОН України (м. Київ)

**Гавриленко Олександр Анатолійович** – докт. юрид. наук, професор, професор кафедри міжнародного та європейського права Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна (м. Харків)

**Краснокутська Наталія Станіславівна** – докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та оподаткування Національного технічного університету «ХПІ» (м. Харків)

**Сумець Олександр Михайлович** – докт. екон. наук, професор, академік Академії економічних наук України, завідувач кафедри економіки підприємства Харківської гуманітарної академії «НУА» (м. Харків)

**Тютюнникова Світлана Володимирівна** – докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії та економічних методів управління Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна (м. Харків)

**Шиян Дмитро Вікторович** – докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та менеджменту Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця (м. Харків)

**Васильєв Станіслав Валерійович** – канд. юрид. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету (м. Харків)

**Чирва Юлія Євгенівна** – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету (м. Харків)

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Аврята А.В., Котлярова В.Г.</b> Впровадження моделі економічного управління на підприємстві.....	11
<b>Васильєв С.В.</b> Правовий статус фармацевтичних підприємств.....	13
<b>Гладкова О.В., Вежичаніна К.О.</b> Оптимізація видатків державного бюджету.....	15
<b>Гладкова О.В., Верещак В.О.</b> Управління пенсійною системою України як запорука успіху в реалізації соціальної політики держави...	18
<b>Гладкова О.В., Орел Д.Г.</b> Управління діяльністю комунальних підприємств: теоретичний аспект.....	20
<b>Демченко Н.В., Луконіна В.В.</b> Контролінг в системі прийняття управлінських рішень .....	23
<b>Демченко Н. В., Хуснутдинов Р. Х.</b> Теоретичні основи та сутність управлінських рішень.....	26
<b>Дегтяр О. А.</b> Держава як об'єкт публічного адміністрування .....	29
<b>Догадайло Я.В., Дядик А.Г.</b> Обґрунтування вибору методів управління витратами підприємства.....	32
<b>Запорожець Г.В., Колеснік О.І.</b> Управління формуванням та використанням коштів ремонтного фонду об'єднаннями співвласників багатоквартирних будинків .....	35
<b>Косач І.А.</b> Державно-приватне партнерство як інструмент розвитку агропромислового сектору зарубіжних країн.....	38
<b>Лозінський С.В.</b> Дослідження елементів управління підприємством...	41
<b>Носик О.М., Кочкіна О.М.</b> Нормативно-правові засади перевезення фармацевтичної продукції залізничним транспортом.....	43
<b>Носик О.М., Москаленко Р.В.</b> Правове регулювання робочого часу фармацевтичних працівників.....	45
<b>Носик О.М., Стеценко І.І.</b> Правові засади прийому персоналу .....	46
<b>Носик О.М., Фоменко Ю.О.</b> Нормативно-правове регулювання ліцензування господарської діяльності фармацевтичного підприємства	48
<b>Перепелюкова О.В.</b> Проблемні аспекти системи рейтингування наукової активності ВНЗ України.....	49
<b>Попова І.А., Зверькова Д.Ю.</b> Особливості податкової системи в різних країнах світу.....	52
<b>Попова І.А., Катрич І.В.</b> Митна політика держави та її цілі.....	54
<b>Попова І.А., Шумська Ю.В.</b> Історія виникнення податків .....	56
<b>Уніят Х.І.</b> Система регулювання державно-приватного партнерства...	59
<b>Batsenko L.</b> Features of administrative ethic.....	62

### СЕКЦІЯ 2. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Абакуменко О.В., Бригунець О.О.</b> Банківський сектор України в умовах фінансової турбулентності.....	65
---	----

<b>Абакуменко О.В., Пчельнікова К.А.</b> Тіньовий банкінг як драйвер розвитку світової фінансової кризи.....	67
<b>Бондаренко Д.В.</b> Напрямки удосконалення засадничого базису управління фінансовою безпекою України.....	69
<b>Григорян Р.Г., Посилкіна О. В.</b> Фінансовий моніторинг як інструмент кризо стійкого розвитку підприємства.....	71
<b>Догадайло Я.В., Герченко А.С.</b> Діагностика фінансового стану підприємства.....	74
<b>Догадайло Я. В., Коробова Н. І.</b> Обґрунтування системи показників операційного аналізу підприємства.....	76
<b>Догадайло Я.В., Мироненко В.В.</b> Сутність поняття «бюджет підприємства».....	78
<b>Догадайло Я.В., Устименко І.В.</b> Блоки поля економічної результативності діяльності підприємства.....	80
<b>Зоїдзе Д. Р.</b> Застосування антикризового PR на підприємствах фармацевтичної галузі.....	83
<b>Коваленко Л.О., Лук'яненко В.О.</b> Оцінка кризових явищ в економіці підприємства та заходи щодо їх попередження.....	85
<b>Мілаш І.В.</b> Адаптивне управління підприємством як основа модернізації вітчизняної економіки.....	88
<b>Мяснікова В.П., Кубасова Г.В.</b> Особливості формування системи антикризового управління.....	90
<b>Ніконова-Беккер В. Д.</b> Напрямки удосконалення системи антикризового управління на підприємствах фармацевтичної галузі....	92
<b>Пилипенко Н.М.</b> Економічна безпека як чинник стійкого розвитку підприємства.....	95
<b>Посилкіна О.В., Мариниченко Г.А.</b> Фінансовий контролінг як основа ефективної діяльності підприємства.....	97
<b>Стойка В.С.</b> Инструменты государственного антикризисного управления в банковском секторе.....	99
<b>Чирва Ю.Є., Бакланова Р.І.</b> Показники діагностики фінансової складової економічної безпеки підприємства.....	102
<b>Чут М. А.</b> Підходи до вивчення еволюції поняття «контролінг» та його ролі в діяльності підприємства.....	104
<b>Шиян Д.В.</b> Методичні проблеми оптимізації структури балансу.....	107

### СЕКЦІЯ 3. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Абакуменко О.В., Арапін С.О.</b> Проблеми і перспективи розвитку ринку Форекс в Україні.....	110
<b>Бервено О.В., Мирвода О.В.</b> Шляхи підвищення ефективності інвестиційного розвитку торговельних підприємств.....	111
<b>Дубінін В., Посилкіна О.В.</b> Напрямки удосконалення методики оцінки інвестиційної привабливості фармацевтичних підприємств.....	113
<b>Метрик А.А.</b> Разработка инвестиционной стратегии предприятия.....	115

<b>Прокоф'єва Г.О., Деренська Я.М.</b> Характеристика елементів контролю проектних ресурсів.....	118
<b>Феклистова И.С., Феклистов М.В.</b> Формирование эффективной инвестиционной политики в социальном комплексе.....	121
<b>Чернишова Л.О., Палій Ю.В.</b> Механізм управління інвестиційним процесом на підприємстві.....	124
<b>Чирва Ю.Є., Лисенко О. В.</b> Економічна сутність інвестиційної діяльності в умовах розвитку ринкових відносин .....	127

#### **СЕКЦІЯ 4. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

<b>Галактіонова А.А., Кубасова Г.В.</b> Сучасні технології менеджменту..	129
<b>Глухова С. В., Кильницька Є.В.</b> Імплементация комплексної системи оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств будівельної галузі.....	132
<b>Круглякова В.В.</b> Сучасний стан інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості.....	135
<b>Лисенко В.В., Вороник Т.А.</b> Місце та роль інноваційного менеджменту в розвитку економіки України.....	138
<b>Овсієнко О. В., Гінжол Я.Л.</b> Теоретичні основи формування організаційної структури управління підприємством.....	141
<b>Овсієнко О. В., Степанець В.В.</b> Процес створення виробничої системи та його принципи.....	144
<b>Ольховська О.Л., Літвінова О.В.</b> Науково-методичні підходи до управління інтелектуальним капіталом фармацевтичного підприємства.....	147
<b>Пакуліна А.А.</b> Визначення стратегії інноваційного розвитку муніципального утворення у відповідності з рівнем інноваційного потенціалу .....	149
<b>Романчик Т.В.</b> Деякі аспекти залежності стану економіки країни від рівня її інноваційної активності .....	152
<b>Сіренко К.Ю.</b> Стримуючі чинники функціонування національної інноваційної системи.....	155
<b>Сугоняко Д.О., Парубець О.М.</b> Напрямки державного фінансування інноваційної діяльності в Україні.....	158
<b>Телепнєва О.В., Пелецька В.В.</b> Менеджмент інновацій і види інноваційних стратегій .....	160
<b>Федотова И.В., Гринюк Е.А.</b> Влияние аутсорсинга на инновационное развитие предприятия.....	163
<b>Цыпкин Ю.А., Феклистова И.С.</b> Совершенствование финансовой оценки инвестиционной привлекательности инновационных проектов предприятий.....	165
<b>Шишко І.М.</b> Проблеми інноваційного розвитку в Україні та шляхи їх вирішення.....	169

## СЕКЦІЯ 5. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Артеменко А.М., Артеменко С.И.</b> Оценка качества маркетингового планирования на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения.....	172
<b>Безбах О. В.</b> Оцінка маркетингової діяльності аптечного підприємства	174
<b>Браверман С.Б.</b> Розробка практичних напрямів удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	175
<b>Бредіхін В.М.</b> Вендінговий бізнес – як складова маркетингового менеджменту.....	178
<b>Гавенко К.А.</b> Розробка практичних рекомендацій щодо просування торговельної марки аптечної мережі «Суми-Фарм».....	180
<b>Калініна Ю.В.</b> Оцінка милозвучності назви аптечного підприємства	181
<b>Казмерчук А.С., Гринберг С.Г.</b> Проблемы привлечения китайских туристов в Республику Беларусь.....	184
<b>Леськів О. А.</b> Польський досвід організації систем саморегулювання рекламних ринків: перспективи застосування в Україні.....	187
<b>Любецкий П.Б., Кашаедов В.А.</b> Проектирование маркетингового эксперимента.....	189
<b>Маслій Ю.С., Рубан О.А.</b> Маркетинговий аналіз вітчизняного фармацевтичного ринку стоматологічних препаратів .....	191
<b>Поп В. С., Ольховська А.Б.</b> Розробка моделі споживчої поведінки на фармацевтичному ринку в сегменті лікувально-косметичних засобів..	193
<b>Попова І.А., Соловійов В.І.</b> Шляхи вдосконалення комерційної діяльності торговельних підприємств.....	196
<b>Роголя О.Ю.</b> Дослідження бар'єрів у фармації як інструменту впливу на ринкову конкуренцію.....	198
<b>Слоква М.Г.</b> Кваліфікація поняття «екологічний маркетинг».....	200
<b>Фадєєва Ю.В., Малий В.В., Ольховська А.Б.</b> Оцінка складових формування іміджу вищого навчального закладу.....	202
<b>Федорова В.О.</b> Аналіз класифікацій видів іміджу підприємства.....	204
<b>Smachylo V.V., Khalina V.Yu.</b> Problems export orientation of industrial enterprises of Ukraine.....	208

## СЕКЦІЯ 6. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Волошко І. В., Чирва Ю. Є.</b> Оцінка стратегічного потенціалу туристичної індустрії в Україні.....	210
<b>Габрієлян К.В., Кубасова Г.В.</b> Оцінка соціальної та економічної ефективності підприємства .....	211
<b>Догадайло Я.В., Кліменко К.К.</b> Сутність поняття «потенціал підприємства» .....	213
<b>Дуюн Д.О.</b> Тенденції зовнішньої торгівлі України високотехнологічними товарами категорії «Фармацевтика».....	216

<b>Зайкова Н., Посилкіна О.В.</b> Удосконалення організаційної структури фармацевтичної компанії в умовах впровадження системи стратегічного планування.....	219
<b>Кубарєва І.В., Чмихало Н.В., Вороніна О.М.</b> Формування сучасної кадрової стратегії у системі менеджменту фармацевтичних організацій.....	221
<b>Левченко О.П., Догадайло Я.В., Ситнік А.Д.</b> Очікування стейкхолдерів щодо корпоративної соціальної відповідальності підприємства.....	223
<b>Мілаш І.В., Красноусов А.В.</b> Управління витратами як дієвий інструмент управління підприємством.....	226
<b>Пакулін С.Л.</b> Вибір оптимуму стратегічних позицій підприємства.....	228
<b>Пакуліна Г.С.</b> Використання технології форсайту при розробці стратегії інноваційного розвитку муніципального утворення.....	231
<b>Пачковський Ю.Ф., Дашо О.І.</b> Управління бізнес-репутацією компанії.....	234
<b>Пізняк Т.І.</b> Стратегічна поведінка сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах господарювання.....	237
<b>Рогозян Ю. С.</b> Розвиток міжрегіонального співробітництва в контексті стратегічного менеджменту.....	240
<b>Світлична К.С.</b> Визначення критеріїв ефективності впровадження ERP системи.....	242
<b>Світлична К.С., Кушнеренко С.В.</b> Конкуренція в українському бізнесі.....	245
<b>Страпчук С.І, Кобернюк К.Ю.</b> Особливості розробки стратегічного плану діяльності машинобудівного підприємства.....	247
<b>Сумець О.М.</b> Концептуальний підхід до проектування операційних систем виробничих підприємств.....	249
<b>Телепнева О.С., Еремина В.</b> Современная система взглядов на управление.....	252
<b>Федотова І.В., Скурту В.В.</b> Визначення рівня екологічної безпеки АТП.....	255
<b>Филипенко О.М.</b> Вплив невизначеності на функціонування бізнесу... ..	258
<b>Черникова Т., Телепнева О.С.</b> Питер Друкер – основоположник современного менеджмента.....	260
<b>Чирва Ю.Є., Баринов К.О.</b> Сутність та значення чистого доходу підприємства ресторанного господарства від реалізації продукції та товарів.....	261
<b>Чирва Ю.Є., Коліщак М.М.</b> Сутність та призначення бізнес-плану підприємства.....	264
<b>Чирва Ю.Є., Сідельник М.В.</b> Особливості ціноутворення та державне регулювання цін на фармацевтичному ринку України.....	266
<b>Щербак М.С., Шинкаренко В.Г.</b> Стратегічна сегментація зовнішнього середовища автотранспортного підприємства.....	268



## СЕКЦІЯ 7. МЕНЕДЖМЕНТ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

<b>Громовик Б.П., Панькевич О.Б.</b> , До питання формування і функціонування системи фармацевтичного самоврядування в Україні..	272
<b>Гудзенко О. П., Барнатович С. В.</b> Дослідження впровадження рецептурного відпуску лікарських засобів за міжнародною непатентованою назвою на регіональному ринку.....	275
<b>Євсєєва О.О., Головаш О.В.</b> Інноваційний розвиток менеджменту охорони здоров'я у регіоні.....	276
<b>Заблодська І.В., Заблодський В.Д.</b> Управління медичним персоналом у системі охорони здоров'я в умовах децентралізації .....	279
<b>Котвіцька А.А., Прокопенко О.С., Кубарєва І.В.</b> Сучасні аспекти впровадження соціального менеджменту у світовій практиці.....	282
<b>Макарова О. Є.</b> Фармацевтична упаковка як фактор забезпечення якості лікарських засобів на шляху до споживача, та захисту від фальсифікації.....	284
<b>Yakovleva O.S., Halik R.N.</b> Current approaches to the assessment of the state of public health.....	286

## СЕКЦІЯ 8. МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ

<b>Воробйова Ю.І., Деренська Я.М.</b> Сучасна концепція управління якістю проектної діяльності.....	290
<b>Дмитрієва О.І., Шелегова А.О.</b> Система менеджменту якості.....	293
<b>Макарова О. Є.</b> Дослідження механізмів забезпечення якості фармацевтичної допомоги у світлі впровадження GPP на прикладі стандартів обслуговування в аптеках.....	295
<b>Смачило В.В., Божидай І.І.</b> Реформування державного управління якістю продуктів харчування та захисту прав споживачів в Україні.....	298

## СЕКЦІЯ 9. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

<b>Братішко Ю. С.</b> Управління соціальною відповідальністю фармацевтичних підприємств : сучасний стан та перспективи.....	300
<b>Братішко Ю. С., Олійник Ю.С.</b> Сучасні аспекти управління персоналом фармацевтичних підприємств.....	303
<b>Галенін Р.В.</b> Затрати на персонал та їх ефективність.....	306
<b>Демченко Н.В.</b> Інноваційне управління персоналом підприємства в сучасних умовах.....	309
<b>Драбчук Т.І.</b> Розвиток персоналу як фактор зростання конкурентоспроможності організації.....	312
<b>Калініченко Л. Л.</b> Системний підхід до управління персоналом.....	314
<b>Калініченко Л.Л., Митник Д.Ю.</b> Ведення ділових переговорів як ефективний засіб керування командою проекту.....	316
<b>Коляда О.Я., Кубасова Г.В.</b> Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.....	319

<b>Криворучко О.М., Образцова М.В.</b> Визначення компетенцій співробітників для оцінки потенціалу персоналу.....	322
<b>Лисенко В.В.</b> Зарубіжний досвід управління персоналом в агробізнесі	324
<b>Миросниченко Ю.В., Жакун Б.Т.</b> Управління конфліктами в торговельних підприємствах.....	326
<b>Нестеренко О.М.</b> Управління персоналом підприємства на сучасному етапі розвитку менеджменту.....	328
<b>Попова І.А., Таранов А.С.</b> Роль стимулювання праці в сучасних умовах.....	330
<b>Сагайдак-Нікітюк Р.В., Гаркуша М.І.</b> Теоретичні засади визначення системи соціально-психологічних компетентностей професійної діяльності фахівця фармації.....	332
<b>Смачило В.В.</b> Управління кадровим потенціалом підприємств на засадах соціальної відповідальності.....	334
<b>Телепнева О.С., Бидюк А.</b> Основные принципы тайм –менеджмента.	336
<b>Телепнева О.С., Князева В.</b> Оценка личности и деловых качеств современного менеджера.....	338

#### **СЕКЦІЯ 10. ЛОГІСТИКА**

<b>Алькема В.Г.</b> Логістична діяльність в сервісній економіці.....	341
<b>Іванов О., Посилкіна О.В.</b> Впровадження системи збалансованих показників для управління запасами в фармацевтичних компаніях.....	344
<b>Карпенко А.Ф.</b> Логистические риски в аграрном производстве Беларуси.....	346
<b>Ковалёв М.Н.</b> Особенности логистики в Индустрии 4.0.....	349
<b>Огієнко С.О., Гур'єва Є.О.</b> Ключові напрями планування логістичної діяльності компанії «АГРІСТАР».....	351
<b>Огієнко С.О., Червона К.А.</b> До питання необхідності створення методики визначення величини максимального запасу товарної продукції на складі сучасного підприємства.....	353
<b>Томарян Ю.В.</b> Контролінг як метод управління логістичними витратами підприємства .....	355

## СЕКЦІЯ 1. АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Аврята А.В., магістр 6 курсу спеціальності "Економіка підприємства"  
Національного фармацевтичного університету*

*Котлярова В.Г., к.е.н., доцент кафедри управління та економіки  
підприємства Національного фармацевтичного університету*

У процесі постановки стратегічних і тактичних завдань управління підприємством важливу роль відіграє вибір моделі економічного управління підприємства. Щоб прийняти конкретне управлінське рішення, потрібно насамперед вміти прогнозувати економічний стан підприємства, швидко аналізувати й оцінювати результати запровадження певних заходів на підприємстві. Для цього слід розробити певну модель, в якій будуть розкриватися всі проблеми економічного стану підприємства та шляхи їх вирішення. Вибір моделі економічного управління підприємства повинне бути розроблене працівниками економічного відділу та інформаційно-обчислювального центру підприємства у вигляді типових документів, зразків і відповідати конкретним вимогам: універсальність застосування; висока оперативність проведення контролю й оцінки; простота і зручність застосування моделі для управлінського персоналу; оснащення всього управлінського персоналу, який здійснює аналіз економічної ефективності на підприємстві, відповідною документацією. Актуальність обраної теми не викликає сумнівів, адже відсутність цілісного і системного дослідження особливостей сучасної економічної ситуації в країні зумовлює загальну потребу в науково обґрунтованому підході до оцінювання результатів діяльності підприємства.

Сучасне підприємство зазвичай уявляється як економічна організація, штучно створена система, у межах якої і через яку люди взаємодіють один з одним, реалізуючи індивідуальні та колективні цілі. Управління ж об'єктами економічної природи розглядається як економічне управління. Це доволі поширений погляд, а вживається в такому сенсі дане поняття без конкретизації та сутнісних пояснень. Побутує також думка, що слово «менеджмент» слід інтерпретувати не як управління в широкому розумі цього слова, а як економічне управління [1, С.17].

При розгляді моделей управління зазвичай виділяють два їх види: японську і американську.

Японська модель менеджменту формувалася під впливом двох факторів:

- творче освоєння зарубіжного досвіду в області організації і управління;
- послідовне збереження національних традицій.

У зв'язку з вищесказаним, інтерес представляє аналіз рис японського характеру. Найважливіші з них: працьовитість, стриманість і дипломатичність, сприйнятливність до нового, ощадливість.

Для Японії характерна прихильність до колективних форм організації праці (групизм). Колективний характер праці вимагає від менеджерів уміння ладити з людьми. Високо цінується також життєвий досвід, велика увага приділяється духовному розвитку особистості.

Американська модель менеджменту втрачає лідируючу позицію в світі, а останнім часом починає набувати окремі риси японської моделі.

Багато в чому особливості цієї моделі обумовлені національними особливостями американців: здатністю боротися до кінця, стверджувати свою перевагу і життєвість. Вони підкреслюють свою винятковість, "богообраність", прагнуть домагатися швидкого і великого успіху. Велику увагу приділяють своїй справі. Для них характерна боротьба за лідерство. До останнього часу в Америці домінував одноосібний стиль управління, на фірмах спостерігалася жорстка дисципліна і беззаперечне підпорядкування при чисто зовнішньої демократичності [2, С.608].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту

Японська модель менеджменту	Американська модель менеджменту
- управлінські рішення приймаються колективно на основі однаковості	- індивідуальний характер прийняття рішень
- колективна відповідальність	- індивідуальна відповідальність
- нестандартна, гнучка структура управління	- строго формалізована структура управління
- неформальна організація контролю	- чітко формалізована процедура контролю
- колективний контроль	- індивідуальний контроль керівника
- уповільнена оцінка роботи співробітника і службове зростання	- швидка оцінка результату праці, прискорене просування по службі

Таким чином, зміст економічного управління підприємства можна визначити як системний комплекс розробки економічно ефективних управлінських рішень, який ґрунтується на закономірностях і правилах взаємоузгоджень параметрів економіки підприємства.

Використана література:

1. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / Н. М. Євдокімова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін.; за заг. ред. Н. М. Євдокімової. – К. : КНЕУ, 2011. – 327с.

2. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.

## **ПРАВОВИЙ СТАТУС ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Васильєв С.В., к.ю.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету*

Суб'єкти господарювання, які займаються виробництвом і реалізацією лікарських засобів, можуть здійснювати власну діяльність в Україні в організаційно-правовій формі підприємств та господарських товариств. Статус цих суб'єктів господарювання встановлений законодавством України.

Одним з різновидів юридичних осіб є підприємства. Правовий статус підприємств в Україні визначено ст. ст. 62–69 Господарського кодексу України [2, Ст. 144]. Відповідно до ч. 1 ст. 65 Господарського кодексу України підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським Кодексом України та іншими законами [2, Ст. 144].

Б.М. Андрушків зауважує, що підприємство може складатися з виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо) [1, с. 114]. В. Т. Жиглов констатує, що управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу [3, с. 87]. Власник здійснює свої права щодо управління підприємством безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту підприємства чи інших установчих документів.

Правовий статус господарських товариств в Україні визначається Цивільним та Господарським кодексами України, Законом України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 р., Законом України «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 р. та іншими законодавчими актами.

Відповідно до ч. 2 ст. 83 Цивільного кодексу України товариством є організація, створена шляхом об'єднання осіб (учасників), які мають право участі у цьому товаристві. Товариство може бути створено однією особою, якщо інше не встановлено законом. Товариства поділяються на підприємницькі та непідприємницькі. Згідно зі ст. 84 Цивільного кодексу України товариства, які здійснюють підприємницьку діяльність з метою одержання прибутку та наступного його розподілу між учасниками (підприємницькі товариства), можуть бути створені лише як господарські товариства (повне товариство, командитне товариство, товариство з обмеженою або додатковою відповідальністю, акціонерне товариство) або виробничі кооперативи [6, Ст. 461].

Також ст. 80 Господарського кодексу України наводить визначення того або іншого виду господарських товариств. Відповідно до приписів даної норми

акціонерним товариством є господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій. У свою чергу товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів [2, Ст. 144].

Відповідно до Закону України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 р. товариством з додатковою відповідальністю є господарське товариство, статутний капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників. Повним товариством є господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном. Командитним товариством є господарське товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладками (вкладники) [5, Ст. 682].

О.В. Посилкіна стверджує, що найбільшого поширення у фармацевтичній галузі України набули товариства з обмеженою відповідальністю та акціонерні товариства [4, с. 189]. Адже дана організаційно-правова форма обмежує відповідальність учасника за зобов'язаннями товариства лише розміром його внеску у статутний фонд товариства або вартістю належних йому акцій. Водночас, у випадку встановлення підприємницьких правовідносин із повним, командитним або товариством з додатковою відповідальністю сама організаційно-правова форма цих товариств може бути запорукою виконання господарських зобов'язань товариства. Оскільки у випадку невиконання зобов'язань таким товариством стягнення може бути звернуто не лише на внески учасників до статутного фонду товариства, але й на інше майно його учасників.

Таким чином, правовий статус фармацевтичних підприємств визначається організаційно-правовою формою господарювання, яка обрана власниками підприємства під час його заснування на підставі загальних норм цивільного та господарського права України.

Використана література:

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту : підручник / Б. М. Андрушків, С. Е. Кузьмін. – Львів. : Світ, 2008. – 247 с.

2. Господарський кодекс України : закон України від 16 січня 2003 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – №18-22. – Ст. 144.
3. Жиглов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності : підручник / В. Т. Жиглов, Л. М. Шимановська. – К. : Наукова думка, 2010. – 264 с.
4. Посилкіна О. В. Практикум з економіки підприємства : навч. пос. / О. В. Посилкіна, О. В. Козирєва, О. В. Доровський, Г. В. Кубасова. – Х. : Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2008. – 208 с.
5. Про господарські товариства : закон України від 19 вересня 1991 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 49. – Ст. 682.
6. Цивільний кодекс України : закон України від 16 січня 2003 р. № 435 // Офіційний вісник України. – 2003. – № 11. – Ст. 461.

### **ОПТИМІЗАЦІЯ ВИДАТКІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ**

*Гладкова О.В., к.е.н., доцент кафедри управління та економіки підприємства Національного фармацевтичного університету  
Вежичаніна К.О., студентка 3 курсу спеціальності «Маркетинг»  
Національного фармацевтичного університету*

Реалізація загальнодержавних функцій передбачає зростання державних видатків. Разом з тим, через значну нестачу фінансових ресурсів та нестабільність політичної ситуації в країні, недовиконання видаткової частини державного бюджету щорічно зростає, що, в свою чергу, має негативний вплив на економічний та соціальний розвиток суспільства.

Метою роботи є розробка заходів оптимізації складу та структури видатків Державного бюджету України.

Спираючись на офіційні статистичні дані [1] (табл. 1) можна відзначити, що у 2015 році план видатків державного бюджету не було виконано: спостерігалось недофінансування за всіма статтями бюджету.

Найменші відсотки виконання мають показники «Економічна діяльність» та «Охорона навколишнього природного середовища» і становлять відповідно 85,1% та 86,1%. Що стосується різниці між видатками 2014 та 2015, то всі вони сумарно зросли на 146,7 млрд. грн. Причиною збільшення, в першу чергу, є фінансування оборони - підготовка військ, розвиток озброєння та військової техніки; підвищення видатків на соціальний захист спонукало покриття дефіциту коштів Пенсійного фонду України, надання щомісячної адресної допомоги громадянам, які переміщуються з тимчасово окупованої території України тощо [1].

Аналізуючи роботи вітчизняних вчених, можна виділити 2 групи заходів оптимізації видатків держбюджету: структурні та організаційні.

Перша група займає провідне. Ці заходи відносяться до змін пріоритетів при фінансуванні, а саме:

Таблиця 1

## Виконання державного бюджету за видатками

млрд. грн.

№ з/п	Показники	2014 рік виконано	2015 рік			Відхилення показників 2015 р. від 2014 р.	
			план	виконано	відс. виконання	+,-	відс.
	<b>ВСЬОГО ВИДАТКІВ</b> <i>з них:</i>	430,2	599,5	576,9	96,2	146,7	34,1
1.	Загальнодержавні функції	65,8	106,0	103,1	97,2	37,3	56,6
2.	Оборона	27,4	54,6	52,0	95,3	24,6	90,1
3.	Громадський порядок, безпека та судова влада	44,6	55,8	54,6	97,8	10,0	22,4
4.	Економічна діяльність	34,4	43,6	37,1	85,1	2,7	7,9
5.	Охорона навколишнього природного середовища	2,6	4,7	4,1	86,1	1,5	56,1
6.	Охорона здоров'я	10,6	12,7	11,5	90,4	0,9	8,2
7.	Духовний і фізичний розвиток	4,9	7,6	6,6	87,0	1,7	35,9
8.	Освіта	28,7	33,2	30,2	90,9	1,5	5,3
9.	Соціальний захист та соціальне забезпечення	80,6	104,4	103,7	99,3	23,1	28,7
10.	Кошти, що передаються до бюджетів інших рівнів	130,6	176,4	174,0	98,6	43,4	33,2

1) Сфера управління – мінімізація видатків на оплату праці робітникам органів державної влади й управління, судів і прокуратури, а також упорядкування структури названих органів.

2) Сфера економічної діяльності – фінансування державних підприємств для сприяння їх економічного піднесення та стабілізації. Матеріальна підтримка передусім таких напрямів як сільське господарство, паливно-енергетичний комплекс, обробна промисловість визначається тим, що Україна знаходиться в сприятливих кліматичних зонах та має родючі землі; має значну кількість родовищ корисних копалин, які, проте, не використовуються із-за низької фінансової підтримки, що унеможливорює видобуток ресурсів, як наслідок – залежність від інших держав (Казахстан – нафта, Білорусь – бензин, Росія, Туркменістан – газ); щодо обробної промисловості – сировина високої якості, яка замість обробки експортується в інші країни, а після переробки знову скуповується Україною [3, с. 111-112, с. 143].

Для того, щоб послабити тиск на Державний бюджет України, рекомендується за рахунок державних збільшити частку приватних підприємств, яка не буде більше 49%. Це дасть можливість розвиватися



підприємницькій діяльності на підприємствах України та збільшити податкові надходження до бюджету.

3) Соціальна сфера – раціоналізація видатків щодо соціальної сфери (перегляд пільг, перегляд рівня мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму); підтримка приватного бізнесу, різних фондів, для того, щоб стимулювати вироблення національно-культурного продукту, результат – зменшення тиску на державну скарбницю. Наприклад, Європа отримує близько 30% надходжень до бюджету від продажу культурного продукту.

Отже, мінімізація видатків на управління дасть можливість матеріально підтримати сфери, які потребують інвестиції для стрімкого економічного розвитку, щоб підготувати базу задля підвищення рівня соціального захисту та забезпечення населення.

Описані шляхи сприятимуть оптимізації складу та структури видатків Державного бюджету України, але не гарантують безумовного контролю над раціональністю та економічністю витрачання фінансових ресурсів. Це є поштовхом до здійснення організаційних заходів. Серед них ключове місце займають наступні:

1. Створення державного контролю за використанням бюджетних ресурсів. Якщо фінансова допомога використовувалась неефективно, доцільно її таким регіонам не надавати.

Через низький рівень держконтролю спостерігається поява несприятливих реакцій в економіці держави. Доречно перед тим, як виділяти кошти на фінансування регіонів, аналізувати їх використання в минулі роки. Якщо матеріальна допомога використовувалась нераціонально, має сенс припинення фінансування «проблемних» регіонів.

2. Ухвалення аргументованого та результативного бюджету. Часом Державний бюджет стає відтворенням поглядів та інтересів правлячих верств населення та має низьку ефективність у вирішенні бюджетних питань.

Тобто бюджет України – взаємні поступки різних політичних сил. Він не уособлює рішення, яке зможе надати суспільні блага з максимізацією ефективності діючих ресурсів.

3. Оптимізація мережі виконавців бюджетних програм для того, щоб на одне завдання припадала мінімальна їх кількість.

4. Найголовніше – відповідність бюджетного і податкового законодавства відносно тих норм, які сприяють збалансованості дохідної та видаткової частин та зменшують кількість внесених змін до діючих законів на протязі бюджетного періоду. Через те, що державні видатки «носять публічний характер і виникають тільки на основі нормативно-правових актів», держава повинна мати дієві правові норми та ефективні методи регулювання та управління потоками державних коштів.

5. Прогнозування бюджету. Це допоможе розробити стратегію та способи його реалізації. Необхідно ідентифікувати мінуси бюджетної політики для найшвидшого їх елімінування.

Отже, реалізація вищенаведених заходів вирішить питання щодо оптимізації видатків Державного бюджету України і надасть можливість

створити продуману фіскально-бюджетну політику, в якій буде враховано досвід зразкових країн світу, що де-юре дозволить створити в Державному бюджеті пріоритетні статті видатків держави.

Використана література:

1. Висновки щодо виконання закону про Державний бюджет України на 2015 рік – Електрон. дані - [http://www.ac-rada.gov.ua/doccatalog/document/16748378/Vukonan\\_DBU\\_2015.pdf?subportal=main](http://www.ac-rada.gov.ua/doccatalog/document/16748378/Vukonan_DBU_2015.pdf?subportal=main)

2. Бюджетна система: інтегр. навч. комплекс / під ред. Л.О. Омелянович. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 237 с.

3. Жибер Т. В. Удосконалення процесу бюджетування в Україні / Т. В. Жибер // Фінанси України. – 2009. – № 8. – С. 76-81.

## **УПРАВЛІННЯ ПЕНСІЙНОЮ СИСТЕМОЮ УКРАЇНИ ЯК ЗАПОРУКА УСПІХУ В РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ**

*Гладкова О.В., к.е.н., доцент кафедри управління та економіки підприємства Національного фармацевтичного університету  
Верещак В.О., студентка 3 курсу спеціальності «Економіка підприємства» Національного Фармацевтичного Університету*

Реалізація соціальної функції держави в першу чергу пов'язане з забезпеченням соціального захисту населення.

Адже кожен громадянин країни, незалежно від його расової або національної приналежності, соціального походження, повинен мати можливість вільно розвиватися, мати доступ до соціальних програм сьогодні і в майбутньому.

Сучасна наука багато уваги приділяє розвитку соціально-орієнтованої держави. Особливе місце в них займають питання управління пенсійною системою країни. Таки вчені, як Басанцев, С. Березіна, Д. Богиня, І. Бондар, Н. Борецька та ін. зробили вагомий внесок у створення наукових положень щодо реформування пенсійної системи і вдосконалення механізму управління нею.

Зазначимо, що головним показником ефективності соціальної політики держави являється високий рівень життя населення. Для його визначення використовується багато показників, однак всі вони свідчать про невисокий рівень добробуту у нашій країні. Особливо актуальним питання державного соціального захисту стає у людей пенсійного віку.

Так, на 2016 рік пенсійний фонд констатує перебування на обліку 12,2 млн. пенсіонерів. І хоча чисельність населення зменшується, частка пенсіонерів стрімко зростає. Інститут демографії підрахував, що вже у 2025-му році на 100 платників внесків припадатиме 100 пенсіонерів, а у 2050-му — 125 пенсіонерів на 100 осіб, які сплачують пенсійні внески [1].

Зростання видатків Пенсійного фонду України у відсотках до ВВП є ще однією проблемою управління пенсійною системою. Більшість людей отримують мізерні пенсії, кошти, що надходять для їх виплати в масштабі

країни, величезні, а їхня сума з року в рік зростає несумісними з можливостями економіки темпами.

Збільшення людей похилого віку і стрімке збільшення видатків Пенсійного фонду призводять до глобальних проблем для пенсійної системи України. Україна відстає від інших країн у проведенні пенсійних реформ і створенні гідних умов для населення. В 2004 році почали проводити національну пенсійну реформу, але і дотепер багато проблем залишаються невирішеними, а саме:

- мінімальний розмір пенсій більшості пенсіонерів і нерівні умови пенсійного забезпечення. Мінімальна пенсія складає 1130 грн. Максимальну пенсію (понад 10740 грн.) отримує невелика кількість населення, з них третину складають особи, які мають видатні заслуги перед Батьківщиною (Герої України) [2].

- кількість працездатних є набагато більшою, ніж фактична кількість платників внесків, а кількість пенсіонерів – більшою, ніж кількість осіб у непрацездатному віці. Демографи підрахували, що з кожним наступним роком ситуація буде тільки погіршуватися.

Основними причинами описаних вище проблем є:

- пенсійний вік жінок нижчий, ніж у чоловіків, і це являється однією з причин низького розміру їхніх пенсій, а також суперечить гендерній рівності з трудових і соціальних прав; в Україні найменший пенсійний вік у світі: 61 рік 6 місяців – для чоловіків та 57 років 6 місяців – для жінок.

- справедливість пенсійної системи ставлять під сумнів пенсійні пільги за професійною та соціальною ознаками.

- рівень залучення населення до пенсійного страхування є дуже низьким: внески сплачують тільки 3/4 зайнятих або понад половини населення працездатного віку.

Розглядаючи діючу пенсійну систему України, слід підкреслити її соціальну несправедливість і нестійкість фінансового процесу. Навіть, якщо вдасться скоротити безробіття, знизити його з теперішніх 12% до більш близької природної норми 4– 5%, й відмінити всі наявні пільги і забезпечити високий рівень сплати пенсійних внесків, без підвищення пенсійного віку кардинально поліпшити ситуацію в країні не вдасться [4].

Головна проблема управління пенсійною системою полягає в тому, що в неї немає певної законодавчої бази, яка б регулювала фінансовий аспект цього питання. Пенсійна реформа в Україні є продовженням та однією з необхідних умов ринкового реформування соціальної політики держави. Поліпшення діючої пенсійної системи має багатогранний характер і розраховане на довготривалу перспективу, що полягає у розробці пропозицій щодо покращення системи державного регулювання, втіленні в життя вже прийнятих законодавчих актів, виявленні їх недоліків і створенні інноваційних методів для удосконалення управління пенсійним процесом. Від розв'язання соціальних проблем залежить визначення напрямів управління пенсійною системою та її сучасний стан. Для їх вирішення потрібний комплекс заходів, які мають узгоджуватися з рівнем економічного розвитку держави, соціальної та

податкової політики. Пенсійна реформа спрямована на покращення рівня життя пенсіонерів, встановлення залежності розмірів пенсій від сум заробітної плати, на яку нараховуються страхові внески, а також фінансової стабільності пенсійної системи, заохочення громадян до заощаджень коштів на старість.

Отже, головна мета реформи пенсійної системи – це посилення соціального захисту осіб, які втратили працездатність, забезпечення гідного рівня їх життя в результаті стійкого розвитку пенсійної системи.

Подальше управління системою пенсійного забезпечення, спираючись на вже досягнуті результати, повинно бути спрямоване на формування цілісної системи напрямів, форм і методів пенсійного страхування. Внаслідок чого повинні досягатися основні цілі соціальної політики та створитися єдність економічних та соціальних умов для забезпечення як соціальної стабільності, так і розвитку національної економіки.

Використана література

1. Інститут демографії та соціальних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.idss.org.ua>. – Заголовок з екрану.

2. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування»: Редакція від 01.01.2012 /3668–17/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1058–15>. – Заголовок з екрану.

3. Лібанова Е. Чи потрібна Україні пенсійна реформа: спроба неополітизованого аналізу / Е. Лібанова // Дзеркало тижня. – 07.09.2010.

4. Проект Закону України «Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи» № 7455 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>. – Заголовок з екрану.

## **УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

*Гладкова О.В., к.е.н., доцент кафедри управління та економіки підприємства Національного фармацевтичного університету*

*Орел Д.Г., студентка 3 курсу спеціальності «Економіка підприємства»  
Національного фармацевтичного університету*

Комунальне господарство є однією з найважливіших галузей національної економіки і відіграє велику роль у забезпеченні нормальних умов життя громадян країни.

Підприємства комунального господарства беруть участь у формуванні державних бюджетних і цільових фондів, а частину своїх доходів відраховують до місцевих бюджетів. Місцеві органи влади, у свою чергу, можуть надавати пільги підприємствам комунального господарства або повністю звільняти їх від оподаткування в тій частині, у якій ці податки зараховують до відповідних місцевих бюджетів. Водночас більшість підприємств є отримувачами бюджетних асигнувань, оскільки існуюча схема сплати комунальних послуг населення не дає змоги покрити всі їх витрати [1, С.37].

Варто зазначити, що комунальним господарством визначають комплекс галузей, які включає сукупність підприємств, що забезпечують життя і роботу населення країни у нормальних умовах комплексом комунальних послуг, спрямованих на задоволення їхніх потреб на території певного населеного пункту та результати діяльності якої значною мірою визначають соціально-економічний розвиток країни [1, С. 36].

Фінансова діяльність підприємств даного виду діяльності є складовою місцевих фінансів, яка являє собою самостійну економічну категорію та відображає сукупність економічні відносини, пов'язані з мобілізацією, формуванням, розподілом і перерозподілом вартості валового внутрішнього продукту через формування та більш ефективного використання централізованих (формується на рівні держави) і децентралізованих (формується на рівні підприємств, організацій, установ для забезпечення їх господарської діяльності) фондів грошових коштів на рівні місцевих фінансів з метою найбільш повного задоволення житлово-комунальних потреб та бажань населення країни.

Перш за все, до фінансів комунальних підприємств належать грошові відносини, що відповідають економічним ознакам фінансів, і конкретні форми їх прояву, які відображають організаційні, економічні, соціальні та інші особливості галузі. Наданий момент фінанси комунального господарства функціонують на законодавчих нормах, які розпоряджаються діяльністю всіх господарських підрозділів у економіці [1, С. 37-38].

Згідно зі статтею 24 Господарського кодексу України [2]:

- управління господарською діяльністю у комунальному секторі економіки здійснюється через систему організаційно-господарських повноважень територіальних громад та органів місцевого самоврядування щодо суб'єктів господарювання, які належать до комунального сектору економіки;

- відносини органів управління між зазначеними суб'єктами у випадках, передбачених законом, можуть здійснюватися на договірних засадах;

- суб'єктами господарювання комунального сектора економіки є суб'єкти, що діють на основі лише комунальної власності, а також суб'єкти, у статутному фонді яких частка комунальної власності перевищує 50%, чи становить величину, яка забезпечує органам місцевого самоврядування право вирішального впливу на господарську діяльність цих суб'єктів; в законодавчому порядку можуть бути встановлені особливості здійснення антимонопольно-конкурентної політики щодо комунального сектора економіки, а також додаткові вимоги та гарантії права власності українського народу і права комунальної власності при реалізації процедури банкрутства щодо вказаних суб'єктів; органи місцевого самоврядування несуть відповідальність за наслідки діяльності вказаних суб'єктів, на підставах, у межах і порядку, визначених законом; деякі з суб'єктів мають статус одержувачів бюджетних коштів. Перераховані особливості впливають на систему фінансового управління підприємств комунального сектора.

Що стосується управління комунальним господарством, то, як вказує О. Вінник, воно здійснюється в різних формах. До них належать:

1) нормативне регулювання (регулювання та здійснення господарської діяльності на основі законодавчих норм);

2) планування (визначення основних напрямів і конкретних результатів діяльності господарської системи, які зазначені у певному правовому документі певного рівня);

3) управління поточними справами (вирішення конкретних питань з приводу організації);

4) контроль (виявлення порушень, які встановлені правилами та законами та вживання заходів щодо їх) [3].

Управління житлово-комунальною сферою в населених пунктах здійснюють виконавчі органи самоврядування, а районні та обласні ради делегують повноваження в житлово-комунальній сфері відповідним районним і обласним державним адміністраціям. Також органи місцевого самоврядування беруть участь і в призначенні керівників житлово-комунальних установ. Крім цього, значна частина видатків на утримання та розвиток житлово-комунальної сфери фінансується з місцевих бюджетів, які ухвалюються міськими, районними та обласними радами.

Однією з головних перешкод на шляху до подальшого впровадження житлових реформ є недосконала нормативно-правова база, небажання державних та комунальних житлових управлінь, особливо його середніх (районних) ланок, працювати по-новому; вкрай низькою залишається поінформованість населення про альтернативні засоби і способи керування житловою сферою, тобто має місце незнання вітчизняного законодавства у сфері надання житлово-комунальних послуг, а також самої системи управління процесом житлових реформ.

Ця система вимагає не тільки реформування, а й трансформації у нову модель управління всім житлово-комунальним господарством, де основу мають складати об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) та альтернативні існуючим ЖЕКам фірми з обслуговування житла [4, С.50].

Зазначимо, що в умовах функціонування ринкових відносин значно зростає необхідність об'єктивного оцінювання фінансового стану підприємств комунальної форми власності. Це пов'язано з тим, що місцеві органи самоврядування повинні прийняти правильне рішення щодо конкретного виробництва. Вони мають з'ясувати доцільність виділення коштів з місцевого бюджету конкретному підприємству для подальшого його функціонування, майновий стан підприємства, його платоспроможність, фінансову стійкість та ступінь ліквідності.

Стабільне функціонування підприємств комунального господарства потребує належного ресурсного забезпечення, а комунальні послуги виконують роль "фундаменту" діяльності підприємств комунального господарства, вони є основою організації комунального комплексу в цілому. Але більшість комунальних підприємств України є низькорентабельними або збитковими, бо комунальний сектор економіки України є явищем новим і до кінця не сформованим.

Вирішуючи цю проблему, необхідним є вдосконалення законодавства у сферах самоврядування та надання населенню житлово-комунальних послуг як з боку підприємств та організацій житлово-комунальної сфери, так і з боку органів місцевого самоврядування. Саме органи місцевого самоврядування повинні безпосередньо керувати процесом надання житлово-комунальних послуг населенню, здійснювати ефективне інформаційне та організаційне забезпечення діяльності підприємств житлово-комунального господарства, контроль за якістю наданих послуг, створювати необхідні умови для залучення вітчизняних та іноземних інвестицій з метою оновлення основних виробничих фондів галузі та запровадження енергозберігаючих технологій. Роль органів державної влади повинна зводитися до здійснення загального контролю над розвитком житлово-комунального господарства міст України, особливо щодо тарифної та антимонопольної політики, а також реформування нормативно-правової бази.

Використана література:

1. Нагорна О. В. Особливості фінансової діяльності підприємств комунального господарства / О. В. Нагорна, В.В. Томарева-Патлахова// Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2015. – с. 36-39.
2. Господарський Кодекс України. [ Електронний ресурс]. – Режим доступу // <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page2>.
3. Вінник О.М. Господарське право: курс лекцій / О.М. Вінник. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу // <http://books.br.com.ua/14843>
4. Утвенко В. В. Муніципальна соціально-економічна політика: навч. посіб. / В. В. Утвенко. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2011. – 140 с.

## **КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

*Демченко Н.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету  
Лукоїна В.В., студентка 4 курсу спеціальності «Економіка  
підприємства»*

Перетворюючись на складні системи, сучасні підприємства оперують великим потоком інформації, яка швидко втрачає свою актуальність. Для забезпечення керованості підприємств, в першу чергу, потрібні нові методи управління, що відповідають складності та динамічності зовнішнього середовища. Зважаючи на те, що першопричиною прийняття нерациональних управлінських рішень, а як наслідок – зниження результативності фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому, є нерівномірний та несвоєчасний розподіл інформації між різними підрозділами підприємства, особливої актуальності набуває пошук шляхів вирішення завдань щодо удосконалення механізмів управлінської діяльності на підприємствах фармацевтичної галузі [1].

Контролінг – це синтетичне поєднання даних маркетингу, менеджменту, планування, обліку, аналізу та контролю в системі управління підприємства. [2]. Зміст контролінгу як науки пов'язаний з управлінням і регулюванням господарської та фінансової діяльності, для чого використовується система отримання та обробки інформації про техніко-економічні показники роботи фірми [3].

Розробку теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо впровадження контролінгу в систему управління підприємствами здійснювали українські вчені: О. Ананькіна, С. Івахненко, В. Стадник, С. Фальк.

Використання інструментарію контролінгу дозволяє систематизувати всі дані, що надходять з різних відділів підприємства, а це в свою чергу дозволяє забезпечувати відповідне коригування та формування цілей діяльності підприємства, своєчасно розраховувати фактичні відхилення від запланованих показників, забезпечувати відповідний рівень платоспроможності підприємства та якісну систему економії і ефективне використання усіх видів ресурсів, які є в розпорядженні підприємства [4].

В обґрунтуванні рішень про впровадження контролінгу можна виділити три компоненти: наявність економічних і управлінських проблем, що обумовлюють необхідність впровадження контролінгу; доказ ефективності впровадження контролінгу; доказ доцільності і своєчасності впровадження контролінгу. В рамках останньої компоненти перевіряється наявність у підприємства достатніх фінансових, виробничих і людських ресурсів [5]. Необхідно також враховувати і психологічний клімат в колективі, що складається на момент ухвалення рішення.

Управління включає збір, систематизацію та передачу інформації; вироблення (обґрунтування) і прийняття рішень; їх оформлення (в усній, письмовій формі, накази тощо) і забезпечення виконання; аналіз ефективності прийнятого рішення і можливу подальшу його коригування. Тому, особливої актуальності набуває питання дослідження системи інформаційного забезпечення механізму контролінгу (рис. 1).

Вагомим елементом впровадження механізму контролінгу на підприємстві є зацікавленість у результатах впровадження та підтримка топ-менеджменту. У разі відсутності підтримки з боку вищого керівництва, підрозділи підприємства можуть ігнорувати виконання необхідних заходів і розпоряджень, що, безсумнівно, спричинить зрив термінів впровадження і неможливість успішного завершення проекту.

Таким чином основними завданнями механізму контролінгу в управлінні підприємством є наступні:

- проектування та налаштування бізнес-процесів;
- збір та аналіз інформації для прийняття рішень;
- формування та розробка альтернатив;
- виявлення і оцінка ризиків, ймовірний негативний вплив яких може призвести до небажаних наслідків для підприємства;
- надання достовірної інформації для управлінської ланки;



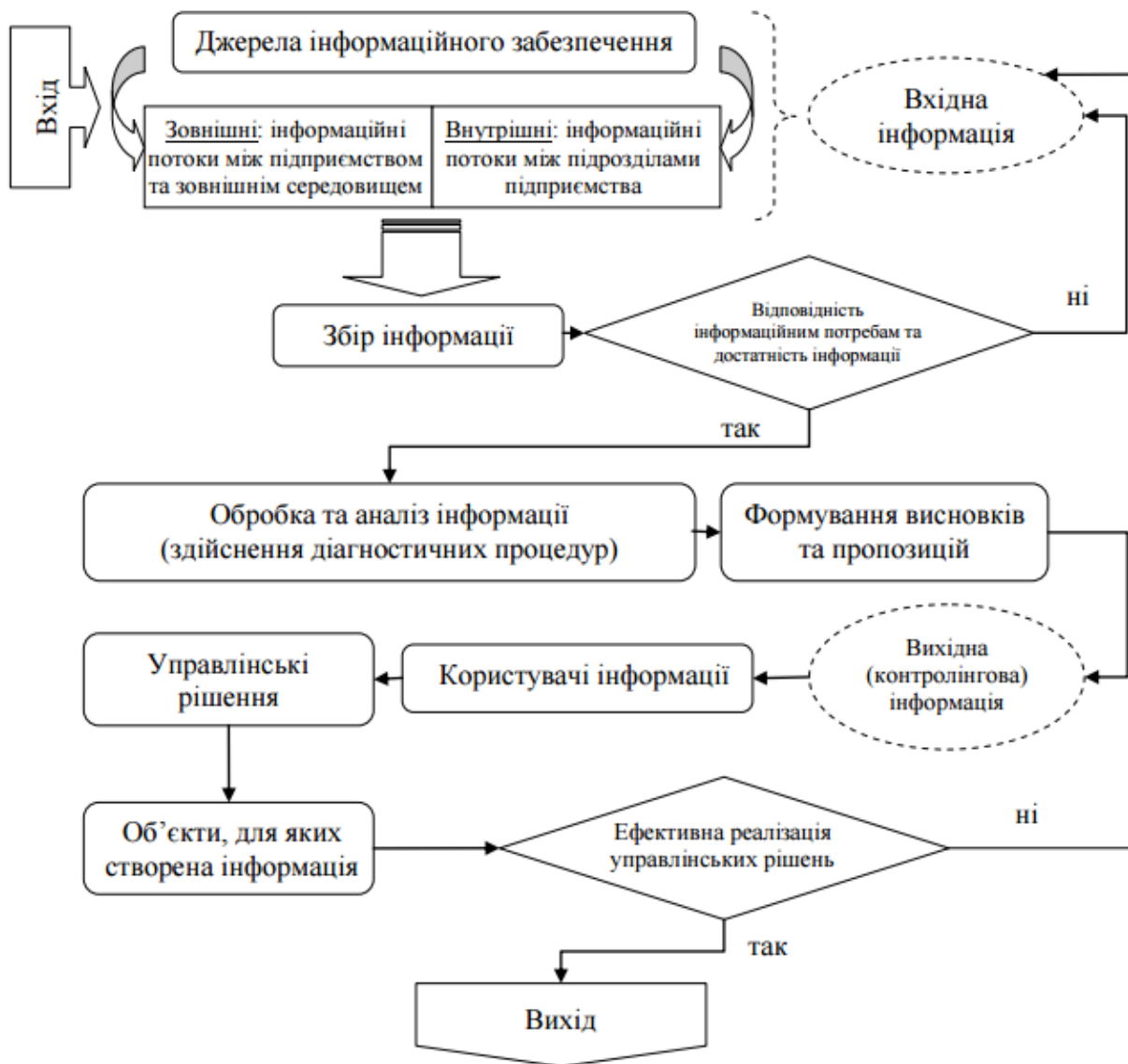


Рис. 1. Інформаційне поле контролінгу

- створення і підтримка єдиного інформаційного простору підприємства;
- орієнтація діяльності підприємства на майбутнє і на ринок.

Для забезпечення ефективності управління, прийняття управлінських рішень, повинне базуватися на якісно проведеній діагностиці стану системи, та на якісному прогнозуванні їх наслідків, яке неможливо зробити без застосування певних економіко-математичних методів та моделей.

Таким чином, основна мета інформаційного забезпечення механізму контролінгу полягає в тому, щоб отримати інформаційну можливість щодо управління, контролю та комплексного планування переміщення матеріального потоку підприємства з метою підвищення результативності діяльності машинобудівного підприємства.

Використана література:

1. Червякова В. В. До визначення функцій контролінгу в системі управління підприємством автосервісу / В. В. Червякова // Економічні науки.

Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – 2012. – Випуск 9 (34). Ч.2. – С. 226–237

2. Рибак О. В. Елементи механізму контролінгу в управлінні промисловим підприємством / О. В. Рибак // Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу у контексті євроінтеграції: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (5–6 червня 2014 р.). – Одеса : ОНЕУ, 2014. – С. 127–129.

3. Терещенко О. О. Системи показників у концепції фінансового контролінгу у сфері бізнесу / О. О. Терещенко, М. В. Стецько // Фінанси України: науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал. – 2013. – № 11. – С. 66–83.

4. Карцева В. В. Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теретичний аспект / В. В. Карцева // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2010. – №1. – С. 118–127.

5. Клімович Т. А. Аналіз інформаційного забезпечення контролінгу на підприємствах / Т. А. Клімович, О. М. Ситняк // Науковий вісник Кременчуцького університету економіки, інформаційних технологій і управління. – 2011. – № 1 (31). – С. 82–87.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

*Демченко Н. В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету*

*Хуснутдинов Р. Х., студент 6 курсу спеціальності «Менеджмент  
організацій і адміністрування» Національного фармацевтичного університету*

Кожна організація для здійснення ефективної діяльності визначає цілі, досягнення яких можливе лише внаслідок дій, які виконуються в певній послідовності і є способом вирішення окремих, часткових завдань. Так, плануючи майбутню діяльність організації, менеджери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. У процесі організації діяльності приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт та забезпечення їх необхідними засобами тощо. Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коригуючих дій. Від того, наскільки обґрунтованими будуть ці рішення, залежатимуть успіх чи невдача організації, її процвітання чи занепад.

Потреба у прийнятті рішення виникає у зв'язку з зовнішніми та внутрішніми обставинами. Рішення – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання багатьох рішень.

Термін «управлінське рішення» в літературі з управління і менеджменту має різні визначення. Управлінське рішення може включати положення як загальної теорії прийняття рішень, так і окремі аспекти організаційного, соціального і психологічного характеру і мати такі визначення, як:

- продукт управлінської праці, організаційна реакція на виниклу проблему;
- вибір певного курсу дій із можливих варіантів;
- вибір заздалегідь осмисленої мети, засобів і методів її досягнення;
- вибір способу дій, що гарантує позитивний результат тієї або іншої операції.

Найбільш часто термін «управлінське рішення» вживається в двох основних значеннях: У одному випадку під ним мається на увазі фіксований результат управлінської діяльності, прийнятий план дій, постанов тощо. У іншому випадку – процес розроблення і прийняття найкращого варіанту плану дій для вирішення назрілої проблеми або виниклого завдання.

Під управлінським рішенням розуміють вибір альтернативи; акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації. Зрештою управлінське рішення представляється як результат управлінської діяльності. У ширшому розумінні управлінське рішення розглядають як основний (вид) вигляд управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно-послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських завдань.

Управлінські рішення спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, які характеризуються:

- невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю умов;
- недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів вирішення;
- необхідністю вирішення в обмежений час.

Виділяють три основні типи управлінських завдань:

- 1) концептуальні (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням);
- 2) пов'язані з техніко-технологічним аспектом функціонування виробництва (створення і впровадження нової техніки, технології тощо);
- 3) які виникають унаслідок дії людського фактора (кадрові питання, соціально-психологічний клімат у колективах тощо).

Отже, управлінський процес постає як комплекс взаємопов'язаних операцій, які виконуються в певній послідовності та спрямовані на розв'язання конкретних завдань і досягнення цілей.

До управлінського рішення пред'являється ряд вимог, до числа яких можна віднести: всебічну обґрунтованість рішення; своєчасність; необхідну повноту змісту; повноваження; погодженість із прийнятими раніше рішеннями.

Всебічна обґрунтованість рішення означає насамперед необхідність прийняття його на базі максимально повної і достовірної інформації. Однак тільки цього недостатньо. Воно повинно охоплювати весь спектр питань, усю повноту потреб керованої системи. Для цього необхідно знання особливостей,

шляхів розвитку керованих, керуючих систем і навколишнього середовища. Потрібен ретельний аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства, регіону, галузі, національної і світової економіки. Всебічна обґрунтованість рішень вимагає пошуку нових форм і шляхів обробки науково-технічної і соціально-економічної інформації, тобто формування передового професійного мислення, розвитку його аналітико-синтетичних функцій.

Своєчасність управлінського рішення означає, що прийняте рішення не повинне ні відставати, ні випереджати потреби і задачі соціально-економічної системи. Передчасно прийняте рішення не знаходить підготовленого ґрунту для його реалізації і розвитку і може дати імпульси для розвитку негативних тенденцій. Спізнані рішення не менш шкідливі для суспільства. Вони не сприяють рішенню вже «перезрілих» задач і ще більш збільшують і без того хворобливі процеси.

Необхідна повнота змісту рішень означає, що рішення повинне охоплювати весь керований об'єкт, усі сфери його діяльності, усі напрямки розвитку. У найбільш загальній формі управлінське рішення повинне охоплювати: мета (сукупність цілей) функціонування і розвитку системи; кошти і ресурси, використовувані для досягнення цих цілей; основні шляхи і способи досягнення цілей; терміни досягнення цілей; порядок взаємодії між підрозділами і виконавцями; організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

Важливою вимогою управлінського рішення є повноваження (владність) рішення – строге дотримання суб'єктом керування тих прав і повноважень, що йому надані вищим рівнем керування. Збалансованість прав і відповідальності кожного органа, кожної ланки і кожного рівня керування – постійна проблема, зв'язана з неминучим виникненням нових задач розвитку і відставанням від них системи регламентації і регулювання.

Погодженість із прийнятими раніше рішеннями означає також необхідність дотримання чіткого причинно-наслідкового зв'язку суспільного розвитку. Вона необхідна для дотримання традицій поваги до закону, постановам, розпорядженням. На рівні окремої фірми вона необхідна для здійснення послідовної науково-технічної, ринкової і соціальної політики, чіткого функціонування виробничого апарата.

Прийняття управлінського рішення вимагає високого рівня професіоналізму і наявності визначених соціально-психологічних якостей особистості, чим володіють не усі фахівці, що мають професійну освіту, а всього лише 5-10% з них.

Основними факторами, що впливають на якість управлінського рішення, є: застосування до системи менеджменту наукових підходів і принципів, методів моделювання, автоматизація керування, мотивація якісного рішення й ін. Звичайно в прийнятті будь-якого рішення присутні в різному ступені три моменти: інтуїція, судження і раціональність.

При прийнятті чисто інтуїтивного рішення люди ґрунтуються на власному відчутті того, що їхній вибір правильний. Тут є присутнім "шосте почуття",

свого роду осяяння, відвідуване, як правило, представників вищого ешелону влади. Менеджери середньої ланки більше покладаються на одержувану інформацію і допомогу. Незважаючи на те, що інтуїція загострюється разом із придбанням досвіду, продовженням якого саме і є висока посада, менеджер, що орієнтується тільки на неї, стає заручником випадковості, і з погляду статистики шанси його на правильний вибір не дуже високі.

Рішення, засновані на судженні, багато в чому подібні з інтуїтивними, імовірно, тому, що на перший погляд їхнього логіка слабко проглядається. Але все-таки в їхній основі лежать знання й осмислений, на відміну від попереднього випадку, досвід минулого. Використовуючи їх і спираючись на здоровий глузд, з виправленням на сьогоднішній день, вибирається той варіант, що приніс найбільший успіх в аналогічній ситуації за старих часів. Однак, здоровий глузд у людей зустрічається рідко, тому даний спосіб прийняття рішень теж не дуже надійний, хоча підкупує своєю швидкістю і дешевиною.

Могутнім фактором, що активізує процес ухвалення рішення виступають сучасні кошти оргтехніки включаючи обчислювальні мережі. Це вимагає високого рівня культури в області математики і програмування, технології використання технічних коштів. Однак процес ухвалення рішення, вибору конкретного варіанта завжди буде мати творчий характер і залежати від конкретної особистості.

## **ДЕРЖАВА ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ**

*Дегтяр О. А., доктор наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту а адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

У вітчизняній науці публічного управління багато уваги приділяється дослідженню суб'єкт-об'єктних досліджень, в яких суб'єктом виступає система органів державної влади або органів місцевого самоврядування, а об'єктом – суспільство у всьому різноманітті суспільних відносин, на які спрямоване публічне управління. В той же час, ще недостатньо уваги приділяється дослідженню та вивченню самої держави та притаманної їй системи публічної влади як об'єкту дослідження.

Держава є продуктом суспільного розвитку, внаслідок якого вона поступово змінюється, що проявляється у постановці її цілей, визначенні завдань, формуванні структур і функцій публічного управління. Відповідно до цього змінюються і погляди на поняття держави, її роль і призначення в суспільному житті.

У сучасному суспільстві термін «держава» вживається у різних значеннях, зокрема як:

– об'єднання людей на певній території на основі публічної влади. У цьому випадку синонімом поняття «держава» виступають поняття «народ», «країна»;

- спеціальний апарат управління суспільством. У цьому випадку синонімом поняття «держава» є поняття «публічний апарат» як сукупність органів управління;

- універсальний політичний інститут. У цьому випадку синонімом поняття «держава» виступає система влади в інтересах людей, які проживають на даній території, що регулює їх взаємовідносини за допомогою права.

Держава є найбільш важливим інститутом політичної системи суспільства, що визначається максимальною концентрацією в її руках ресурсів, які дозволяють державі впливати на соціальні зміни.

Представники соціологічного визначення поняття держави чітко виділяють його основні ознаки: сукупність людей - народ; панівну над ними владу; територію як межу дії цієї влади. У взаємозв'язку ці ознаки утворюють поняття про державу як з'єднання людей під однією владою в межах певної території.

По-перше, держава являє собою єдину територіальну організацію політичної влади в масштабі всієї країни. Публічна влада поширюється на все населення в межах певної території. Територіальний поділ населення на відміну від кровно споріднених зв'язків між членами суспільства породжує новий соціальний інститут - громадянство чи підданство, іноземців та осіб без громадянства. Територіальна ознака обумовлює характер формування і діяльність апарата держави з обліком його просторового розподілу.

По-друге, держава є особливою організацією політичної влади, яка має в своєму розпорядженні спеціальний механізм - апарат управління суспільством для забезпечення його нормальної життєдіяльності. Через систему відповідних органів і установ держава здійснює безпосереднє керівництво суспільством, закріплює і реалізує певний режим політичної влади, захищає недоторканність своїх кордонів.

Втретє, держава організує громадське життя на правових засадах. Їй притаманні правові форми організації життя суспільства, притаманні саме державі. Без права, законодавства, держава не в змозі ефективно керувати суспільством, забезпечувати безумовну реалізацію рішень, прийнятих органами публічної влади.

По - четверте, держава відрізняється від інших політичних утворень суспільства тим, що являє собою суверенну організацію влади.

Таким чином, держава - це єдина політична організація суспільства, яка поширює свою владу на всю територію країни і її населення, має в своєму розпорядженні для цього спеціальний апарат управління, видає обов'язкові для всіх правові акти і володіє суверенітетом. Зустрічається також визначення держави як організації політичної суверенної влади, що здійснює управління соціальними, економічними, політичними, духовними процесами життя суспільства.

Багатогранність держави як певного суспільного явища проявляється у тому, що вона виступає як:

- універсальне явище людської цивілізації;

- продукт життєдіяльності суспільства, в якому є розвинена і суперечлива структура на всіх рівнях (економіка, власність, форми свідомості, особистість, соціальні класи, соціальні групи та ін.);
- важлива складова суспільства, у діяльності якої зайняті специфічні соціальні групи (владні інститути, публічний апарат, система владних публічних органів;
- форма існування у публічно-організованому суспільстві;
- організація політичної влади та управління політичними процесами в суспільстві;
- суспільний інститут постійної влади, коли функція управління виділяється в самостійну сферу діяльності для збереження певного соціального порядку та загального регулювання суспільних інтересів;
- система органів і установ, що здійснюють владні функції;
- правова організація, що закріплює певну систему норм, санкціонованих державою;
- певна територія, на яку поширюється юрисдикція даної держави;
- певна форма правління, що характеризує організацію верховної публічної влади, порядок утворення її органів та їх взаємовідносин з населенням;
- об'єднання людей (населення), що проживають на одній території і підкоряються одним законам і розпорядженням загальної для всіх влади.

Місце держави в політичній системі суспільства розкривається через її ознаки та функції.

Ознаками держави є:

- наявність певної території;
- механізм влади у вигляді особливої системи органів та установ;
- право, що закріплює певну систему норм, санкціонованих державою;
- суверенітет, як, по-перше, верховенство публічної влади всередині країни, та, по-друге, незалежність її на міжнародній арені.

У науці та практиці публічного управління держава, здебільшого, розглядається як суб'єкт управління, що проявляє себе через публічну владу та публічне управління. Як зазначав В. Аверьянов, держава тому і є державою й цим відрізняється від інших суспільних структур, що тільки в ній зосереджена і нею реалізується у суспільстві публічна влада [1].

Механізмом реалізації публічної влади є система спеціальних органів та установ, діяльність яких забезпечується публічною службою. На думку відомого російського вченого В. Романова, у сучасному суспільстві відбувається зміна ролі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування як інформаційно-комунікативних елементів між публічною владою та суспільством. Сьогодні публічна влада отримує інформацію про стан суспільства, переважно, через державну службу. Таким чином реалізується її зворотний зв'язок із суспільством. Через державну службу, внаслідок політичних та адміністративних завдань їй у вигляді відповідних політичних та управлінських рішень, здійснюється вплив публічної влади на суспільство, тобто реалізується прямий зв'язок влади з ним. Така функція державної служби

підтверджує її надзвичайно важливу роль як в реалізації завдань сучасної системи публічного управління, так і в реалізації завдань самоорганізаційного розвитку держави як об'єкта управління [4].

Використана література:

1. Адміністративне право України : Академічний курс : Підручник : У 2 т. / Ред. колегія : В. Б. Аверьянов (голова). – К. : Юридична Думка, 2004.
2. Атаманчук Г. В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы) : Учебное пособие. / Г. В. Атаманчук. – М. : ОАО "НПО "Экономика", 2000. - 302 с.
3. Атаманчук Г. В. Синергетические аспекты государственного управления [Електронний ресурс], режим доступу : <http://spkurdyumov.narod.ru/D25Atamanchuk.htm>.
4. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. - К. : ВПЦ АМУ, 2010. – С. 71-73.
5. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 2. Науково-прикладні аспекти. - К. : ВПЦ АМУ, 2010. – С. 71-73.

## **ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Догадайло Я.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту*

*Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

*Дядик А.Г., студент 6 курсу*

*спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування»*

*Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

В сучасних умовах одним з шляхів підвищення результатів роботи більшості підприємств є зниження витрат шляхом удосконалення процесу управління ними. Для реалізації процесу управління необхідно визначитися з методами управління витратами - сукупністю прийомів та процедур, призначених для реалізації функцій управління витратами. Розрізняють достатньо широке коло методів управління витратами: абзорпшн-костинг, СVP-підхід, метод ABC, таргет-костинг, кайзер-костинг, бенчмаркінг витрат, кост-кілінг, LCC-аналіз, метод VCC, позамовний, попередільний, попроцесний, нормативний, «Стандарт-кост», «Директ-кост», контролінг та інші [1-5]. З одного боку, кожний із названих методів не є винятковим, тобто не перешкоджає використанню інших методів. Але сукупне їх застосування не завжди можливе, оскільки деякі методи суперечать один одному щодо окреслення цілей, вихідних припущень і значення системи управління витратами в управлінні підприємством загалом [5]. В свою чергу від правильності прийнятого рішення залежить можливість досягнення ефективності в управлінні витратами.



Аналіз показав, що використання одного методу не унеможливило б доцільність застосування іншого, найчастіше необхідно використовувати комплекс методів управління витратами, застосування якого забезпечить ефективне здійснення процесу безперервного управління витратами підприємства. Особливості проведення якого формуються під впливом багатьох чинників, таких як галузеві особливості підприємства, стадія його життєвого циклу та фактичний стан управління витратами в підприємстві.

Таким чином, існує потреба у використанні обґрунтованого методичного підходу щодо вибору комплексу методів, який би урахував всі чинники, що впливають на процес вибору методу управління витратами. Аналіз сучасної економічної літератури, що присвячена питанням управління витратами, показав, що методичні підходи до управління витратами, не розглядають процес управління у взаємозв'язку зі стадіями життєвого циклу підприємства. На погляд авторів, взаємозв'язок треба урахувати під час вибору методу управління витратами. Таким чином, метою роботи є розробка методичного підходу до вибору методів управління витратами підприємства на підставі урахування стадій життєвого циклу підприємства.

Найбільш об'єктивним підходом щодо вибору методів управління витратами є розробка вчених Г.В. Козаченка, Ю.С. Погорелова, Л.Ю. Хлап'юнова та Г.А. Макухіна [5]. Цей підхід передбачає здійснення наступних дій: вибір методів на основі стратегічних цілей, вибір методів на основі цілей управління затратами, вибір методів на основі стратегії, вибір методів на основі місця управління затратами в системі управління підприємством, вибір методів за результатами впливу умовно постійних чинників, вибір методів за результатами впливу умовно змінних чинників, визначення переваг у виборі методів управління затратами за підсумками діагностики стану управління затратами та оцінка узгодженості вибору за результатами впливу різноманітних чинників (етап вибору); оцінка виконання умов вибору, побудова ієрархії методів та корегування вибору (етап оцінки та корегування); остаточна оцінка економічної доцільності та впровадження методу. На погляд авторів, перші чотири дії: вибір методів на основі стратегічних цілей, вибір методів на основі цілей управління затратами, вибір методів на основі стратегії, вибір методів на основі місця управління затратами в системі управління підприємством можна замінити однією дією вибору методу на підставі стадії життєвого циклу підприємства (рис. 1).

Процедура вибору методів управління витратами підприємства повинна здійснюватися з урахуванням загальних умов і чинників вибору. Для конкретного підприємства вплив чинників, що зумовлюють вибір методів управління, буде різним. З іншого боку, процедура вибору методів управління витратами підприємства обов'язково повинна враховувати стан управління витратами, тобто результати його діагностики. Процедуру вибору методів управління витратами побудовано на постійному звуженні вибору в перебігу послідовного виявлення тих методів, що найбільше відповідають впливу чинників, які зумовлюють вибір методів управління витратами [5]. Важлива умова вибору методів управління витратами - повнота реалізації функцій управління в їхньому застосуванні відповідно до цілей підприємства у сфері

витрат, що забезпечує комплексність управлінського впливу. Пропонується виокремити домінуючі функції управління, що у межах методу реалізуються найбільш повно і фактично становлять його зміст.

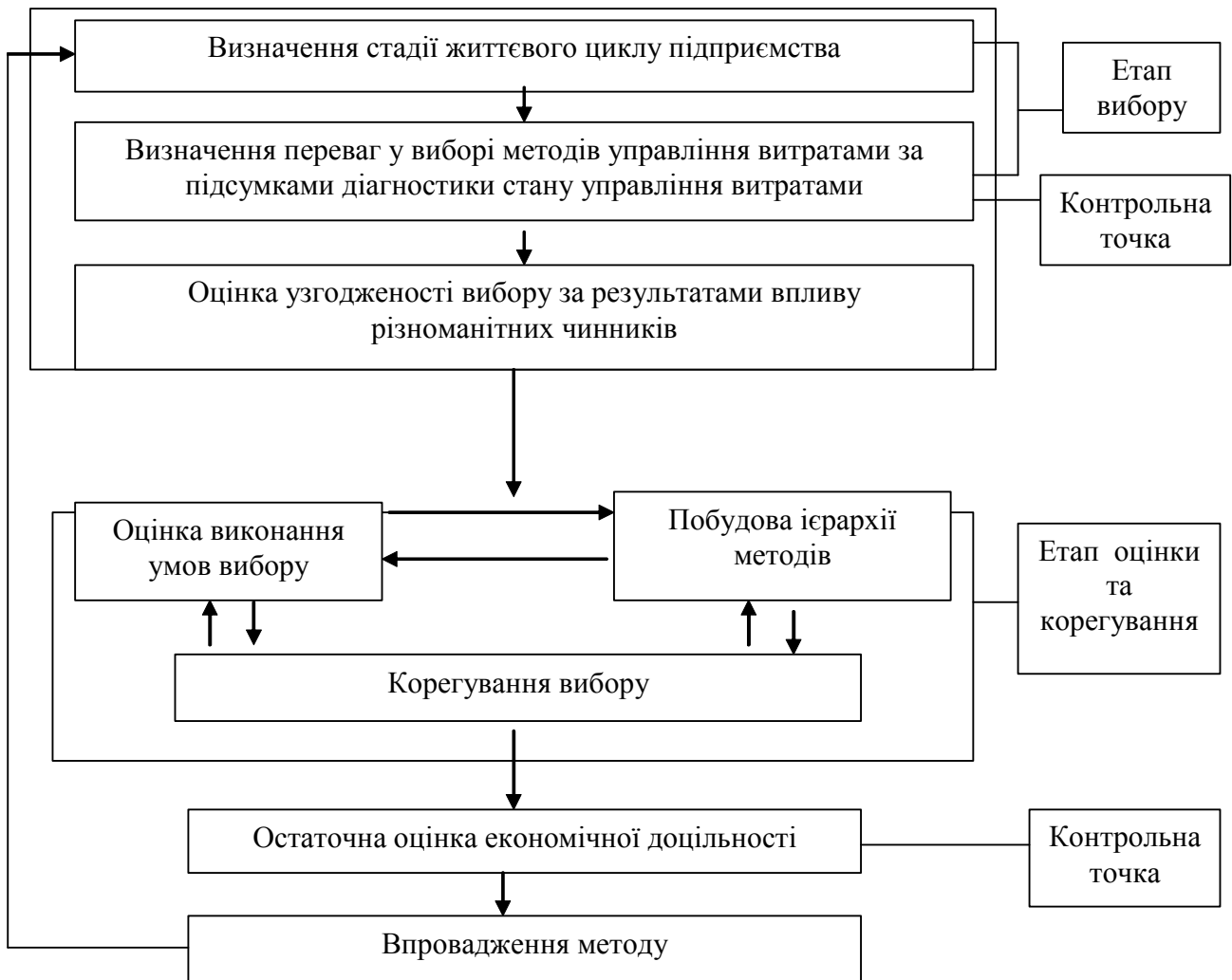


Рис 1. Вибір методів управління витратами підприємства

Таким чином, одержав подальший розвиток підхід до вибору методів управління витратами, шляхом урахування стадії життєвого циклу підприємства. Реалізація обраного алгоритму вимагає послідовного здійснення наступних етапів: визначення методів в залежності від стадії життєвого циклу підприємства, вибір методів за результатами впливу умовно постійних чинників, за результатами впливу умовно змінних чинників, визначення переваг у виборі методів управління витратами за підсумками діагностики стану управління витратами, оцінка узгодженості вибору за результатами впливу різноманітних чинників (етап вибору); оцінка виконання умов вибору, побудова ієрархії методів та корегування вибору (етап оцінки та корегування); остаточна оцінка економічної доцільності та впровадження методу. Використання обраного підходу також дає змогу вибрати метод або сукупність методів управління витратами, застосування яких виправдано на конкретному підприємстві, але потребує здійснення меншої кількості дій.

Використана література:

1. Бухгалтерський управлінський облік: підруч. / Ф.Ф. Бутинець, Т.В. Давидюк, Н.М. Малюга, Л.В. Чижевська. – Житомир: ПП „Рута”, 2005. – 480 с.
2. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебн. [для студ. высш. учебн. завед.] / Вахрушина М.А. – М.: Омега-Л, 2010. – 570 с
3. Голов С.Ф. Управленческий учет / Голов С.Ф. - Х.: Фактор, 2009. – 784 с.
4. Гущина И.Э. Управленческий учет, основы теории и практики / И.Э. Гущина, Н.М. Балакирева.-М.: КНОРУС, 2004.-192 с.
5. Управління затратами підприємства: монографія / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Л. Ю. Хлапюнов, Г. А. Макухін. – К.: Лібра, 2007. – 320 с.
6. Коваль Р.О. Реалізація вибору методів управління підприємства / Р.О. Коваль // Економічні перспективи: Збірник студентських наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – №7(1) – 2015 – С.132-134.

## **УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА ВИКОРИСТАННЯМ КОШТІВ РЕМОНТНОГО ФОНДУ ОБ'ЄДНАННЯМИ СПІВВЛАСНИКІВ БАГАТОКВАРТИРНИХ БУДИНКІВ**

*Запорожець Г.В. к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Харківського національного університету міського господарства імені  
О.М. Бекетова*

*Колеснік О.І. магістрант 6 курсу, спеціальності «Менеджмент  
організацій і адміністрування» Харківського національного університету  
міського господарства імені О.М. Бекетова*

На сьогодні питання формування сприятливих умов для створення і функціонування ОСББ є одним з пріоритетних, адже мова йде про створення ефективного власника житла. Житловий фонд України потребує не просто ремонту, а повної його модернізації. Це вимагає значних фінансових ресурсів, тому важливою є спільна участь держави, органів місцевого самоврядування, і безпосередньо громадян - власників житла.

Дослідженню питань врегулювання діяльності ОСББ присвячено роботи Бригілевича В., Гури Н., Бабак А., Кучеренко О., Бойко Т., Левицького Д. та ін [1,2,3], однак відкритим залишається питання визначення джерел фінансування та механізмів формування цих джерел для проведення реконструкції, капітального та поточного ремонту житлових будинків.

Одним із можливих способів фінансування капітального ремонту та енергозберігаючих заходів у жилих будинках є створення асоціацією власників жилих будинків револьверного фонду. Слід зазначити, що мова йде про асоціацію, яка створена відповідно до вимог Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку», членами якої можуть бути об'єднання співвласників багатоквартирних будинків та власники садиб, що використовують спільно внутрішньоквартальні інженерні мережі (споруди). Револьверний фонд формується за рахунок внесків членів асоціації власників

жилих будинків. Крім цього, джерелами формування такого фонду можуть бути кошти державного та місцевих бюджетів, благодійних організацій, міжнародної благодійної допомоги тощо.

Кошти револьверного фонду надаються членам асоціації власників жилих будинків на поворотній основі. Це означає, що надані на ремонт одного жилого будинку кошти, через визначений у відповідному договорі період часу, повертаються до револьверного фонду та можуть надаватися на проведення ремонту в іншому жилому будинку. Таким чином, застосування револьверного механізму надає можливість акумулювати значні суми коштів, а також використовувати відповідні кошти на фінансування ремонту та енергозберігаючих заходів в багатьох жилих будинках, хоча й поступово. У випадку, якщо асоціація власників жилих будинків має намір створити револьверний фонд, в статуті такої асоціації необхідно прописати загальні умови щодо його створення та функціонування. Для того, щоб уникнути ситуацій з неповерненням коштів до револьверного фонду, в статуті асоціації важливо зазначити, що членство в асоціації припиняється лише після виконання членом всіх зобов'язань, зокрема фінансових, перед асоціацією. Для забезпечення ефективного функціонування револьверного фонду доцільно розробити та затвердити положення про револьверний фонд, в якому детально визначити порядок створення револьверного фонду, поповнення та використання коштів такого фонду, а також відповідальні за це органи.

Враховуючі ці проблеми та суперечності законодавства в роботі пропонується наступний механізм формування ремонтного фонду за рахунок внесків власників квартир. Розмір щомісячного внеску власника квартири можна розрахувати за нижченаведеною формулою, попередньо визначивши кількість років до наступного капітального ремонту, скориставшись таблицею "Орієнтовна тривалість ефективної експлуатації елементів житлових будинків" (Додаток 1 до пункту 5.6.1 Правил утримання житлових будинків та прибудинкових територій затверджених Наказом № 76 від 17 травня 2005 року Держжитлокомунгоспу України):

$$C_{\text{звк}} = \frac{V_z}{N_p \cdot 12 \cdot P_{\text{кв}}} \cdot P_{\text{кв}} \quad (1)$$

де,  $C_{\text{звк}}$  – сума щомісячного внеску власника квартири;

$V_z$  – загальна вартість покращеного або новоствореного майна;

$N_p$  – кількість років до наступного капітального ремонту майна;

12 – кількість місяців;

$P_{\text{кв}}$  – загальна площа всіх квартир будинку;

$P_{\text{кв}}$  – площа квартири власника.

Облік коштів, внесених кожним власником квартири або приміщення у фонд капітального ремонту, рекомендується вести окремо по кожному власнику.

Сума щомісячного внеску (Сввк<sub>і</sub>) у розрахунку на 1 м<sup>2</sup> з урахуванням зміни цін на час формування ремонтного фонду може бути розрахована за формулою:

$$Сввк_i = C_{ввк} \cdot I_{деф} \quad (2)$$

Де Сввк<sub>і</sub> – величина ануїтетного платежу за і-й рік формування фонду;

I<sub>деф</sub> – індекс дефлятор, що враховує зміни цін за період формування фондів.

Для запобігання впливу інфляційних процесів, кошти, що накопичують у ремонтному фонді (цільове призначення), краще зберігати в банківській установі на депозитному рахунку з правом поповнення, уклавши з банком депозитну угоду на 6 або 12 місяців. Депозитну угоду продовжують на наступний період (або укладають нову з цим же або іншим банком), приєднавши нараховані відсотки до основної суми вкладу. Кошти фонду капітального ремонту можна використати як заставу для відкриття банком кредитної лінії для тимчасового поповнення, у разі необхідності, обігових коштів організації громади.

Сума щомісячного внеску, що розміщується на депозитному рахунку з можливістю поповнення можна визначити за формулою:

$$Сдр = Сввк_i \cdot Пб \quad (3)$$

де, Пб – загальна площа багатоквартирних будинків, що обслуговуються, м<sup>2</sup>

Величину приросту коштів за рахунок розміщення на депозитному рахунку у перший місяць складатиме:

$$\Delta P = Сдр \cdot \left(1 + \frac{\% \text{ банку}}{100 \cdot 12}\right) - Сдр \quad (4)$$

Де ΔP – приріст коштів за рахунок розміщення на банківському депозитному рахунку з можливістю щомісячного поповнення за перший місяць;

% банку – річна відсоткова ставка банку за депозитами з можливістю щомісячного поповнення.

Величину приросту коштів за рахунок розміщення на депозитному рахунку у другий та наступні місяці місяць складатиме:

$$\Delta F_i = Сдр \frac{\left(1 + \frac{\% \text{ банку}}{100 \cdot 12}\right)^{i-1} - 1}{\frac{\% \text{ банку}}{100 \cdot 12}} - \sum_{n=1}^i Сдр \quad (5)$$

Де, і – кількість місяців;

n – кількість років.

При виникненні необхідності провести капітальний ремонт, власники квартир на загальних зборах приймають рішення про використання накопичених коштів відповідно до визначених завдань і статуту організації.

Використана література:

1. Професійне управління житловою нерухомістю: правові, організаційні, економічні і фінансові аспекти: Практичний посібник. Том I. [Бригілевич В., Гура Н., Щодра О., Швець Н., Кіндрацький Б., Бернацький В., Шишко В., Когут Г., Влодарчик Р.] / за заг. редакцією Бригілевича В. – Львів, «Папуга», 2013. – 228 с.

2. Бабак А. Державне регулювання ціноутворення і розвиток конкуренції у житлово-комунальній сфері / А.Бабак // Журнал “Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України”. –2011. – № 1(20). – С. 44-47.

3. ОСББ: практичні поради : практичний посібник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.urban-project.lviv.ua/php\\_uploads /data/articles/ArticleFiles\\_32\\_OSBB\\_2\\_book.pdf](http://www.urban-project.lviv.ua/php_uploads /data/articles/ArticleFiles_32_OSBB_2_book.pdf)

## **ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН**

*Косач І.А., к.е.н., доцент кафедри публічного управління та менеджменту організації Чернігівського національного технологічного університету*

Розгляд досвіду зарубіжних країн із впровадження та розвитку відносин ДПП з метою активізації розвитку агропромислового комплексу дозволяє виявити перспективні напрямки форм і механізми їх реалізації з урахуванням інтересів держави та приватного сектору. Багато країн світу для вирішення проблеми забезпечення населення своїх держав продовольством створюють сучасні аграрні бізнес-структури, засновані на принципах державно-приватного партнерства.

Виняткова значимість державно-приватного партнерства як ефективного інструменту реалізації політики щодо розвитку АПК визначається, по-перше, розвитком агропромислового виробництва та інфраструктури з урахуванням інтересів і при активній участі бізнесу, по-друге, підвищенням ефективності використання державної власності та бюджетних коштів, що спрямовуються на підтримку АПК; по-третє, стимулюванням приватного сектора до розвитку підприємницької активності в областях, які мають найбільший потенціал якісного економічного росту. Зазначені напрями знаходять своє конкретне відображення у витратах державного бюджету країни, законодавчих ініціативах та розробці стратегічних програм розвитку державно-приватного партнерства [1, с.108].

Основною проблемою, з якою стикаються національні економіки багатьох країн в процесі становлення відносин державно-приватного партнерства, є узгодження протиріч державного сектору та бізнесу і мінімізація ризиків кожної із сторін проекту ДПП. Найчастіше з метою мінімізації ризиків в процесі реалізації проектів ДПП використовуються такі форми державної

підтримки, як державні гарантії і прямі умовні зобов'язання (бюджетні субсидії), основою яких є виплати певних сум відшкодування з боку держави у випадках, передбачених угодою. Особливо це стосується відносин малого бізнесу та держави, які у розвинених країнах грають немаловажну роль. З метою стимулювання партнерських відносин в агропромисловому комплексі інституційні зміни лише в державному секторі, як показує досвід провідних країн, є недостатніми. Згідно досліджень Л. Молдаван, в США, Канаді, європейських країнах великий бізнес не допускається безпосередньо до сільськогосподарської діяльності, йому можна вкладати капітал лише на умовах партнерства з фермерськими господарствами, хоча, наприклад, в США і Канаді система вертикальної інтеграції у формі промислово-торгівельних корпорацій є домінуючою на ринку продовольства [2]. Найбільший розвиток кооперативні відносини отримали у Данії, Норвегії, Швеції та Фінляндії. Система, заснована на спільній діяльності кооперативів та корпорацій, знайшла відображення у функціонуванні АПК Франції та Японії.

Дотримання екологічних вимог сільськогосподарського виробництва контролюється кодексами правильної сільськогосподарської практики. Наприклад, у Бразилії уряд проводить політику націоналізації великих земельних масивів і сприяють формуванню на них фермерських господарств, надаючи пільгові кредити, сприяючи формуванню кооперативів, створюючи за державні кошти інфраструктуру і т. ін. Вони вимушені це робити під тиском соціальних і економічних проблем, породжених багаторічною експлуатацією земель великими компаніями у своїх інтересах. Партнерські відносини підприємств малого бізнесу та держави часто формуються на умовах пільгової підтримки. Згідно даної форми партнерства малому бізнесу надаються гарантії з боку різних навколо державних або приватних фінансових структур, «зав'язаних» на реалізації загальнодержавної допомоги даної групи товаровиробників. Так, наприклад, в США виділяють у формі гарантій 10 млрд. доларів щорічно, не кажучи вже про інших формах реалізації державно-приватного партнерства. Співпраця держави і підприємств малого бізнесу передбачає по-перше: можливість застосування малими підприємствами сучасних технологій, створення нових робочих місць в агропромисловому секторі, зростання експорту продукції. Дана модель поєднує в собі функціонування як ринкових, так і адміністративних важелів. Підсилення адміністративних важелів спостерігається в умовах дисбалансу попиту та пропозиції на продовольство. Ринкові важелі домінують при стійкому розвитку ринкової кон'юнктури та високої платоспроможності населення.

Схожі інструменти державно-приватного партнерства застосовуються в Польщі, де функціонує Національний фонд кредитних гарантій, що гарантує надання кредитів малим та середнім сільськогосподарським підприємствам, та створено мережу регіональних фондів для підтримки аграрних регіонів [3,с.36]. Пільгове кредитування значно поширене в Данії, особливо це стосується підтримки розвитку органічного сільського господарства. До речі, тенденцією останніх років у провідних країнах ЄС є підтримка саме органічного сільськогосподарського виробництва. Наприклад, в Австрії та

Швеції за рахунок держави фінансуються консультаційні центри для сільгоспвиробників, що виробляють органічну продукцію, а також сертифікація, реклама і маркетингові заходи.

Успішний багаторічний досвід країн світу підтверджує життєздатність та практичну цінність кластерної теорії М. Портера, згідно з якою групи компаній супутніх галузей та інститутів, котрі співробітничать і взаємодоповнюють одне одного здатні суттєво посилити національну й регіональну конкурентоспроможність на світовому ринку. Численні емпіричні дослідження показали, що середній рівень заробітної плати та рівень зайнятості в кластеризованих регіонах помітно перевищують аналогічні показники територій, де такі утворення відсутні. В результаті кластеризація економіки перетворилась на глобальну тенденцію, що охопила як розвинені країни (США, Канада, країни ЄС), нові індустріальні країни (Китай, Індія, Мексика, Індонезія), так і країни з перехідним типом економіки (Угорщина, Словенія, Росія, Казахстан та ін.).

Таким чином, можна виділити кілька ключових моментів, що сприяють розвитку відносин державно-приватного партнерства в агропромисловому секторі економіки зарубіжних країн:

1. Законодавча база та стабільне політичне середовище, що сприяють формуванню єдиної стратегії розвитку ДПП.

2. Наявність контролюючих органів, єдиним власником яких є держава, досвідчений персонал яких, згуртований у робочі групи, здійснює моніторинг реалізації проектів ДПП (наприклад, National Council for Public-Private Partnerships (США), PPP Centrum (Чехія), Partnerships UK (Великобританія), Irish Government's Central PPP Unit (Ірландія), Canadian Council for Public-Private Partnerships (Канада), Public Private Partnership Approval Committee (Індія), National Treasury's PPP Unit (ПАР) і т.д.),

5. Підтримка зацікавлених сторін шляхом врахування інтересів приватного сектора, кінцевих споживачів, що досягається забезпеченням відкритого діалогу між партнерами.

6. Ретельний відбір партнерів - припускає оцінку потенціалу, ефективності виконання і тимчасових рамок, рівня рентабельності інвестицій і ризиків, а також врахування досвіду, фінансової стабільності, політичного і законодавчого оточення.

Використана література:

1. Маховикова Г.А. Государственно-частное партнерство: зарубежный опыт и российские реалии / Г.А. Маховикова, Н.Ф. Ефимова. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 251 с.

2. Молдаван Л.В. Українського села не буде, якщо не буде сільської кооперації [Електронний ресурс] / Л.В. Молдаван. // Режим доступу: <http://www.zerno.org.ua/articles/coop/257>

3. Ходан І.В. Державна підтримка підприємництва: світовий досвід / І.В. Ходан // Формування ринкових відносин в Україні - 2011 р. - №8 – с.36-42



## ДОСЛІДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Лозінський С.В. студент 6 курсу спеціальності «Економіка підприємства» Національного фармацевтичного університету*

Управління – поняття не нове. Ще у древньому Китаї була високо розвинута система бюрократичних організацій. Але найінтенсивніший розвиток та виділення його в особливу сферу науки та діяльності відбулося на рубежі ХІХ і ХХ ст. завдяки зростанню масштабів виробництва.

З питань щодо сутності поняття «система управління підприємством» серед авторів не існує однієї думки. Так, під системою управління підприємством розуміє систему принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень для усіх об'єктів управління.

А. Шегда [1] розглядає систему управління в ринкових умовах як своєрідний механізм управлінських стосунків, що включає по-перше, закони управління; по-друге, функції і методи управління; по-третє, інформацію; по-четверте, інструментарій такої дії, як плани і нормативи, форми матеріального і морального стимулювання; по-п'яте, організаційну структуру; по-шосте, технічні засоби збору, обробки і зберігання інформації; по-сьоме, кадри управління, тобто керівників, фахівців, допоміжний персонал. Наведене трактування занадто розширене, бо включає в себе не тільки елементи системи управління, але й ресурси (трудові, матеріальні), за допомогою яких така система реалізується.

А. Карпов систему управління представляє як: «колектив людей, від налагодженої роботи яких залежить ефективність роботи організації» [2].

В. Веснін пропонує наступні елементи системи управління: «органи управління (підрозділи, посади); комунікаційні канали; набір методів, технологій, норм, правил, процедур, повноважень, що визначають поведінку робітників та порядок виконання тих чи інших дій» [3].

На думку автора до названого переліку компонентів необхідно додати такий елемент як підходи до управління. Підхід – це елемент, який визначає вибір та використання всіх інших компонентів, тому він є визначальним в побудові системи управління. Найбільш поширеною є думка, згідно з якою існують три наукові підходи до управління: підхід до управління як до процесу, системний підхід, ситуаційний підхід [3].

Суть ситуаційного підходу полягає в тому, що функції управління по-різному здійснюються в конкретних ситуаціях. Л. Федулова описала його сутність, згідно з яким менеджери тривалий час аналізують обставини, що складаються в організаціях і використовують відповідні управлінські концепції [4].

При системному підході управлінська діяльність розглядається як ряд функціонально обумовлених елементів, що витікають один з іншого, не як «одновимірне» явище, а як багатовекторний набір дій, що забезпечує взаємозв'язок внутрішнього середовища організації з її зовнішнім довкіллям [3, 5].

Процесний підхід розглядає управління як непереривчасту серію взаємозв'язаних управлінських функцій [6]. Він полягає в неодноразовому повторі однакових функцій, що складають управлінський цикл. Його склад

пропонують багато вчених: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [5]: планування, організація, мотивація і контроль; В.Веснін [2]: : організація, планування, координація, контроль, розпорядництво, мотивація, інформування та розвиток; В. Кнорринг [7]: організація, планування, мотивація та стимулювання праці, контроль і облік, маркетинг; Є. Добровольський, Б. Карабанов, П. Боровков [8]: планування, організація та виконання планів, контроль виконання, облік, аналіз.

Крім наведеного переліку підходів до управління різні автори додають наступні: інтеграційний [5, 9], комплексний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, нормативний, кількісний, адміністративний, поведінковий [9]. В цьому переліку крім безпосередньо підходів до управління наводяться школи (адміністративний, кількісний, поведінковий), інструменти управління (нормативний), функції (маркетинговий). З усього додаткового переліку підходів оправданим є інтеграційний, тому що за словами М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі: «Справжня трудність полягає в тому, що усі численні ситуаційні змінні і усі функції управлінського процесу взаємозв'язані. Компоненти ситуації і управління в організації настільки пов'язані між собою, що їх не можна розглядати незалежно один від одного» [5]. На думку автора в цьому висловлюванні інтегровані не тільки ситуаційний та процесний підходи, але й системний.

Таким чином, не дивлячись наявність широкого кола досліджень з питання управління підприємством, вчені не дійшли єдиної думки щодо поняття «управління підприємством».

Використана література:

1. Шегда А. Основы менеджмента /А. Шегда. – К. : Товариство «Знання», 2008. – 512 с.
2. Карпов А. 100 % практического бюджетирования. Книга 1. Бюджетирование, как инструмент управления. / А. Карпов. – М. : Результат и качество, 2003. – 392 с.
3. Веснин В. Менеджмент : учебник / В.Веснин. - М. : ТК Велби, Изд-во «Прспект», 2006. – 504 с.
4. Федулова Л. Ситуаційний менеджмент: науково-методологічний аспект / Л. Федулова. – К. : Науковий світ, 2007. – 34 с.
5. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. – М. : «Дело ЛТД», 1992. – 704 с.
6. Робинс С. П. Менеджмент / С.П. Робинс, М. Коултер : пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. – 880 с.
7. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления : учебник / В.Кнорринг. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 528 с.
8. Добровольский Е. Бюджетирование: шаг за шагом / Е.Добровольский, Б.Карабанов, П.Боровков. – СПб. : Питер, 2008. – 448 с.
8. Подходы к управлению [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: [<http://www.grandars.ru/college/biznes/podhody-k-upravleniyu.html>]

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНИМ ТРАНСПОРТОМ**

*Носик О.М., к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту і  
адміністрування Національного фармацевтичного університету*

*Кочкіна О.М., студентка 7 курсу спеціальності «Адміністративний  
менеджмент» Національного фармацевтичного університету*

Перевезення фармацевтичної продукції можуть здійснюватися як у внутрішньому, так і зовнішньому сполученнях. Такі перевезення можуть бути здійснені залізничним, авіаційним, морським та автотранспортом.

Правовою основою здійснення перевезень фармацевтичних вантажів всередині України є Цивільний та Господарський кодекси України, закони України «Про транспорт», «Про автомобільний транспорт» та «Про залізничний транспорт», підзаконні акти.

Згідно зі ст. 22 і ст. 23 Закону України «Про транспорт» від 10 листопада 1994 р. до складу залізничного транспорту входять підприємства залізничного транспорту, що здійснюють перевезення пасажирів, вантажів, багажу, пошти, рухомий склад залізничного транспорту, залізничні шляхи сполучення, а також промислові, будівельні, торговельні та постачальницькі підприємства, навчальні заклади, технічні школи, дитячі дошкільні заклади, заклади охорони здоров'я, фізичної культури та спорту, культури, науково-дослідні, проектно-конструкторські організації, підприємства промислового залізничного транспорту та інші підприємства, установи та організації незалежно від форм власності, що забезпечують його діяльність і розвиток [2].

Згідно зі ст. 909 ЦК України за договором перевезення вантажу одна сторона (перевізник) зобов'язується доставити довірений їй другою стороною (відправником) вантаж до пункту призначення та видати його особі, яка має право на одержання вантажу (одержувачеві), а відправник зобов'язується сплатити за перевезення вантажу встановлену плату. Договір перевезення вантажу укладається у письмовій формі. Укладення договору перевезення вантажу підтверджується складенням транспортної накладної (коносаменту або іншого документа, встановленого транспортними кодексами (статутами). Законом можуть бути передбачені особливості укладення та виконання договору перевезення вантажу [5].

Як передбачено ст. 308 ГК України перевезенням вантажів визнається господарська діяльність, пов'язана з переміщенням продукції виробничо-технічного призначення та виробів народного споживання залізницями, автомобільними дорогами, водними та повітряними шляхами, а також транспортування продукції трубопроводами. Суб'єктами відносин перевезення вантажів є перевізники, вантажовідправники та вантажоодержувачі. Перевезення вантажів здійснюють вантажний залізничний транспорт, автомобільний вантажний транспорт, морський вантажний транспорт та вантажний внутрішній флот, авіаційний вантажний транспорт, трубопровідний транспорт, космічний транспорт, інші види транспорту. Допоміжним видом діяльності, пов'язаним з перевезенням вантажу, є транспортна експедиція [1].

Відповідно до ст. 8 Закону України «Про залізничний транспорт» від 4 липня 1996 р. перевезення вантажів, пасажирів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом загального користування організується на договірних засадах. Для забезпечення виконання договірних зобов'язань здійснюється перспективне та поточне планування перевезень [4].

Договір про експлуатацію залізничної під'їзної колії виступає в якості договору, в силу якого залізниця зобов'язується подавати під навантаження і вивантаження вагони до межі під'їзної колії у встановленому сторонами порядку, а володілець – приймати ці вагони та здавати їх залізниці з виконанням встановлених законодавством облікових операцій, здійснювати подальший рух вагонів власними або орендованими локомотивами, забезпечувати додержання визначеного сторонами терміну перебування вагонів на під'їзній колії та сплачувати залізниці обумовлену договором плату. Сторонами цього договору виступають:

- залізниця або відповідна уповноважена начальником залізниці організація;

- підприємство, якому належить під'їзна колія (власник, орендар, користувач, їх контрагенти) і яке має власні або орендовані локомотиви.

Договір про подачу та забирання вагонів визначається, як договір, в силу якого залізниця зобов'язується подавати під навантаження і вивантаження вагони безпосередньо на під'їзну колію і розставляти їх на місцях навантаження і вивантаження у встановленому сторонами порядку, а володілець – приймати ці вагони та здавати їх залізниці з виконанням встановлених законодавством облікових операцій, забезпечувати додержання визначеного сторонами терміну перебування вагонів на під'їзній колії та сплачувати залізниці обумовлену договором плату [4].

Отже, в Україні існує ґрунтовна нормативно-правова база, яка регулює перевезення фармацевтичної продукції залізничним транспортом. Правовою основою відносин між замовником і перевізником виступає договір перевезення.

Використана література:

1. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 436 // Офіційний вісник України. – 2003. – № 11. – Ст. 462.
2. Про транспорт: Закон України від 10 листопада 1994 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 51. – Ст. 446.
3. Про автомобільний транспорт: Закон України від 5 квітня 2011 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 22. – Ст. 105.
4. Про залізничний транспорт: Закон України від 4 липня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 40. – Ст. 183.
5. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 435 // Офіційний вісник України. – 2003. – № 11. – Ст. 461.

## ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

*Носик О.М., к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету*  
*Москаленко Р.В., студент 7 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент» Національного фармацевтичного університету*

Належне виконання працівниками закладів охорони здоров'я своїх обов'язків багато в чому залежить від правового регулювання їх робочого часу. Адже прийнятний для закладу охорони здоров'я і працівника робочий час сприяє задоволеності спеціаліста умовами своєї роботи. Відповідно і фахівець буде краще працювати після належного відпочинку.

Прилипка С.М. наголошує, що робочий час – це час, протягом якого працівник виконує роботу, визначену угодою, підпорядковуючись внутрішньому трудовому розпорядку. Можна сказати, що робочий час – це час, протягом якого працівник працює у визначеному місці на визначених угодою сторін умовах. Правове регулювання робочого часу здійснюється на рівні законів, підзаконних актів, колективно-договірного регулювання умов праці та угодою сторін трудового договору. Слід врахувати, що у деяких випадках робочим часом вважаються періоди, коли працівник фактично не виконує трудових обов'язків, але підпорядковується роботодавцеві. Наприклад, у разі тимчасового переведення працівника на іншу роботу через простій або надання жінкам, що мають дітей віком до півтора року, перерви для годування дитини та в інших випадках.

Режим робочого часу визначає:

- п'ятиденний і шестиденний робочий тиждень і тривалість щоденної роботи, кількість робочих днів на тиждень чи інший період;
- час початку й закінчення робочого дня;
- час і тривалість обідньої перерви, кількість змін упродовж облікового періоду, тривалість і правила чергування змін [2, С. 176].

Режимом робочого часу в трудовому праві вважається розподіл робочого часу протягом конкретного календарного періоду.

Відповідно до ч. 1 ст. 50 КЗпП України нормальна тривалість робочого часу працівників в Україні становить 40 годин на тиждень. У ст. 51 КЗпП України передбачена можливість встановлення скороченого робочого часу для окремих категорій працівників [3].

Згідно із п. «з» ч. 1 ст. 77 Основ законодавства України про охорону здоров'я від 19 листопада 1992 р. фармацевтичні працівники мають право на скорочений робочий час [4]. Як передбачено п. 32 Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці, робота в яких дає право на скорочену тривалість робочого тижня списків професій» від 21 лютого 2001 р. для фармацевтичних працівників встановлюється скорочена тривалість робочого часу у 36 годин [3].

Використана література:

1. Кодекс законі про працю України : закон України в редакції від 13 травня 2011 р. – Х. : Одісей, 2011. – 110 с.

2. Прилипко С.М. Трудове право України : підручник / С.М. Прилипко, О.М. Ярошенко. – Х. : Видавець ФО-П Вапнярчук Н.М., 2008. – 664 с.

3. Про затвердження переліку виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці, робота в яких дає право на скорочену тривалість робочого тижня списків професій : постанова Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2001 р. // Офіційний вісник України. – 2001. – № 9. – Ст. 352.

4. Основи законодавства України про охорону здоров'я : закон України від 19 листопада 1992 р. // Відомості Верховної Ради України . – 1993. – № 4. – Ст. 19.

## **ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПРИЙОМУ ПЕРСОНАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Носик О.М., к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету  
Стеценко І.І., студент 7 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент» Національного фармацевтичного університету*

Прийом персоналу на роботу здійснюється згідно з трудовим договором. С.М. Прилипко стверджує, що трудовий договір – це основний інститут трудового права. Він охоплює правові норми, які визначають поняття, сторони й зміст трудового договору, а також порядок його укладення, зміни та припинення. На підставі трудового договору виникають трудові правовідносини. Трудовий договір – це основний спосіб реалізації права громадянина на працю, а також права на вибір професії, заняття та місця роботи. Як юридичний факт трудовий договір є підставою виникнення і формою існування трудових правовідносин у часі, а також передумовою виникнення й існування інших правовідносин, тісно пов'язаних з трудовими [3, с. 115].

Громадяни приймаються на роботу на підставі трудового договору. Момент укладення трудового договору та його оформлення не збігаються в часі. Трудові відносини можуть виникнути і до видання керівником організації наказу (розпорядження) про прийняття на роботу працівника. У деяких випадках укладення трудового договору визначається самим фактом допуску працівника до виконання обумовленої трудовим договором роботи, що передбачено ч. 4 ст. 24 КЗпП України.

З.М. Мнушко наголошує, що трудовий договір – це угода сторін, тобто їх взаємне волевиявлення, має на меті встановити між сторонами трудові правовідносини. За трудовим договором до основних обов'язків працівника належить передусім виконання в організації роботи певного роду. Тобто виконання працівником певної трудової функції у загальній колективній праці цієї організації. Трудова функція передбачає роботу за певною професією, спеціальністю, кваліфікацією чи посадою. Тому роботодавець може доручати

працівникові, як правило, виконання роботи, визначеної цією угодою. Крім того, працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену угодою, підпорядковуючись внутрішньому трудовому розпорядку. Під внутрішнім трудовим розпорядком розуміють певний режим праці, що забезпечує організовану діяльність працівників, виконання встановленого обсягу праці [2, с. 91].

При укладенні трудового договору громадянин зобов'язаний подати паспорт або інший документ, що посвідчує особу. Неповнолітні віком 15 до 16 років, а учні з 14 років, замість паспорта подають свідоцтво про народження. Громадянин зобов'язаний подати трудову книжку, оформлену в установленому порядку. Без трудової книжки допускається укладення трудового договору за сумісництвом. Зазначимо, що питання, пов'язані з порядком ведення трудових книжок, їх зберігання, виготовлення й обліку, регулюються постановою Кабінету Міністрів України та іншими актами законодавства. Особи, які вперше шукають роботу і не мають трудової книжки, повинні пред'явити паспорт, диплом або інший документ про освіту чи професійну підготовку. Молоді фахівці, які навчалися за державним замовленням, подають направлення на роботу. Військовослужбовці, звільнені з військової служби, пред'являють військовий квиток. Особи, які відбули кримінальне покарання й звільнилися з місць позбавлення волі, зобов'язані пред'явити довідку про звільнення [1].

Згідно зі ст. 24 КЗпП України у випадках, передбачених законодавством, громадянин має також подати документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), про стан здоров'я, а також інші документи [1].

Звернемо увагу, що згідно зі ст. 25 КЗпП України при укладенні трудового договору забороняється вимагати від осіб, які поступають на роботу, відомості про їх партійну чи національну належність, походження, прописку та документи, подання яких не передбачено законодавством.

При укладенні трудового договору між працівником і фізичною особою фізична згідно зі ст. 24-1 КЗпП України фізична особа - підприємець у тижневий строк з моменту фактичного допущення працівника до роботи повинна зареєструвати укладений у письмовій формі трудовий договір у державній службі зайнятості за місцем проживання. Трудові книжки таких працівників зберігаються у самих працівників. Записи в трудові книжки працівників вносить роботодавець – фізична особа, які підтверджуються підписом посадової особи органу державної служби зайнятості, що зареєстрував договір, а також його печаткою [1].

Використана література:

1. Кодекс законі про працю України : закон України в редакції від 13 травня 2011 р. – Х. : Одісей, 2011. – 110 с.
2. Мнушко З.М. Управління персоналом як складова успішної діяльності фармацевтичної фірми / З.М. Мнушко, О.М. Євтушенко, Л. П. Дорохова // Вісник фармації. – 2001. – № 3. – С. 91.
3. Прилипко С. М. Трудове право України : підручник / С. М. Прилипко, О. М. Ярошенко. – Х. : Видавець ФО-П Вапнярчук Н.М., 2008. – 664 с.

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЛІЦЕНЗУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Носик О.М., к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету  
Фоменко Ю.О., студент 6 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент» Національного фармацевтичного університету*

Правову основу ліцензування фармацевтичної діяльності складають Закони України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», «Про лікарські засоби», Основи законодавства України про охорону здоров'я та Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібною торгівлі лікарськими засобами, затверджені наказом МОЗ України від 31 жовтня 2011 р. (далі – Ліцензійні умови).

Ліцензування визначається як видача, переоформлення та анулювання ліцензій, видача дублікатів ліцензій, ведення ліцензійних справ та ліцензійних реєстрів, контроль за додержанням ліцензіатами ліцензійних умов, видача розпоряджень про усунення порушень ліцензійних умов, а також розпоряджень про усунення порушень законодавства у сфері ліцензування.

Відповідно до абзацу 6 статті 1 Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» ліцензія визначається як документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата на провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності протягом визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов [2].

Відповідно до законодавства ліцензуванню підлягають виробництво лікарських засобів, оптова торгівля лікарськими засобами, роздрібна торгівля лікарськими засобами. Приймання документів, що подаються для одержання ліцензії, видача, переоформлення й анулювання ліцензій, видача дублікатів ліцензій, ведення ліцензійних справ і ліцензійних реєстрів, контроль у межах своєї компетенції за додержанням ліцензіатами ліцензійних умов, видача розпоряджень про усунення порушень ліцензійних умов проводяться Державною інспекцією з контролю якості лікарських засобів Міністерства охорони здоров'я України (далі – Держлікінспекція МОЗ) [1].

Для одержання ліцензії на діяльність, яка зазначена вище, у повному обсязі або частково суб'єкт господарювання подає до Держлікінспекції МОЗ заяву за встановленою формою. Зазначена заява подається особисто або через уповноважений ним орган чи особу. У разі наявності в заявника відокремлених структурних підрозділів, які провадитимуть господарську діяльність на підставі отриманої ліцензії, у заяві зазначаються їх місцезнаходження.

До заяви додаються документи згідно зі ст. 10 Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності». Заява та документи, що додаються до неї, приймаються за описом, копія якого видається заявнику з відміткою про дату прийняття документів Держлікінспекцією МОЗ та підписом відповідальної особи. Усі подані заявником документи формуються в окрему



справу [2].

Держлікінспекція МОЗ приймає рішення про видачу ліцензії або про відмову в її видачі у строк не пізніше десяти робочих днів з дати надходження заяви про видачу ліцензії та документів, що додаються до заяви. Повідомлення про прийняття рішення про видачу ліцензії або про відмову у видачі ліцензії надсилається (видається) заявникові в письмовій формі протягом трьох робочих днів з дати прийняття відповідного рішення.

Таким чином, в Україні існує законодавчо визначений порядок ліцензування господарської діяльності у сфері обігу лікарських засобів. Нормативно-правову базу ліцензування складають законодавчі та підзаконні акти.

Використана література:

1. Про затвердження ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібною торгівлі лікарськими засобами : наказ МОЗ України від 31 жовтня 2011 р. // Офіційний вісник України. – 2011 р. – № 99. – Ст. 3650.

2. Про ліцензування певних видів господарської діяльності : закон України від 1 червня 2000 р. // Відомості Верховної Ради. – 2000. – № 36. – Ст. 299.

3. Про затвердження Основ законодавства України про охорону здоров'я : закон України від 19 листопада 1992 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – № 36. – Ст. 299.

## **ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ РЕЙТИНГУВАННЯ НАУКОВОЇ АКТИВНОСТІ ВНЗ УКРАЇНИ**

*Перепелюкова О.В. к.е.н., викладач кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

Вища освіта сьогодні належить до найважливіших напрямків державної політики, адже вона є стратегічним ресурсом соціально-економічного, культурного і духовного розвитку суспільства, поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення міжнародного авторитету й формування позитивного іміджу держави, створення умов для самореалізації кожної особистості. Демократизація публічних відносин, децентралізація державної влади, а також загальна орієнтація системи вищої освіти в Україні на інтеграцію до загальноєвропейського освітнього простору з його стандартами і вимогами до рівня організації, функціонування та правового забезпечення вищої освіти зумовлюють необхідність кардинального реформування системи управління вищою освітою і розбудови взаємовідносин держави та усіх суб'єктів освітніх відносин на нових демократичних засадах. Нова система діяльності органів державного управління у сфері вищої освіти повинна базуватися, з одного боку, на дотриманні прав і законних інтересів індивідуальних та колективних суб'єктів освітніх правовідносин, з іншого – на

дотриманні інтересів держави, яка захищає дані права та законні інтереси. Регулювання цих взаємовідносин держави з усіма іншими учасниками правовідносин у сфері вищої освіти має відбуватись у межах чітко визначених законодавством адміністративних процедур, адже ефективність реформування вітчизняної системи вищої освіти залежить не тільки від встановлення та закріплення чіткої системи адміністративних норм, а й від зміни ставлення до процесуальних аспектів функціонування органів публічної адміністрації, реалізація якими своїх владних повноважень потребує належної процедурної форми.

У світовому та європейському освітньому просторі рейтингові системи набули широкого розповсюдження та застосування у різних сферах економічної, соціальної, політичної діяльності. Рейтингове оцінювання діяльності вищих навчальних закладів усіх форм власності є невід'ємною складовою національного моніторингу вищої освіти. Ця складова задовольняє попит споживачів ринку освітніх послуг та ринку праці щодо репутації вищого навчального закладу, стимулює змагальність, сприяє активізації участі цільових груп у формуванні сучасних вимог до рівня підготовки фахівців. Адже в університетах народжуються не тільки нові ідеї, засади духовного та економічного зростання держави, але й готується нове покоління компетентних професіоналів, які здатні реалізувати їх практично в умовах розбудови соціально орієнтованої економіки.

Система вищої освіти постійно перебуває під впливом динамічних змін політико-правового, соціально-економічного, міжнародного, науково-технологічного, екологічного, соціально-культурного характеру та інше. Забезпечення якості вищої освіти у цій ситуації залежить від адекватної упереджувальної реакції вищих навчальних закладів на ці зміни [1].

Застосування рейтингів вищих навчальних закладів є важливим та ефективним інструментом забезпечення якості вищої освіти, яка визначається на основі двох базових ознак: ефективності політики зарахування студентів та успіхів випускників у працевлаштуванні та кар'єрному рості. На ринку освітніх послуг це приводить до стратифікації вищих навчальних закладів за якістю освіти, виділення групи елітних університетів, формування ієрархічного ринку освіти.

В Україні проводиться значна робота щодо розроблення та удосконалення різних методик ранжування вищих навчальних закладів.

Застосовуються рейтинги на національному, регіональному, галузевому та інституційному рівнях. Кожний рейтинг передбачає конкретні цілі і має відповідні цільові групи користувачів. Усі рейтинги мають право на існування. Пріоритетним і визнаним рейтингом буде такий, що ґрунтується на принципах доступності, відкритості, прозорості, гласності та відповідальності розробника за якість самої рейтингової системи.

Ранжування поправу можна також вважати важливим кроком у зміцненні соціального партнерства та суспільної відповідальності зацікавлених сторін за якість вищої освіти. Міністерством освіти і науки, молоді та спорту спільно з міністерствами та відомствами, які мають у підпорядкуванні вищі навчальні

заклади, зроблено певні позитивні кроки щодо впровадження на національному рівні рейтингової системи оцінювання діяльності вищих навчальних закладів.

Отже, застосування рейтингів вищих навчальних закладів є важливим та ефективним інструментом забезпечення якості вищої освіти, яка визначається на основі двох базових ознак: ефективності політики зарахування у студенти та успіхів випускників у працевлаштуванні та кар'єрному рості. На ринку освітніх послуг це приводить до стратифікації вищих навчальних закладів за якістю освіти, виділення групи елітних університетів, формування ієрархічного ринку освіти.

Ось чому рейтингові таблиці вищих навчальних закладів стали популярними серед абітурієнтів, студентів та їх батьків і поступово починають завойовувати визнання серед академічної спільноти університетів як ефективний механізм оцінювання академічної якості та репутації університету. Це стає не тільки можливим, але й необхідним!

Відповідно до “Положення про національну систему рейтингового оцінювання діяльності вищих навчальних закладів” (Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 20.12.2011 № 1475) визначено механізм функціонування системи рейтингового оцінювання вищих навчальних закладів як офіційного об'єктивного джерела інформування суспільства про стан вищої освіти і рівень досягнень вищих навчальних закладів щодо якості освітньої та наукової діяльності.

Проведений аналіз рейтингування вищих навчальних закладів світу за різними показниками показав, що більшість навчальних закладів у першу чергу орієнтуються на кваліфікацію професорсько-викладацького складу університету, кількість студентів. Мало уваги приділяється питанню науково-дослідної роботи вищих навчальних закладів, хоча саме ця галузь у сучасних умовах стрімко розвивається. Взаємодія з потенційними інвесторами та замовниками дає змогу до розширення сфери науки у вищих навчальних закладах, збільшити фінансування та ефективність таких розробок. Як відомо, більшість наукових розробок як у вищих навчальних закладах освіти так і в науково-дослідних інститутах фінансується виключно з державного бюджету. Оскільки держава не має в достатній кількості необхідних асигнувань, розвиток науки гальмується. Є необхідність пошуку та переходу на інші стандарти наукових розробок з різних галузей.

Більшість вузів як нашої країни, так і країн світу за рейтингом наукових доробок можна визначити лише за індексами цитування наукових публікацій співробітників у науко метричних базах. Проте, така ситуація не відображає реалій стану наукових розробок установи.

Слід відзначити, що в даний час в світі існує багато систем рейтингової оцінки діяльності вищих навчальних закладів, причому як на державному, так і глобальному рівнях. Одні з них ґрунтуються на статистичних даних, інші спираються на експертні оцінки та опитування, треті використовують змішані процедури. Але не придумано ідеальних рейтингів, що влаштовують всіх. Розгляд світових університетських систем рейтингування свідчить про тяжіння до індикаторів, які легко вимірюються [2]. Популярні рейтинги стають

впливовим фактором розбудови глобальної освітньої системи. Індикатори провідних світових університетських рейтингів повинні стати підґрунтям суттєвого коригування освітньої політики на рівні держави і на рівні окремих університетів України.

Використана література

1. Рейтинг вузів України по показателям Scopus. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.osvita.ua/vnz/rating/39314>
2. Курбатов С. Університетські рейтинги як індикатор стану освіти / С.Курбатов // Вища освіта України. – 2009. - №4. – С. 35-41.

## **ОСОБЛИВОСТІ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ В РІЗНИХ КРАЇНАХ СВІТУ**

*Попова І.А., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету  
Зверькова Д.Ю., студентка 3 курсу спеціальності «Менеджмент  
організації» Національного фармацевтичного університету*

Одним з принципово важливих напрямів удосконалення будь-якої системи взагалі і системи оподаткування зокрема є її змістовний аналіз, який спрямований на виявлення сильних і слабких сторін системи у всіх аспектах її вивчення. Тому в даній роботі метою є розглянути та порівняти податкову систему різних країн.

Податкова система США має 3 рівні: федеральний, рівень штатів і муніципальних утворень. Із характерних особливостей можна виділити наступні: федеральні податки мають прогресивний характер, тобто зі збільшенням об'єкту оподаткування зростає і податкова ставка, «штатні» і місцеві податки можуть розраховуватися за регресивною ставкою; хоча податкова система США складається із 3 рівнів, законодавство чітко не ділить діючі податки на федеральні, податки штатів і місцеві. Кожен штат має право затверджувати власні податки, достатньо лише виконувати законодавчі вимоги; одночасне оподаткування одними й тими ж податками федеральним урядом, владою штатів і місцевими органами управління. Наприклад, населення штату може сплачувати по 2 виду прибуткового і майнові податку, 3 види акцизу в різні рівні бюджету. Компанії сплачують корпоративний податок на федеральному рівні. У більшості штатів їм ще доведеться платити цей же податок, але вже в бюджет штату; податкова система США в основному орієнтована на прямі податки. Наприклад, такого податку, як ПДВ, немає, але практично в кожному штаті обов'язковий до сплати податок з продажу; велика частина податків (близько 70%) надходить до федерального бюджету.

Отже, в якості основних податків, прийнятих в США, можна виділити: особистий прибутковий податок, який служить головним податковим доходом федерального бюджету. Його також сплачують фізособи, які ведуть індивідуальний бізнес; майновий податок для фізосіб і компаній; корпоративний податок для компаній; акцизи (непрямий податок); податок з

продажу (непрямий податок); податки, що нараховуються на оплату праці (внески на соціальне забезпечення); податок на ліквідацію безробіття.

В цілому податкова система США забезпечує 30% ВВП країни. Податкове навантаження США визнана однією з найнижчих серед індустріальних країн.

Розглядаючи податкову систему Канади слід зазначити, що податкова система Канади, як і системи США, має трирівневу структуру: федеральний, провінційний (територіальні утворення) і рівень муніципалітетів. Як і в США, більша частина податкових надходжень зараховується до федерального бюджету країни - близько 60-65%. Більшою мірою переважають прямі податки. А ось з непрямими податками в Канаді склалася вельми цікава ситуація. Крім встановленого на федеральному рівні ПДВ, багато провінцій додатково стягують податок з продажу. Крім того, серед розвинених держав Канада займає лідируючі позиції за високими ставками акцизів. Така ситуація з підакцизними товарами не випадкова. Територія Канади в буквальному сенсі «наповнена» тютюновою продукцією, яка є контрабандою.

Серед основних податків, прийнятих на території Канади слід виділити: податок на особистий дохід; акцизи; ПДВ; податок з продажу; податок на прибуток комерційних структур; податок на нерухому власність юридичних і фізичних осіб.

Особливістю податкової системи Франції є те, що саме в цій країні вперше був введений ПДВ в 1954 році. В даний час французьке оподаткування є зразком стабільності щодо встановлених податків і правил їх застосування. Щорічно у Франції переглядаються ставки по податках через ситуацію, нестабільну ситуацію в економіці.

Як і податки інших країн, французькі можна поділити на 2 види: прямі і непрямі податки. Прибутковий податок для фізосіб на відміну від інших країн у Франції цей податок забезпечує лише п'яту частину (20%) всіх податкових надходжень. Ставка податку має прогресивний характер і може доходити до 52%. Податок діє з 1914 року. Податок на прибуток юридичних осіб. Він був прийнятий відразу після закінчення Другої світової війни. Ставка складає 33%. Однією з особливостей французького оподаткування є висока ставка внесків на соціальне забезпечення. Так держава забезпечує виконання своїх соціальних зобов'язань. Для фінансування державних програм по виплаті малозабезпеченим верствам населення субсидій та інших соціальних допомог використовується солідарний податок.

Досить розгалужена система оподаткування прийнята в Італії. Правова база нараховує понад 350 законів федерального характеру. Головні принципи податкової системи визначає Конституція Італії. Ця європейська країна відрізняється високим рівнем податкового навантаження. Головний упор в італійському оподаткуванні робиться на прямі податки, які забезпечують до 40% всіх податкових платежів. Непрямі податки залишаються трохи позаду і забезпечують близько 25% податкових надходжень. В цілому податки і збори гарантують державі більше половини всіх його доходів. Податкова система Італії має дворівневу структуру: державний (національний) та місцевий рівень. Оподаткування представлено 40 видами податків і зборів. Основними

податками в Італії виступають прибутковий податок для фізосіб, ПДВ і корпоративний податок для юридичних осіб. Ці податки державного рівня складають майже 80% від податкових надходжень.

Узагальнюючи вищенаведене слід зазначити, що, незважаючи на певні плюси і мінуси, можна будь-яку з податкових систем назвати доброю чи поганою. Кожна з них по-своєму гарна для своєї держави. Податкові системи багатьох держав склалися не одне століття. Вони вже «підлаштовані» під територіальні особливості країн, їх внутрішню політику і менталітет населення. Неможливо одну податкову систему замінити іншою. Це реально лише за умови коригування принципів оподаткування під економічні умови певної держави.

## **МИТНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ ТА ЇЇ ЦІЛІ**

*Попова І.А., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету*

*Катрич І.В., студентка 3 курсу спеціальності «Менеджмент організації»  
Національного фармацевтичного університету*

Митна політика та основні її елементи в основному збігаються в багатьох країнах, що спричинено інтеграційними процесами та розвитком гуманітарного законодавства, відкритістю суспільства, посиленням ролі та значення міжнародних зв'язків. Відповідно до ст. 2 МК України митна політика — це система принципів та напрямків діяльності держави у сфері забезпечення своїх економічних інтересів та безпеки за допомогою митно-тарифних та нетарифних заходів регулювання зовнішньої торгівлі.

Митна справа у всіх країнах є виключною монополією держави. Це означає виключне право держави на розробку засад митної політики і механізму її здійснення. Головний зміст державної монополії митної справи полягає в забезпеченні цілісного централізованого регулювання зовнішньоторговельного обміну. Кінцева мета митної політики полягає у забезпеченні залучення додаткових коштів для формування бюджету. Окрім того, існує інше розуміння сутності митної справи — сприяння економічному обігу та обміну між державами, забезпечення свободи пересування особистості та міжнародних контактів.

Монополія митної справи вирішує по суті два завдання: найширше використання зовнішньоекономічних зв'язків для розвитку економіки країни й захисту її від несприятливого впливу зовнішньоекономічних чинників — спекулятивних, монопольних, кон'юнктурних тощо. У такому ракурсі митна політика є засобом забезпечення інтересів населення та національної економіки. Формування сучасної митної політики України враховує стан її економіки, геополітичне становище та необхідність залучення іноземних інвестицій, що не можливо зробити без політики фритредерства. Це пояснюється тим, що через країну проходять великі міжнародні транспортні артерії і Україна по суті є великим транспортним коридором. Будь-які спроби ускладнити пересування

товарів по цих транспортних коридорах можуть призвести до важких наслідків для економіки. В той же час простежується тенденція до протекціонізму і захисті інтересів національного товаровиробника. На митну політику України впливають й суб'єктивні чинники, геополітичні тенденції, які змушують враховувати національні інтереси в митній політиці, захищати економічні інтереси як країни у цілому, так і її окремих регіонів.

Митна політика України зводиться до необхідності забезпечення її єдності на всій території, координації зусиль всіх митних органів на виконанні її пріоритетних напрямів, удосконаленні нормативно-правової бази, взаємодії та тісній співпраці із митними органами інших країн. Митна політика містить елементи гуманітарної, економічної (зовнішньоекономічної), торгової, фінансової, науково-технічної, інвестиційної, природоохоронної та інших видів політики.

Основні цілі митної політики: створення законних умов для ефективної діяльності митних та інших державних органів по здійсненню митної справи, її вдосконаленню; забезпечення оптимальної, науково обґрунтованої організації митної системи, яка разом з іншими державно-виконавчими органами забезпечує реалізацію митної політики, у тому числі в напрямку розвитку демократичних засад митної системи і справи; створення надійних умов для забезпечення законних прав і свобод громадян та організацій при здійсненні митної справи; забезпечення захисту економічних інтересів України (захист українського ринку і національного товаровиробника).

При визначенні принципів митної справи треба виходити із положення, що важливі якісні характеристики митної політики завжди тісно пов'язані з принципами регулювання зовнішньої торговельної діяльності держави. Митна політика повинна сприяти забезпеченню економічної безпеки України. При цьому під економічною безпекою треба розуміти такий стан економіки держави, який гарантує достатній рівень соціального, політичного і оборонного існування та прогресивний розвиток держави, незалежність її політичних інтересів від можливих зовнішніх та внутрішніх економічних факторів, загроз. Митна справа як важливий державний інструмент зовнішньої економіки і забезпечення економічної безпеки держави визначається завданнями та цілями економічної стратегії держави по відношенню до кожної окремої країни чи групи держав. Тому на визначення принципів митної справи впливають основні принципи зовнішньоторговельної політики держави: зовнішньоторговельна діяльність— складова зовнішньої політики України; поєднання системи державного регулювання зовнішньоторговельної діяльності та контролю за її здійсненням; єдність митної території України; рівність учасників зовнішньоторговельної діяльності та їх недискримінація; захист державою законних прав та інтересів учасників зовнішньоторговельної діяльності; недопустимість безпідставного втручання держави в особі її органів у зовнішньоторговельну діяльність юридичних осіб і спричинення їм шкоди. Завдання та принципи зовнішньоторговельної політики держави втілюються в митній справі у вигляді реалізації протекціоністської митної політики або політики вільної торгівлі.

Протекціоністська митна політика націлена на створення умов, які сприяють розвитку національної економіки шляхом захисту її від іноземного конкурента. Протекціонізм передбачає встановлення великих рівнів митних платежів на товари, що імпортуються, обмеження чи повну заборону на ввезення в країну окремих товарів, транспортних засобів, створення сприятливих умов для експорту вітчизняних товарів: фінансування галузей господарства та виробників товарів, що експортуються, надання державної субсидії таким суб'єктам господарської діяльності тощо. Політика протекціонізму залежить від реального стану економіки держави. Політика вільної торгівлі сприяє покращенню умов імпорту іноземних товарів на внутрішній ринок країни. Як правило, вони або звільняються від мита, або митні платежі мінімальні.

При розгляді цілей, завдань та принципів митної справи треба виходити із головного положення — митна справа є монополією держави. Це означає, що держава має виключне право вибирати митну політику по відношенню до іншої держави і корегувати її відповідно до своїх інтересів.

## **ІСТОРІЯ ВИНИКНЕННЯ ПОДАТКІВ**

*Попова І.А., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету  
Шумська Ю.В., студентка 3 курсу спеціальності «Менеджмент  
організації» Національного фармацевтичного університету*

Провідна роль у забезпеченні виконання державою функцій щодо регулювання економічних процесів належить податкам. Податки - дуже складна й надзвичайно впливова фінансова категорія. Це - обов'язковий елемент економічної системи будь-якої держави незалежно від того, яку модель економічного розвитку вона обирає, які політичні сили перебувають при владі. Головними передумовами виникнення податків є перехід від натурального господарства до грошового та утворення держави.

Перше податкове законодавство відноситься до середини XVIII ст. до н. е. Це закони вавилонського царя Хаммурапі (1792-1750 рр. до н. е.). Вони були викладені за певною системою і включали 282 статті, що стосуються судочинства, власності та податків. Податки царя і місцевої знаті платили вільні землевласники і ремісники. Податки сплачувалися грошми чи натурою, а саме зерном, ремісничими виробами, худобою тощо. Об'єктом оподаткування слугували земля, нерухоме та рухоме майно (велика рогата худоба). Збирачі податків перебували на службі у царя. Розмір податку зазвичай становив десятину, тобто 10% доходів від майна. У законах царя Хаммурапі вже присутні основні елементи податкового законодавства. Це суб'єкти, об'єкти, розмір податків, порядок їх збору. Були податки в царську казну (федеральний бюджет) і місцеві податки. У законах містилися заходи щодо захисту платників податків, у тому числі від подвійного оподаткування. Дещо пізніше з'явилися письмові джерела, що містять закони про податки в Індії, Китаї, Персії та інших країнах.



Для європейських держав базовим стало Римське право. З перетворенням Римської держави на імперію ускладнювалася й податкова система. На завойованих землях запроваджувалися комунальні (місцеві) податки й повинності, причому що запекліший опір чинили римським легіонерам жителі скорених земель, то більшим податком їх обкладали. Римські громадяни, які жили поза Римом, сплачували як державні, так і місцеві податки. У Візантійській імперії справляли вже 21 різновид тільки прямих податків, а також усілякі непрямі й зовсім дивні. І цей податковий тягар призвів, як відомо, не до процвітання, а до ослаблення держави. Отже, основні принципи оподаткування (зі своїми мінусами й плюсами) сформувалися ще за стародавніх часів. З розвитком поділу праці і розвитком міст податкова система істотно «збагатилася» порівняно зі зразково-показовою податковою системою Римської імперії. Держави наближалися до рубежу середньовіччя. На цьому етапі виникли податки на виробництво (або промислові податки), на всі види діяльності, крім сільськогосподарської (земельний податок справлявся окремо). У торгівлі поширилися митні збори й непрямі податки. Причому до податкової бази потрапив абсурдно широкий спектр об'єктів, аж до безглуздих: від штрафу за перевищення будинком установлених розмірів (знаменитий «податок на повітря») - до так званого «подимного податку».

Проблеми оподаткування посідали вагоме місце у працях філософів, державних діячів, економістів різних епох. Ф. Аквінський визначав податки як дозволена форму грабежу. Ш. Монтеск'є вважав, що ніщо не вимагає стільки мудрості і розуму, як визначення тієї частини, яку у підданих забирають, і тієї, яку залишають їм. А один з основоположників теорії оподаткування А. Сміт (1723 - 1790) говорив про те, що податки для тих, хто їх сплачує, - ознака не рабства, а свободи.

У XVI ст. Жан Боден у праці "Фінанси - нерви держави" зазначив, що податки треба застосовувати лише в надзвичайних випадках. Наукова теорія оподаткування другої половини XVIII ст. формувалася під впливом французької революції, ідеологами якої були Ж.-Ж. Руссо, Е. Кант. На базі їхніх філософських концепцій сформувалася наукова школа фізіократів, відомими представниками якої стали Ф. Кене, А. Тюрго, О. Мірабо. Найбільш відомими представниками класичної школи політекономії, яка започаткувала дослідження основних принципів оподаткування, були А. Сміт і Д. Рікардо.

Наприкінці XIX - на початку XX-го ст. з'являються нові напрями дослідження податків і, зокрема, маржиналізм або суб'єктивно-психологічна школа.

У середині XX ст. відомими в теорії оподаткування стали вчення Дж. Кейнса, який стверджував, що надходження майже за всіма податками залежать не лише від змін у податкових ставках, а й від коливань розміру номінальних доходів.

Теоретичні положення кейнсіанства знайшли своє відображення у практичній діяльності уряду США. Однією із шкіл, яка була найрадикальніше налаштована проти кейнсіанства, стала монетаристська школа. Найбільш відомим представником даного наукового напрямку є лауреат Нобелівської

премії Мілтон Фрідмен та його послідовники П. Волкер, А. Мельцер, А. Шварц, які пропонували інші, ніж кейнсіанські, методи державного регулювання, зокрема, забезпечення відповідності між обсягом виробленої продукції і масою грошей в обігу.

У 60-70-ті рр. ХХ ст. такі відомі економісти як П. Самуельсон, Дж. Гелюрейт, Т. Балог та інші, визначаючи неефективність існуючих методів державного регулювання через систему оподаткування, намагалися синтезувати теорії різних напрямів. Їхня теорія державно-монополістичного регулювання (інституціоналізм), спираючись на так звану змішану економіку, робить акцент на розподілі національного доходу з урахуванням оптимального співвідношення між приватним і державним секторами у довгостроковому аспекті.

Сучасна теорія оподаткування розвивається у межах економіки суспільного вибору. Пріоритетним завданням функціонування інституту податків є переорієнтація фіскальної системи з оподаткування доходів на оподаткування споживання, реалізуючи при цьому відому концепцію, відповідно до якої об'єктом податку повинно бути не те, що індивід додає до багатства суспільства, а те, що він зможе отримати з суспільного добробуту. Тому закономірно, що найбільш відомим податком на споживання є податок на додану вартість (ПДВ), який з'явився лише у другій половині ХХ століття, коли більшість розвинених країн досягли високого рівня добробуту і отримали назву суспільства споживання.

Важливо підкреслити особливу роль податків у сучасному суспільстві, що зумовлено специфікою розвитку економічних систем на межі ХІХ-ХХ століть. Крім традиційних задач, які стояли перед державою протягом всього періоду розвитку цивілізації, з'явилися якісно нові, такі як рішення глобальних проблем (екологія, врегулювання демографічної ситуації, раціоналізація використання природних ресурсів тощо). В даному випадку податки виступають не тільки головним джерелом доходів, але й важливим інструментом регулювання процесів негативних зовнішніх проявів діяльності людства. Особливо актуальним у цьому напрямку є введення екологічних податків.

Важливо зазначити, що податки можуть як стимулювати економічний розвиток, так і обмежувати його. Використання податків - це інструмент перерозподілу грошових коштів, за допомогою якого обмежені ресурси вилучаються з галузі найменш ефективного використання і спрямовуються в ту галузь, де вони можуть знайти більш результативне застосування. Тільки за таких умов податки сприятимуть економічному розвитку.

Практика показала, що реальне зниження податків можливе лише в державі з міцною економічною базою. Тільки тоді зниження ставки оподаткування приведе до зростання виробництва, що в подальшому й компенсує тимчасове зменшення податкових надходжень. На такому принципі й будують свою податкову політику провідні країни світу. Суть податкових реформ, проведених у них у 80-90-ті роки ХХст, - у прагненні прискорити нагромадження капіталу й стимулювати ділову активність. Знижуються ставки податку на прибуток корпорацій (у США із 46 до 34%, у Великобританії з 45 до

35%, у Японії з 42 до 40%). Крім того, знижено верхній рівень оподаткування особистих доходів фізичних осіб, розширено рамки неоподаткованого доходу. Зниження прямих податків компенсується ростом непрямих — податку з продажу, податку на додану вартість і низки інших. Однак водночас посилено контроль за дотриманням податкового законодавства й посуворішали економічні та юридичні санкції до його порушників.

Узагальнюючи дослідження, доцільно підкреслити, що податки, як головне джерело державних доходів, мають багатовікову історію. Цілісна система оподаткування в кожній країні сформувалась в результаті тривалого періоду становлення і розвитку держави. В древніх класичних державах податки стають вже суто світською повинністю в зв'язку із розвитком самої ідеї державності.

Також слід зазначити, що зі зміною економічних умов господарювання змінюється і роль податків, однак можна з впевненістю стверджувати, що на кожному етапі розвитку суспільно-господарських відносин податки лишаються одним з головних інструментів державного регулювання економічного зростання.

## **СИСТЕМА РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

*Уніят Х.І., аспірант кафедри менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка*

Державно-приватне партнерство – це механізм взаємодії державного і приватного секторів, результатом застосування якого може бути вирішення цілого ряду соціально-економічних проблем, таких як створення і розвиток інфраструктури, теплопостачання, водопостачання та водовідведення, поводження з відходами, освіта, охорона здоров'я, розробка нових технологій тощо.

Для держави актуальність здійснення проектів державно-приватного партнерства (ДПП) полягає в можливості залучення бізнесу до участі в соціально важливих проектах, на які бракує бюджетних коштів; підвищенні ефективності управління об'єктами державного майна; активізації інвестиційної діяльності; використанні досвіду та інновацій приватного партнера. Для представників приватного сектору партнерство з державою привабливе тим, що дає можливість інвестувати у масштабні проекти в тих галузях економіки, які традиційно знаходяться в межах державного управління і були закритими для бізнесу (енергопостачання, житлово-комунальне господарство, транспортна інфраструктура); отримувати кредити за рахунок державних гарантій; у спрощеному режимі отримувати дозволи та ліцензії; оптимізувати розподіл ризиків.

Але держава в даному випадку виступає не лише як одна із сторін партнерства, що реалізує таким чином свої інтереси та бере на себе певні зобов'язання в рамках договору ДПП. Держава також повинна створювати сприятливе середовище для обох сторін партнерства. Завданням держави є

регулювання механізму ДПП за допомогою сукупності інструментів та набору заходів, спрямованих на встановлення та контроль за дотриманням законів, правил, вимог щодо взаємодії сторін договору ДПП.

Згідно Закону України «Про державно-приватне партнерство» [1], роль держави у регулюванні процесу реалізації механізму ДПП включає наступні кроки:

- державну підтримку здійснення державно-приватного партнерства;
- встановлення правового режиму інвестиційної та господарської діяльності іноземного приватного партнера;
- гарантування прав приватних партнерів;
- контроль за виконанням договорів, укладених у рамках державно-приватного партнерства;
- формування та реалізацію державної політики у сфері державно-приватного партнерства.

Державна підтримка надається у вигляді гарантій держави та органів місцевого самоврядування; фінансування з державного чи місцевих бюджетів; виплати коштів, передбачених договором ДПП; придбання державним партнером певного обсягу товарів (робіт, послуг), що виробляються (виконуються, надаються) приватним партнером за договором, укладеним у рамках державно-приватного партнерства; постачання приватному партнеру товарів (робіт, послуг), необхідних для здійснення державно-приватного партнерства.

Якщо державно-приватне партнерство здійснюється за участі іноземного приватного партнера, державою встановлюється національний правовий режим інвестиційної та іншої господарської діяльності. Особливістю договору ДПП в даному випадку є порядок вирішення спорів (міжнародним арбітражним судом), а також право держави відмовитися від свого імунітету в договорі.

Ще одним важливим етапом регулювання державно-приватного партнерства є те, що держава гарантує додержання прав і законних інтересів приватних партнерів, встановлених законодавством України, у процесі виконання договорів ДПП. Зокрема, до таких гарантій належить невторчання в діяльність приватних партнерів, пов'язану із здійсненням ДПП; державне регулювання цін (тарифів) на товари (роботи, послуги) приватного партнера та компенсація вартості внесених приватним партнером інвестицій; відшкодування збитків, понесених приватним партнером внаслідок неналежного виконання державними органами та органами місцевого самоврядування своїх обов'язків, або прийняття ними рішень, що порушують права приватних партнерів; відшкодування приватному партнеру внесених ним інвестицій або понесених збитків у випадку передчасного розірвання договору ДПП через невиконання державним партнером своїх зобов'язань за таким договором.

До системи регулювання державно-приватного партнерства також належить контроль за виконанням договорів ДПП, що здійснюється центральним органом виконавчої влади та органами місцевого самоврядування,

на основі інформації про виконання договору ДПП, наданої приватним партнером державному партнерові.

Формування та реалізація державної політики у сфері державно-приватного партнерства, як один з етапів регулювання ДПП, здійснюється центральним органом виконавчої влади, та передбачає наступні кроки: методологічне забезпечення проведення перевірки виконання договорів ДПП; проведення моніторингу ефективності діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у сфері ДПП; розроблення концепції та проектів державних програм щодо сприяння розширенню державно-приватного партнерства; сприяння захисту законних прав та інтересів державних і приватних партнерів у процесі здійснення ДПП; проведення моніторингу, узагальнення та оприлюднення результатів здійснення ДПП; проведення моніторингу дотримання вимог законодавства у сфері державно-приватного партнерства, у тому числі під час проведення конкурсів з визначення приватного партнера; проведення інформаційно-роз'яснювальної і консультаційної роботи; організацію навчання і підвищення кваліфікації фахівців у сфері державно-приватного партнерства; ведення обліку договорів, укладених у рамках державно-приватного партнерства.

Висновки. У процесі застосування механізму державно-приватного партнерства органи державної влади та органи місцевого самоврядування виступають не лише як одна із сторін угоди про партнерство. Важливою функцією держави є також регулювання відносин між партнерами на всіх етапах реалізації проекту ДПП. Формування відповідної державної політики, державна підтримка проектів ДПП, особливий правовий режим діяльності іноземних приватних партнерів, гарантії прав приватних партнерів, контроль за виконанням договорів державно-приватного партнерства є тими необхідними кроками зі сторони державних органів, що створюють комфортне середовище для успішної співпраці держави та приватного сектору з метою вирішення проблем соціального та економічного розвитку.

Використана література:

1. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01 липня 2010 року № 2404-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>
2. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства: практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу / С. Грищенко. – К.: ФОП Москаленко О.М., 2011. – 140 с.

## FEATURES OF ADMINISTRATIVE ETHICS

*Batsenko L., Ph.D. of Economics, assistant professor of management in agriculture, Sumy National Agrarian University*

The most important part of the culture is morality. Ethics - philosophical science, the object of study which is morality, morality as one of the most important forms of human behavior and the regulation of groups of people in society. The practical importance of ethics is manifested primarily in the field of human communication, an important component of which is the communication between people in the process of joint activity. Joint activities of people can't be neutral with respect to morality. Morality determines human behavior in almost all spheres of social activity.

Administrative activity is no exception. Effective management is unthinkable today without the knowledge of the head of a social science, ethics. Kant wrote that ethics is a springboard that allows people to rise above themselves, to free themselves from selfish inclinations and see the other person is also a person. Ethics can also become a manager for the instrument by which optimizes the entire process activities become successful the entire spectrum of its diverse interactions in social communications system.

Labour morality usually includes professional ethics that determine moral principles and individual behaviour standards for any sphere of labour activity.

Professional ethics are a set of norms that determines an individual position towards professional duties, professional relations with other employees and, finally, towards society as a whole. Professional ethics reflects the specifics of morality, personal interrelationships and behaviour coming from professional activities.

One type of professional ethics is an administrative ethics. There are many definitions of administrative ethics. Normally it is stressed that governmental employees set up ethical standards for managerial decisions, analyse these standards and bear personal and professional responsibility for the decisions made. Civil service ethics is considered as 'a set of moral norms and requirements for those in public administration to aim their professional activity at attainment of common wealth and effective use of moral values. The goal of civil service ethics is to keep the essence and content of professional activities that are socially approved. Its tasks are to regulate employee relations by means of norms, behaviour and actions, and to form an ethical component in the consciousness of administration staff.

Administrative ethics studies all moral aspects of public administration employees' and senior managers' activities. It includes three basic components.

- Values: individual, group and social statements, opinions and attitudes towards concepts like freedom, justice, honesty, loyalty, neutrality, responsibility, etc.
- Standards and norms: the principles that guide the actions of people and employees and help lead and control their behaviour (laws, codes, rules).
- Behaviour: different forms of employee activity limited by certain standards and norms corresponding with social values.

Research administrative staff knowledge of the laws, regulations, rules governing the rules of ethical behavior show that just over half of respondents (66.6% of managers and 55% of specialists) called the Law of Ukraine "On the Rules of Ethics", about half indicated Law Ukraine "On civil service", the Law of Ukraine "On principles of prevention and combating corruption". Also among the responses referred to the Constitution of Ukraine, the Law of Ukraine "On local state administrations" and so on. Only 8.3% of managers and 9.3% of specialists mentioned the general rules of conduct officer, while the document is long before the Law of Ukraine "On the Rules of Ethics" established "ethics requirements for administrative staff".

The problem of professional, administrative and leadership ethics has also been studied in recent years, with primary attention being paid to the principles and norms of leaders' moral behaviour, and the need to consider one's rights and activities as professional duty. Experience demonstrates that employees, especially top officials, take a great interest in the practical recommendations, behaviour standards and ethical codes that promote the effective growth of a career.

An ethical analysis of administrative staff problems allows us to develop the basic rules of ethical conduct of administrative employees, they should be guided in their daily professional activities.

First - honesty and truthfulness. This gives a moral right to replace an employee giving him the post of Deception, a deal with his conscience - is not just a personal weakness of the official, is the application of the organization damage.

Second - in the relations of employees must be sensitivity, kindness, compassion. Such qualities must be manifested in the relationship between employees and in the relation to suppliers, customers.

Third - modesty and sincerity employee. A modest man never makes a spectacle out their "I" does not accept any exclusive advantages and special rights. He shows the tolerance required tolerance for others, critical of their own merits and disadvantages.

Fourth - politeness and correctness in circulation. This rule requires the following. A civil servant in the service and in private life must be considerate, respectful, considerate. His verbal behavior should be aimed at preventing possible conflicts of interest in the service and the conflict in the team. It is necessary to exercise restraint and balance in the discussions to try to understand the opponent. Man cannot be considered a professional civil servant, if he constantly interrupts the dialogue partner, does not know how to listen, allow yourself an aggressive tone and inappropriate comments.

Administrative ethics and the moral foundations help specify, implement moral values in the conditions, sometimes very complex, unusual. Administrative Ethics does not create new principles and concepts of moral consciousness, it seems to be "fit" is already well-known principles, concepts to specific spheres of human activity.

In order to become an administrative ethics in our country is really an effective management tool, it is necessary to create a developed and complex set of inter-related measures. From this perspective, it may be a very useful experience of countries that have long been practicing a systematic approach to the management of

the administrative ethics (such as the US, New Zealand). With this approach, management of administrative ethics is understood as an individual rather stable set of interrelated activities, one of which (but not the only) is to develop a Code of Conduct for administrative employees.

References:

1. Cooper, Terry L. *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role*, 6th edition, Jossey-Bass, San Francisco, CA. – 2012. – 320p.

2. Adams, Guy B. and Danny Lee Balfour *Unmasking Administrative Evil*, Third edition, M.E. Sharpe, Armonk, NY. – 2009. – 224p.

3. Профессиональная этика: учебное пособие / М.Н. Росенко. – СПб: ООО ИД «Петрополис», 2006. – 200 с.

4. Баценко Л.М. Практичні аспекти компетентності керівника / Л.М.Баценко // Збірник наукових праць Харківського національного університету. – Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки – 2015. – №3.



## СЕКЦІЯ 2. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### БАНКІВСЬКИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

*Абакуменко О.В. д.е.н., професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Чернігівського національного технологічного університету*

*Бригунець О.О., студентка 5 курсу спеціальності фінанси, банківська справа та страхування Чернігівського національного технологічного університету*

Розвиток банківського сектору є необхідною умовою нормального функціонування економіки будь-якої країни. Тільки через ефективну банківську систему можна здійснити реструктуризацію економіки, якої так потребує Україна.

За останні два роки українська економіка пережила ряд тяжких політичних та економічних викликів, що призвело до глибокої рецесії, сильного знецінення гривні та високої інфляції. В зв'язку з цим банківський сектор України зіткнувся з низькою проблем.

Ключовою метою всіх реформ, що зараз проходять в Україні – є досягнення рівня та вимог ЄС. Однією з вимог ЄС до НБУ є очищення та перезавантаження банківського сектору.

З весни 2014 року НБУ почав масштабну реструктуризацію банківського сектору. Під час так званого «очищення» протягом 2014 – 2016 рр. визначено неплатоспроможними та ліквідовано 77 фінансових установ або понад 40% діючих на 01.01.2014 банків. [2] В результаті, українська банківська система втратила 416 млрд. грн. активів, що складає приблизно 29% ВВП [3, С. 13] Вкладники втратили на рахунках закритих банків понад 163 млрд., з яких 100 млрд. грн. гроші фізичних осіб. Загальна сума гарантованих депозитів неплатоспроможних банків, яку виплатив Фонд гарантування вкладів становив 81,8 млрд. грн. [4] Тобто компенсації отримали не всі. Наслідком закриття такої великої кількості банків – це, звичайно, припинення кредитування цими банками підприємств і домогосподарств. А також, блокується відновлення економіки, наповнення держбюджету, зростання бізнесу та добробуту громадян. Очікується подальше фундаментальне реструктурування і ймовірно кількість банків після його закінчення буде суттєво менша.

Така політика НБУ майже призвела до занепаду нормального функціонування всієї фінансової системи. Почався масовий відтік депозитів, а особливо в 2014 році (див. рис. 1.). Протягом 2014-2015 років банківська система України втратила 30 млрд. грн. депозитів. [1] Масовий відтік депозитів фізичних осіб протягом 2014 року (тенденція до зниження залишків на рахунках протягом всіх місяців, окрім вересня 2014 року через часткову політичну стабілізацію – після виборів Президента України) негативно вплинули на банківську систему України. За рахунок впровадження заборони дострокового зняття строкових депозитів в травні 2015 року ситуація змінилась

- спостерігалось зростання обсягу депозитів, що підвищило фінансову стабільність комерційних банків та пройшло без суттєвих коливань на ринку.

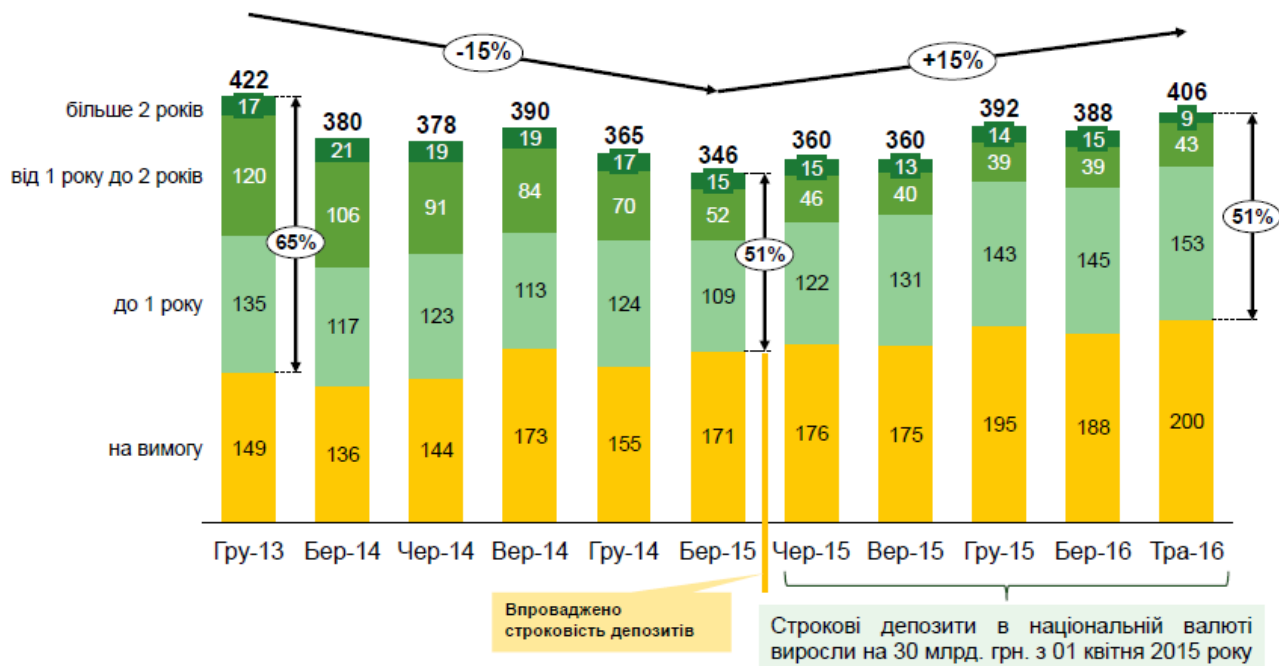


Рис. 1. Динаміка депозитів в національній валюті 1, млрд. грн. [3, С. 14]

В умовах такої нестабільності українська банківська система стикнулася із значною проблемою - подорожчання кредитних ресурсів. З 2015 року Національний банк підняв облікову ставку до 30% для стримування інфляції в країні. Протягом року облікова ставка була поступово знижена до 27%, 22%, 19% 18% і до рівня 16,5% (в 2016 році). [3, С. 7] При високій ставці банки не можуть виконувати одну з основних своїх функцій - кредитування економіки. Тобто, розвивати бізнес в умовах таких дорогих кредитних ресурсів неможливо.

На думку НБУ банківська система пройшла «ідеальний шторм», що дозволило розпочати її перезавантаження. Протягом 2014-2015 року було проведено серію стрес-тестів найбільших банків України. Відповідно до результатів стрес-тестування уставний капітал ТОП-20 найбільших банків було збільшено на 98,6 млрд. грн. На фоні виведення банків з ринку зростання загального капіталу склало 39 млрд. грн. (18%). Мінімальний статутний капітал для новоствореного банку було встановлено на рівні 500 млн. грн. [3, С. 17]

Отже, основними завданнями для банківського сектору України в реаліях підйомів та спадів економіки є - макроекономічна стабілізація; відновлення довіри до банківської системи; формування банківської системи, що стимулюватиме економічне зростання в середньостроковій перспективі; зниження облікової ставки; зменшення коливань гривні та притік вкладів до банківської системи.

Використана література:

1. Банківський сектор України: реалії та перспективи [Електронний ресурс]. – Ваш Банкір: Офіційний сайт. – Режим доступу:

<http://vashbankir.com/financial-literacy/articles/bankovskiy-sektor-ukrainy-realii-i-perspektivy.html?hl=uk>

2. Очищення банківського сектору України: Короткострокові втрати, довгострокова вигода / Філіп Енглер, Роберт Кірхнер, Віталій Кравчук; Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, Німецька консультативна група України. – Берлін/Київ, 2016. – 14с. – Серія консультативних робіт [PP/01/2016]

3. Рашкован Владислав 2 роки Реформи фінансового сектору / Владислав Рашкован // Національний банк України. – 2016. – 30 червня. – 69с.

4. Филонич Вита Експерти: як припинити стагнації в банківському секторі України. [Електронний ресурс]. – UBR: Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://ubr.ua/finances/banking-sector/eksperty-kak-prekratit-stagnaciu-v-bankovskom-sektore-ukrainy-439004>

## **ТІНЬОВИЙ БАНКІНГ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ**

*Абакуменко О.В. д.е.н., професо, кафедри фінансів, банківської справи та страхування Чернігівського національного технологічного університету*

*Пчельнікова К.А., студентка 5 курсу спеціальності фінанси, банківська справа та страхування Чернігівського національного технологічного університету*

На сьогодні в Україні кредитні установи нефінансового сектору, які є одним з головним компонентів тіньового банкінгу, стали рушійною силою у ескалації світової фінансової кризи. Дані установи надали більше половини іпотечних кредитів, обійшовши традиційні банки. Період, в якому відбувається різке погіршення стану фінансового ринку, є фінансова криза, внаслідок реалізації накопичених ризиків під впливом внутрішніх і зовнішніх економічних та політичних чинників, який призводить до порушення його функціонування, погіршення ліквідності й якості фінансових інструментів, зниження цінних показників, банкрутства учасників. На тіньовий банкінг в розвинених країнах припадає до 60% ВВП. Розвиток тіньового банкінгу вплинув на світову фінансову кризу в усьому світі. В нашій країні з появою фінансової нестабільності тіньовий банкінг поступово набирає обертів. Але помилково вважати, що тіньовий банкінг є різновидом тіньової економіки. По-справжньому, тіньова економіка входить в поняття тіньового банкінгу. В Україні це поняття має негативне значення.

•Нелегальні перекази: за даними НБУ, українці отримали з-за кордону 6,5 млрд. дол. США через офіційні системи переказів. Але скільки вони отримали нелегально, прорахувати важко. За окремими оцінками, це більше 3 млрд. дол. США.

•Нелегальні пункти обміну валют: на сьогодні, в Україні налічується більше 100 нелегальних пунктів. За словами радника президента Асоціації

українських банків Олексія Куща, на 1 законну операцію доводиться 10 незаконних.

- Краудфандінг, або збір коштів в інтернеті на реалізацію певної ідеї;
- Приватне готівкове кредитування: оформлення та видача кредиту до 100 000 грн. від фінансової компанії в Україні.

Термін «тіньової банкінг» вперше з'явився у США та означав будь-які нерегульовані або не підконтрольні Федеральній резервній системі (ФРС) організації. В Україні його можна розуміти, як сегмент фінансового ринку, яких функціонує неконтрольовано, без нагляду НБУ.

Вже давно офіційно поняття «тіньової банкінг» використовується при дослідженнях фінансового ринку. Фінансові компанії є абсолютно легальними учасниками такого ринку, часто великі фінансові компанії, формально не підпадають під визначення банків та інвестфондів, але надають послуги, аналогічні банківським: кредитування, інвестиції, посередницькі послуги. Серед таких компаній можна виділити - хеджеві фонди; спеціальні пайові фонди; структурні інвестфонди, які беруть у позику кошти для випуску короткострокових облігацій під низьким відсотком з метою, для того щоб вкласти ці кошти в довгострокові облігації з вищим доходом.

Посередники пропонують відкрити рахунки у зарубіжних банках, відбираючи клієнтів у вітчизняних банків та виводячи кошти з країни. Від недовго Національний банк України почав боротися з такими банками, які займають активну ланку тіньової економіки. Поступово ліквідуються або припиняють роботу банки, які займаються тіньовими схемами. А саме, сюди входять операції, за якими відмиваються «брудні гроші», спонсується тероризм, відбуваються корупційні схеми, вивозиться фінансовий капітал, гроші вивозяться в офшори, такі схеми неможливо створити без участі банків. Утім, обійтися без банківських послуг взагалі неможливо. З одного боку, банкам доводиться виконувати жорсткі умови, які ставлять їм регулятори, а з іншого, виплачувати величезні штрафи за порушення, допущені в ході кризи. Все це дозволяє компаніям тіньового банкінгу пропонувати населенню більш вигідні умови. Нове покоління, та молодь стають користувачами послуг тіньового банкінгу у силу своїх вподобань. Відмітимо, що всі учасники ринку чудово знають, хто з банків обслуговує тіньові операції. Адже банк як установа досить прозора. Всім завжди відомо, що собою представляє той чи інший банк. Займається він кредитуванням своїх акціонерів, або займається відмиванням. Тому питання тільки в тому, хоче НБУ це побачити, або закриває на це очі з тієї чи іншої причини.

За матеріалами AForgh, сукупний обсяг тіньового банкінгу у світовому значенні становить близько 67 трлн. дол. США. В цій ситуації активи «тіньового банкінгу» - це фінансові потоки, утворені інститутами, які не є банками, страховими або пенсійними компаніями, або будь-якими іншими публічними фінансовими організаціями.

Америка займає перше місце в світі за обсягами тіньового сектора банківської системи з 23 трлн \$ (включаючи складні інструменти, прив'язані до фондового ринку, наприклад, фонди ETF, які не регулюються банківськими

наглядними органами). Друге місце - за регіоном ЄС, де розмір тіньового банкінгу оцінюється на рівні 22 трлн \$. Третє місце - Великобританія з \$ 9 трлн.[2].

Таким чином, можна сказати, що тіньовий банкінг загострює світову фінансову кризу, внаслідок чого зменшується кількість комерційних банків та погіршується економічний стан світової економіки в цілому.

Використана література:

1. Ковальчук А. Т. Тіньовий банкінг у геофінансовій сфері / А. Т. Ковальчук // Фінанси України. - 2014. - № 1. - С. 67-75 .

2. Shadow Banking [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff\\_reports/sr458.pdf](https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff_reports/sr458.pdf)

3. Фінансові підсумки: чому в Україні процвітає тіньовий банкінг і що з цим робити. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/business/1386041-finansovi-pidsumki-chomu-v-ukrayini-procvitae-tinovij-banking-i-shcho-z-cim-robiti>.

## **НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСАДНИЧОГО БАЗИСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ**

*Бондаренко Д.В., здобувач кафедри «Фінанси, банківська справа та страхування» Чернігівського Національного Технологічного Університету*

Фінансова безпека як стан достатності фінансових ресурсів для задоволення основних потреб суспільства, в тому числі і потреби економічного розвитку, є однією з основ незалежності країни та важливою складовою національної безпеки.

В Україні на законодавчому рівні особливої уваги фінансовій безпеці не приділяється, інституційним базисом її забезпечення слід вважати закон України „Про основи національної безпеки України” [1]. В даному документі фінансова безпека розглядається в рамках національної. Зокрема, серед переліку загроз національній безпеці містяться й такі, що належать до предметної області управління фінансовою безпекою: зниження інвестиційної активності, зростання кредитних ризиків та велика боргова залежність держави.

Перелік принципів забезпечення національної, а в її складі і фінансової, безпеки України, представлений у законі, потребує критичної оцінки та удосконалення. Деякі з них, на нашу думку, суперечать потребі забезпечення національної та фінансової безпеки.

Наприклад, „пріоритет прав і свобод людини і громадянина” не зовсім виправдане формулювання в даному контексті, адже безпека країни чи держави періодично вимагає порушення законних прав окремих осіб (право на таємницю листування, телефонних переговорів, право на свободу пересування і подібне).

Принцип пріоритету договірних засобів у розв’язанні конфліктів також не можна вважати адекватним для практичного застосування в сфері управління безпекою, адже він нівелює саму природу держави як апарату примусу. На

нашу думку, питання фінансової безпеки країни, не повинні бути сферою його застосування.

Тож, очевидно є потреба перегляду та конкретизації принципів управління фінансовою безпекою України. Базовим принципом відповідної політики держави, на нашу думку, слід вважати стратегічність – поточні заходи із забезпечення фінансової безпеки не повинні суперечити потребам збереження і покращення її рівня у довгостроковому періоді, а також повинні вписуватися у загальну канву стратегії національного розвитку

Важливо також дотримуватися принципу системності у тому значенні, що політика забезпечення фінансової безпеки повинна розроблятися і реалізовуватися поряд із загальною стратегією національного розвитку та політиками економічного й соціального розвитку. Названі комплекси уявлень про цілі, завдання і методи діяльності держави у відповідних сферах повинні становити єдину взаємно несуперечливу систему планів і заходів.

Варто також приділити увагу принципу адекватності заходів захисту загрозам, котрий згадується в законі без достатньої конкретизації. На нашу думку, даний принцип повинен полягати у встановленні характеру управлінського впливу в залежності від причини формування загрози. Зокрема, директивно-адміністративні елементи у складі заходів протидії об'єктивним загрозам фінансової безпеки (таким що не є наслідком дій обмеженого кола осіб у власних інтересах) повинні бути мінімізовані. В демократичних державах, котрі розвиваються на ринкових засадах, подолання об'єктивних загроз повинно відбуватися переважно економічними методами (податкова, грошово-кредитна, бюджетна політика, ринкові інтервенції тощо). В той самий час загрози, сформовані опортуністичними діями окремих суб'єктів можуть передбачати весь комплекс засобів примусу та припинення деструктивної діяльності, наявний в розпорядженні держави.

З метою забезпечення дійсної ефективності заходів щодо покращення стану фінансової безпеки України важливо також дотримуватися принципу відповідальності. В даному випадку мається на увазі всеохоплююча особиста відповідальність усіх суб'єктів в межах їх завдань та обов'язків. Державні чиновники усіх рівнів повинні нести відповідальність за виконання власних обов'язків та покладених на них завдань. Службовці фінансових установ також повинні чітко усвідомлювати відповідальність за власні дії, що порушують встановлені норми та правила для них. Навіть окремі громадяни повинні розуміти характер та невідворотність відповідальності не тільки за порушення фінансового характеру (валютні спекуляції наприклад), але і за прийняті ними фінансові рішення (наприклад ризикові вкладення заощаджень). Лише за умови чіткого закріплення взаємозв'язку дій із відповідальністю та практичного забезпечення невідворотного характеру останньої питання забезпечення фінансової безпеки країни зможе набути характеру дійсно національного інтересу і пріоритету.

Зasadничий базис політики забезпечення фінансової безпеки також повинен містити групу принципів, загальнонеобхідних в демократичній державі з ринковою економікою:

- верховенства права – всі плани, рішення та заходи щодо забезпечення фінансової безпеки України повинні лежати в правовій площині, якщо наявна система правових норм суперечить потребам фінансової безпеки, то вирішенню проблеми повинна передувати оптимізація законодавства;

- пріоритету базових прав і свобод людини: прав на життя, честь і гідність, охорону здоров'я, свободу думки, – інші права в принципі можуть підлягати деяким виключенням і обмеженням в інтересах фінансової безпеки країни, але виключно за умови законодавчого встановлення закритих і чітко визначених переліків згаданих виключень і обмежень та умов їх виникнення;

- своєчасності рішень і заходів щодо захисту фінансової безпеки України, що повинно виражатися в наявності в системі державних органів таких структур, котрі мали б чітко визначені повноваження та обов'язки щодо прийняття та реалізації оперативних рішень;

- економічності – даний принцип, що зазвичай трактується через переважання вартості позитивних ефектів над витратами на їх досягнення, у сфері фінансової безпеки країни повинен бути трансформований у потребу мінімізації витрат на її забезпечення: заходи, що потребують витрат повинні бути дійсно необхідними, при однаковій ефективності перевага повинна віддаватися заходам з мінімальною вартістю.

Таким чином, принципами, на котрих повинна будуватися державна політика забезпечення фінансової безпеки є: адекватність, верховенство права, відповідальність, економічність, пріоритет базових прав і свобод людини, своєчасність, системність, стратегічність.

Використана література:

1. Закон України „Про основи національної безпеки України” №964-IV від 19.06.2003 // Офіційний веб-портал Верховної ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/964-15> (дата звернення 26-05-2016).

## **ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ КРИЗО СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Григорян Р.Г.**, студент 6 курсу спеціальності «Економіка підприємства»  
Національного фармацевтичного університету

**Посилкіна О. В.**, к. е. н., професор, завідувач кафедри управління та економіки підприємства Національного фармацевтичного університету

У сучасних умовах у вітчизняній економіці, спостерігається скорочення ресурсного потенціалу галузей промисловості, фармації, будівництва та транспорту. Скорочення інвестицій зменшує можливості поновлення доволі зношеного обладнання. У таких умовах забезпечити стійку господарську діяльність можливо на основі посилення фінансового моніторингу.

Найчастіше найбільш гострі проблеми кризо стійкості розвитку виникають на початковій стадії життєвого циклу, коли відбувається поява нових організацій. Такі організації стикаються з проблемами виживання на ринку, які

виникають через фінансові труднощі, невеликі темпи обороту і збитки. Основними об'єктами фінансового моніторингу на стадії зародження і становлення організацій стають показники ліквідності і фінансової стійкості. При цьому короткострокова рентабельність має другорядний характер. Для продовження діяльності даним організаціям необхідно забезпечити ліквідність тобто знайти джерела стартових коштів, а потім визначити пріоритетні ринки та продукти, що дозволяють вийти на беззбитковий обсяг продажів. На думку І. Адізеса: «деякі засновники недооцінюють суму готівки і оборотний капітал, який їм буде потрібен» [1, с. 64].

Особливо важливу роль на стадії зародження і становлення організації має фінансова оцінка стартових витрат і інвестицій. Наприклад, з метою швидкого і ефективного виведення на ринок нової продукції, яка відповідає очікуванням клієнтів. Як правило, без новаторських ідей фірма ризикує в кінці кінців не вистояти на ринку і припинити своє існування. На даній стадії слід враховувати необхідність забезпечення беззбитковості, високі темпи інвестування, концентроване зростання і як результат високі ризики виживання на ринку.

На наступній стадії життєвого циклу відбувається зростання підприємств. «Зростання передбачає розширення асортименту продукції (послуг), завоювання ринкової ніші та підвищення вартості бізнесу» [2, с. 33]. При цьому збільшуються обороти організацій і з'являється прибуток. Отримання прибутку і зростання продажів дозволяє змістити об'єкти моніторингу з ліквідності на зростання оборотів і рентабельність. Для зростання цих організацій необхідні середньострокові і довгострокові джерела коштів.

Багато організацій на стадії росту використовують імітаційні стратегії для розширення своїх сегментів ринку. При цьому зростають ризики, а число невдач коливається від 40 до 80%. На цій стадії, можуть робитися пріоритети на інтенсивність зростання. Результатом таких стратегій стає досягнення міцних ринкових позицій і досягнення середньо ринкової норми прибутку. При цьому відбувається збільшення розмірів даних організацій. Виявляються тенденції завоювання якогось сегмента ринку, зміцнення ринкових позицій. «Структура, стиль лідера і адміністративні системи організації змінюються передбачуваним чином, проходячи через етапи життєвого циклу» [5].

На стадії зростання організації основні заходи слід спрямувати на отримання нових продуктів, технологій і послуг; застосування нових методів у виробництві, маркетингу та управлінні; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів. Головним фактором розвитку організацій стає контрольоване зростання, яке забезпечувалося б критичною масою інвестицій.

На четвертій стадії життєвого циклу організація досягає зрілого стану і стійкого становища на ринку. Такі організації консервативні. Зберігаючи великий оборот, фірма поступово перестає отримувати відповідний прибуток і починає приносити збитки [4]. Причинами цього можуть бути надмірна диверсифікація, ускладнення організаційної структури, омертвіння значної частини капіталу в неперспективних виробництвах.



Фінансовий моніторинг на цій стадії може бути спрямований на фактори витрат або дезінвестиції у випадках виходу з збиткових виробництв. У таких випадках зростає роль аналітичної функції, яка забезпечує моніторинг динаміки змін середовища, прогнози і попереджуючі заходи щодо створення запасу міцності для зниження ризиків. Організації на цій стадії збільшуються в розмірах і розвивають формальну структуру.

Для стадії зрілості характерне уповільнення зростання обороту і досягнення максимального прибутку. Організації намагаються витягти максимум прибутку за рахунок наявного виробничого, технічного і комерційного потенціалів. З огляду на старіння своїх товарів, менеджери підприємства повинні досліджувати нові можливості розвитку: шляхом здійснення промислових інвестицій, або побічно через фінансову участь (наприклад, придбанням значного числа акцій іншого підприємства). В цьому випадку відбувається поступове перетворення в холдинг, тобто в фінансову компанію, що має на меті управління портфелем цінних паперів. Надалі (при остаточній зрілості) інвестування доцільно, якщо продукція підприємства має досить високі маркетингові перспективи, а обсяг інвестицій в модернізацію і технічне переозброєння – невеликий і вкладені кошти можуть швидко окупитися.

На стадії зрілості організації проводяться послідовне зміцнення раніше досягнутих позицій; скорочення неперспективних видів діяльності; залучення зовнішньої допомоги. У разі якщо не вдається зберегти покупців, виникає необхідність в реструктуризації. Поступово такі організації занепадають і відбувається падіння параметрів їх діяльності. В результаті підприємство припиняє існування в колишньому вигляді і розпадається. В ході падіння структура має тенденцію до спрощення, згортання, а зміцнілі конкуренти займають більше життєвого простору і стають більш ефективними [3]. Намагаючись зберегти залишки ресурсів, підприємства стають інертними.

В організаціях, які досягли стадії старості, як правило, скорочується оборот і знижується ліквідність балансу. У процесі фінансового моніторингу даних підприємств, як правило основна увага приділяється грошовим потокам, ліквідності і діловій активності. Такі організації, вирішуючи проблеми ліквідності, одночасно обмежують масштаби інвестування, за винятком випадків, коли намічається масштабна диверсифікація продукції, що випускається або перепрофілювання підприємства. В результаті відбувається поступовий або швидкий вихід фірми з ринку. При цьому стає необхідною максимізація надходжень від даного сегменту ринку. Найважливішими факторами, що розкривають шляхи зростання доходів на даній стадії життєвого циклу, виступають інвестиції та інновації.

Таким чином, фінансовий моніторинг стає основою забезпечення антикризового розвитку підприємств. Найбільш важливими складовими моніторингу, які свідчать про поточні результати роботи підприємства є фактори короткострокових фінансових перспектив. Їх роль має неоднозначну оцінку на різних стадіях життєвого циклу організації.

Використання короткострокових фінансових показників особливо важливі в умовах дефіциту ліквідності, коли підприємства намагаються використовувати всі можливі резерви. При цьому слід зауважити, що фінансові показники є однією з головних груп індикаторів і інструментів. Використання інструментарію фінансового моніторингу дозволяє успішно слідувати цілі кризо стійкого розвитку підприємства.

Використана література:

1. Адизес І. Управління життєвим циклом корпорацій / І. Адизес. – М.: Манн, Іванов і Фербер, 2014. – 512 с.
2. Антикризове управління: механізми держави, технології бізнесу: підручник і практикум / під заг. ред. А.З. Бобильова. – Видавництво Юрайт, 2015.- 639 с.
3. Організаційна теорія і дизайн / Р. Дафт, Дж. Мерфі, Х. Уїлмотт. – СПб: Питер, 2013. - 640 с.
4. Стратегічний менеджмент: концепції й ситуації / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 928 с.
5. Овсянников С.В., Болдирев В.Н., Шаталов М.А. Організаційно-економічні особливості формування механізму антикризового управління підприємством // Територія науки. – 2010. – № 16. – С. 101.

## **ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Догадайло Я.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту*

*Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

*Герченко А.С., студент 4 курсу спеціальності*

*«Менеджмент організацій і адміністрування»*

*Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

Діагностику слід розглядати як центральний елемент механізму забезпечення фінансового управління підприємства. В діагностиці фінансового стану першорядна увага приділяється ефективності використання технічних, матеріальних і фінансових ресурсів, підвищенню продуктивності праці, прискоренню оборотності оборотних коштів, рентабельності виробництва. Тому діагностику фінансового стану можна віднести до найважливішого засобу контролю виробничо-господарської діяльності підприємств і організацій.

Вирішенням питання здійснення діагностики фінансового стану підприємства займається багато вітчизняних та закордонних науковців та практичних працівників: Панфілова Т.С., Жук Е.М., Рета М. В., Шимко Н. І., Котенок Г.М., Муравйов А.І., Бень Т.Г., Колчак Ю.С., Сметанюк О.А., Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. та інші. Але єдності думок щодо визначення поняття «діагностика фінансового стану» підприємства не існує. Не знаючи сутності процесу неможливо його успішно здійснювати. Тому насамперед необхідно визначитися із сутністю цього поняття. На погляд автора для цього необхідно здійснити дослідження за чотири етапами: по-перше, визначитися з сутністю поняття «діагностика»; по-друге, визначитися з сутністю поняття

«фінансовий стан підприємства»); по-третє, визначитися з існуючими підходами до визначення поняття «діагностика фінансового стану підприємства» та на підставі одержаних результатів визначити сутність поняття «діагностика фінансового стану підприємства» в сучасних умовах господарювання підприємства.

Раєвнева О.В. і Степурина С.О. вказують, що термін «діагностика» означає розпізнавання стану об'єкта, в тому числі й економічного, що відповідає традиційній термінології економічного аналізу. Незважаючи на істотну багатоваріантність змісту терміну «діагностика», більшість авторів трактують її як розпізнавання стану об'єкта, що досліджується, як у ретроспективному, так і перспективному періодах [1]. Отже, можна узагальнити трактування діагностики різних авторів наступним чином: діагностика – це здатність розпізнавати стан та встановлювати діагноз обраного об'єкта по певним параметрам у будь-якому часі (минулий, теперішній, майбутній) [3]. Фінансовий стан – це найважливіша характеристика економічної діяльності підприємства, вона визначає потенціал у діловому співробітництві, оцінює, у якій мірі гарантовані економічні інтереси самого підприємства та його партнерів у фінансовому та виробничому відношенні [4]. Карпенко Г.В. [5] дає визначення фінансового стану підприємства з точки зору періоду часу за який характеризується діяльність підприємства, що визначає реальну та потенційну можливість підприємства забезпечувати достатній рівень фінансування фінансово-господарської діяльності та здатність ефективно здійснювати її в майбутньому. А так, Філімоненков О.С., Дема Д.І. [6], досить стисло характеризують фінансовий стан підприємства, як «здатність підприємства своєчасно погашати свої боргові зобов'язання». Згідно їхніх думок фінансовий стан може бути добрим чи поганим. На сьогодні в науковій літературі можна зустріти різні підходи до визначення поняття «діагностика фінансового стану»: як спосіб, як оцінка фінансового стану, як ідентифікація стану, як визначення стану об'єкту, як здатність розпізнавати, як встановлення діагнозу та багато інших. Таким чином, можна сказати, що досі не вироблена єдина концепція діагностики фінансового стану підприємства, не визначено її зміст і функції. Так Котенок Г.М. вважає, що діагностика фінансового стану це здатність розпізнавати стан підприємства шляхом використання певних параметрів з метою виявлення, встановлення порушень з можливістю прогнозування показників фінансового стану підприємства на будь-якому відрізку часу або в динаміці [1]. Автор акцентує увагу лише на аналізі і контролі відхилень від нормального перебігу діяльності підприємства, але це не ураховує повністю потенційні можливості діагностики, як сучасного управлінського інструменту. Панфілова Т.С. та Жук Е.М. розглядають діагностику фінансового стану підприємства як процес оцінки стану об'єкта, його ліквідності та платоспроможності за допомогою методики експрес-аналізу і поглибленого аналізу, що дасть змогу виявити проблеми фінансового стану підприємства, причини їх виникнення та визначити методи покращення ситуації [2].

Підводячи підсумок з розглянутих визначень можна зрозуміти, що діагностика фінансового стану – це процес оцінки стану об'єкту, що дає змогу

виявити проблеми його функціонування, причини їх виникнення та визначити тенденції фінансово-економічного розвитку підприємства.

Використана література:

1. Раєвська О.В. Моделювання фінансової діагностики стану підприємства / О.В. Раєвська, С.О. Степуріна // Економіка і регіон. – 2005. – №3 (6). – С.74-80.

2. Найденко О.Є. Методика діагностики стану внутрішнього середовища підприємства/О.Є. Найденко // Вісник Східноукраїнського нац. ун-ту ім. В.Даля. – 2005. – №2 (84). – С.162-170

3. Котенок Г.М. Діагностика фінансового стану підприємства / Г.М. Котенок // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. – 2009. - № 85. – С. 239-247

4. Панфілова Т.С. Діагностика фінансового стану підприємства [Електронний ресурс] / Т.С. Панфілова, Е.М. Жук. - Режим доступу: <http://ea.dgtu.donetsk.ua:8080/bitstream>

5. Карпенко Г.В. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства / Г.В.Карпенко // Економіка та держава. – 2008. - № 12. – С. 61-62.

6. Філімоненков О.С., Фінанси підприємств: підруч. / О.С. Філімоненков, Д.І. Дема. – К.: Алерта, 2009. – 496 с.

## **ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОПЕРАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Догадайло Я. В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту*

*Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

*Коробова Н. І., студентка 5 курсу спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» Національного автомобільно-дорожнього університету*

У сучасній економічній літературі існує багато підходів до розгляду складу системи показників операційного аналізу. Вирішенням цього питання займалися такі наукові діячі, як Негл Т. Р. [1, С.544], Файфер В. П. [2, С.143], Швиданенко Г. О. [3, С.264], Шморгун Н. П. [4, С.528] та ін. Результати аналізу точок зору вчених на систему показників операційного аналізу представлено у таблиці.

Необхідно відмітити, що дорожні підприємства мають певні специфічні особливості функціонування, які доцільно враховувати при визначенні переліку показників операційного аналізу підприємств дорожнього господарства. Єдиної думки щодо кількісного та якісного складу системи показників операційного аналізу підприємства не існує, окрім того стосовно підприємств дорожнього господарства склад такої системи показників ще не розглядався. Згідно з результатами проведеного дослідження в якості складових системи показників операційного аналізу доцільно буде використовувати дев'ять показників за відсотком співпадіння думок вчених ( $\geq 50\%$ ), а саме: точка беззбитковості, ціновий коефіцієнт, запас фінансової міцності, точка закриття підприємства, кромка безпеки, коефіцієнт виручки, об'єм реалізації продукції на отримання

цільового прибутку, маржинальний дохід та коефіцієнт маржинального доходу. Адаптація підконтрольних показників для підприємств дорожнього господарства потребує узгодження обраного переліку показників зі специфікою їх роботи шляхом експертного опитування працівників дорожнього господарства, щодо переліку показників управління прибутком. Метод експертних оцінок є одним з методів наукового дослідження, заснований на використанні думок експертів.

Таблиця 1

Аналіз точок зору вчених на систему показників операційного аналізу

Назва показника	Прізвище автора							% співпадіння	
	Негл Т.Р.	Файфер В. П.	Бератор-Паблишинг	Швиданенко Г. О.	Шморгун Н. П.	Доменська Р. Г.	Турило А. М.		Грушко І. М.
Точка безбитковості		+	+	+	+	+	+	+	87,5
Ціновий коефіцієнт				+	+	+	+		62,5
Запас фінансової міцності	+	+	+	+				+	62,5
Точка закриття підприємства	+	+			+		+		50
Кромка безпеки (зона безпеки)	+	+		+				+	50
Коефіцієнт виручки		+	+			+		+	50
Об'єм реалізації продукції на отримання цільового прибутку	+			+	+			+	50
Маржинальний дохід		+	+				+	+	50
Коефіцієнт маржинального доходу	+				+	+		+	50
Операційний леверидж				+		+	+		37,5
Чутливість прибутку			+		+				25
Коефіцієнт виручки	+	+							25
Фінансовий леверидж				+					12,5
Ефективність фінансового левериджу				+					12,5
Сила операційного важеля		+							12,5
Цільовий обсяг виробництва			+						12,5
Коефіцієнт запасу міцності					+				12,5
Коефіцієнт фінансової стійкості						+			12,5
Коефіцієнт маржинального прибутку							+		12,5
Коефіцієнт безпеки операційної діяльності							+		12,5
Маржинальна рентабельність			+						12,5
Загальна кількість показників	6	8	7	8	7	6	7	7	

Для реалізації експертного методу було розроблено спеціальну анкету. Була створена група експертів в кількості 18 чоловік. Серед них було проведено експертне опитування, за результатами якого було виявлено, що склад системи показників операційного аналізу підприємств дорожнього господарства формують десять показників, вісім з яких співпадають з думками наукових

діячів, а два показника доцільно включити за думкою експертів дорожньої галузі - це зона безпеки та коефіцієнт запасу міцності.

Згідно з дослідженням думок вчених та результатами експертного опитування, можна зробити висновок що найбільший вплив на прибуток підприємств дорожнього господарства здійснюють не вісім, а десять показників, вісім з яких співпадають з більшістю думок вчених в галузі управління прибутком, а два - доцільно додати з точки зору працівників дорожнього господарства. Таким чином, склад системи операційного аналізу формують десять показників: точка беззбитковості, об'єм реалізації продукції для отримання цільового прибутку, запас фінансової міцності, коефіцієнт маржинального доходу, маржинальний дохід, беззбитковість реалізації, питомий маржинальний дохід, операційний важіль, зона безпеки та коефіцієнт запасу міцності.

Використана література:

1. Нэгл Т. Т. Стратегия и тактика ценообразования: Руководство по принятию решений, приносящих прибыль; [пер. англ. Павлов М. Е] /Т.Т. Нэгл, Р.К. Холден. — СПб.: Питер, 2001. — 544 с.

2. Файфер Б. Удвойте ваши прибыли: 78 способов сделать фирму высокоприбыльной / Боб Файфер. – М.: ЮНИТИ, 1996. – 143 с.

3. Швиданенко Г. О. Контролінг: Навч. посіб./ Швиданенко Г.О., Лаврененко В. В., Дерев'янка О. Г., Приходько Л. М. – К.:КНЕУ, 2008. – 264 с.

4. Шморгун Н. П. Фінансовий аналіз: / Н.П. Шморгун, І.В. Головка. - К.: ЦНЛ, 2006. – 528 с.

## **СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «БЮДЖЕТ ПІДПРИЄМСТВА»**

*Догадайло Я.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту*

*Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

*Мироненко В.В., студент 4 курсу*

*спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування»*

*Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

В економічно розвинених країнах розповсюдженим способом планування є бюджетування, яке надає реальну можливість підприємствам зорієнтуватись у мінливому ринковому середовищі та своєчасно прийняти потрібні управлінські рішення щодо подолання проблем, що виникають. Результатом бюджетування є бюджет. У світі сучасної економічної думки існує багато визначень поняття «бюджет». За результатами проведеного дослідження змістово-сутнісної характеристики поняття «бюджет підприємства» можна виділити три різноваріантних підходи до трактування даного поняття, які відображають бюджет: 1) за першим підходом як план діяльності підприємства; 2) за другим підходом як фінансовий план; 3) за третім підходом як інструмент управління (табл. 1).

## Зведений аналіз існуючих визначень поняття „бюджет”

Автори	Сутність і поняття „бюджет”
1	2
Бюджет, як план діяльності підприємства, розглядають наступні автори:	
Щиборщ К.В.	Бюджет - це кількісне вираження централізовано встановлених показників плану: залучення джерел фінансування поточної та інвестиційної діяльності; доходів і витрат; руху грошових коштів; інвестицій (капітальним і фінансовим вкладенням).
Партин Г.О.	Бюджет – це документ, у якому окреслені кількісні характеристики плану діяльності підприємства.
Ковальов В.В.	Бюджет – передбачає кількісне представлення плану дій, причому, як правило, у кількісному вираженні
Брігхем Ю. та Гапенські Л	Бюджет – це план, який у деталях розкриває проєктовані витрати і прибутки протягом певного майбутнього періоду
Гольдштейн Г.Я., Гуц А.Н.	Бюджет - кількісний вираз плану діяльності, який сприяє його координації і виконанню.
Бюджет, як фінансовий план, розглядають наступні автори:	
Хруцький В.Є	Бюджет – це фінансовий план, що охоплює всі сторони діяльності організації та дозволяє зіставити всі зазначені витрати і отримані результати в фінансових термінах на попередній період часу в цілому і по окремим півперіодам.
Лохненко Є.	Бюджет – це прогноз майбутніх фінансових операцій.
Білик М.Д	Бюджет – це оперативний фінансовий план, що складається на короткостроковий період часу у формі кошторису витрат або балансу доходів і витрат, скоординований за всіма підрозділами і функціями, який забезпечує ефективний облік за надходженням і витрачанням коштів на підприємстві та є основою для прийняття управлінських рішень
Бюджет, як інструмент управління, розглядають наступні автори:	
Самочкін В.Н., Калюкін А.А. та Темофеїва О.А.	Бюджет – це основний інструмент управління, що забезпечує точною, повною і своєчасною інформацією вище керівництво
Керимов В.Є.	Бюджет являє собою план, виражений у натуральних і грошових одиницях. Він є інструментом для управління доходами, витратами і ліквідністю підприємства
Оригінальні визначення бюджету сформулювали наступні автори:	
Консалтингова фірма	Бюджет – це загальна сума грошей, асигнованих або передбачених бути заробленими для досягнення визначеної цілі.
Мельник О.Г.	Бюджет – це розпис надходжень і видатків на визначений період, пов’язаний із функціонуванням конкретного об’єкта, реалізацією проєкту, конкретною сферою виробничо-господарчої діяльності, що формується на засадах багатоваріантного аналізу з метою пошуку найоптимальнішого шляху досягнення намічених цілей організації, реалізації певних заходів для досягнення планових параметрів

Таким чином, авторами було здійснено узагальнення виокремлених певних рис бюджету за кожним із наведених в таблиці підходів і запропоновано таке визначення даної економічної категорії: «Бюджет підприємства – це фінансовий план діяльності підприємства, який охоплює всі сторони діяльності, вичерпно характеризує очікувані витрати та джерела їх покриття, а також фінансові результати та перспективи розвитку підприємства і його структурних підрозділів на попередній період часу і по окремим підперіодам. Такий підхід до визначення бюджету підприємства уможливорює розкриття внутрішнього змісту бюджету і характеризує його як інструмент гнучкого управління підприємством, що забезпечує ефективну діяльність суб'єкта господарювання.

Використана література:

1. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування / М.Д. Білик. // Фінанси України. – 2003. - №3. – С. 97-108.
2. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 464 с.
3. Партин Г.О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства / Г.О. Партин // Фінанси України. – 2003. - № 5. – с.50
4. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование / [Самочкин В.Н., Пронин Ю.Б., Логачева Е.Н. и др.] ; под ред. В.Н. Самочкина. - [2-е изд.]. – М.: Дело, 2002. – 376 с.
5. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / Щиборщ К.В. – М.: Дело и Сервис, 2004. – 592 с.

## **БЛОКИ ПОЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Догадайло Я.В., к.е.н., доценти кафедри менеджменту*

*Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

*Устименко І.В., студентка 6 курсу*

*спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування»*

*Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

Результат, який характеризує правильність та рівень досягнення поставлених цілей в результаті виконання необхідних дій з мінімально можливими витратами, являє собою результативність. До формування системи показників вимірювання результативності існують підходи, які можна поділити на дві групи. Перша група – підходи до формування системи показників, які вирішують питання вимірювання результативності підприємства на стратегічному рівні. Друга група – підходи до формування системи показників, які вирішують питання вимірювання результативності підприємства на тактичному та оперативному рівні, тобто економічної результативності підприємства. Економічна результативність (ЕР) уявляє собою економічний результат, який характеризує правильність та рівень досягнення поставлених цілей в результаті виконання необхідних дій з мінімально можливими витратами.



Проведені дослідження показали, що в сучасних умовах недостатньо уваги приділяється розробці системи показників вимірювання економічної результативності підприємства, що не дає змогу забезпечити об'єктивне вимірювання результативності підприємства. На практиці існує тісний взаємозв'язок між стратегічними та оперативними цілями, який носить фундаментальний характер. Отже, виникає потреба в виборі або розробці узгодженої зі стратегічними цілями системи показників вимірювання економічної результативності підприємства.

Питанню визначення системи показників вимірювання економічної результативності [ЕР] в сучасних умовах приділяється недостатньо уваги тому за допомогою існуючих неможливо здійснити об'єктивне вимірювання ЕР функціонування підприємств.

Метою роботи є удосконалення методичних основ вимірювання економічної результативності, шляхом забезпечення: по - перше, повносистемного її охоплення, по - друге, надання можливості вимірювання всіх критеріїв економічної результативності.


Повносистемне охоплення складного явища дозволяє здійснити матричний метод моделювання, розроблений естонським вченим У.І. Мересте [1]. Даний метод полягає в побудові матриці вимірювання складного явища, зокрема ефективності [1], та визначенні його поля. Під полем економічної результативності розуміється замкнуте поле, елементами якого є відносні показники, що формуються шляхом співвідношення елементів рядку та стовпця матриці між собою, вони є інформаційною базою вимірювання ЕР. Необхідно сформувати таку систему показників, яка б забезпечила детальне вимірювання ЕР та відповідала певним вимогам: універсальності, широти, лаконічності, доступності, інформативності та теоретичної обґрунтованості.

Для забезпечення розробки та реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання прибутку на підприємстві автором [2] пропонується показники витрат – операційні витрати та вартість матеріалів – замінити на змінні витрати, постійні та загальні витрати, що забезпечить теоретичну обґрунтованість одержаної системи показників. Інформаційну базу ЕР формують одинадцять показників. Таким чином, удосконалену інформаційну базу ЕР формують дванадцять показників в наступній послідовності: прибуток (П), маржинальний прибуток (МП), чистий дохід (ЧД), власний капітал (ВК), змінні витрати (Взм), постійні витрати (Впост), загальні витрати (Взаг), вартість основних виробничих фондів (ОВФ), вартість оборотних коштів (ОК), позиковий капітал (ПК), витрати на оплату праці (ВОП) та чисельність робітників (Ч). Визначені показники заносяться в перший рядок матриці, як результати діяльності, і в перший стовпчик, як фактори, що впливають на них. На перетині рядків та стовбців розраховуються відповідні відносні показники. При цьому формується поле ЕР і матриця в цілому, що дозволяє здійснити вимірювання складної величини і уявляє собою інформаційну базу вимірювання ЕР діяльності підприємства.

Для полегшення отримання змістовних висновків за станом поля ЕР підприємства та забезпечення можливості вимірювання всіх її критеріїв відносні показники необхідно згрупувати за економічним змістом. Для цього було

	П	МП	ЧД	ВК	Взм	Впост	ОВФ	ОК	ПК	ВОП
П	1	Співвідношення МП та П	Співвідношення ЧД та П	Співвідношення ВК та П	Витратомісткість П за Взм	Витратомісткість П за Впост	Фондомісткість П	ОК на 1 грн П	Співвідношення ПК та П	Зарплатомісткість П
МП	Частка коштів, зароблених власними силами в МП	1	Співвідношення ЧД та МП	Співвідношення ВК та МП	Витратомісткість МП за Взм	Витратомісткість МП за Впост	Фондомісткість МП	ОК на 1 грн МП	Співвідношення ПК та МП	Зарплатомісткість МП
ЧД	Частка коштів, зароблених власними силами в МП	Коефіцієнт прибутку	1	Частка ВК в ЧД	Змінні витрати на 1 грн ЧД	Постійні витрати на 1 грн ЧД	Загальна питома фондомісткість	Коефіцієнт закріплення ОК	Частка ПК в ЧД	Зарплатомісткість ЧД
ВК	Прибутковість ВК	Співвідношення МП та ВК	Оборотність ВК	1	Співвідношення Взм та ВК	Співвідношення Впост та ВК	Співвідношення ОВФ та ВК	Співвідношення ОК та ВК	Співвідношення ПК та ВК	Співвідношення ВОП та ВК
Взм	Прибутковість змінних витрат	Співвідношення МП та Взм	Витратовіддача за змінними витратами	Співвідношення ВК та Взм	1	Співвідношення Впост та Взм	Співвідношення ОВФ та Взм	Співвідношення ОК та Взм	Частка ПК в Взм	Співвідношення ВОП та Взм
Впост	Прибутковість постійних витрат	Співвідношення МП та Впост	Витратовіддача за постійними витратами	Співвідношення ВК та Впост	Співвідношення Взм та Впост	1	Співвідношення ОВФ та Впост	Співвідношення ОК та Впост	Співвідношення ПК та Впост	Співвідношення ВОП та Впост
ОВФ	Прибутковість ОВФ	Співвідношення МП та ОВФ	Фондовіддача	Коефіцієнт інвестування	Співвідношення Взм та ОВФ	Співвідношення Впост та ОВФ	1	Співвідношення ОК та ОВФ	Співвідношення ПК та ОВФ	Співвідношення ВОП та ОВФ
ОК	Прибутковість ОК	Співвідношення МП та ОК	Оборотність ОК	Співвідношення ОК та ВК	Співвідношення Взм та ОК	Співвідношення Впост та ОК	Співвідношення ОВФ та ОК	1	Співвідношення ПК та ОК	Співвідношення ВОП та ОК
ПК	Прибутковість ПК	Співвідношення МП та ПК	Оборотність ПК	Коефіцієнт фінансування	Співвідношення Взм та ПК	Співвідношення Впост та ПК	Співвідношення ОВФ та ПК	Співвідношення ОК та ПК	1	Співвідношення ВОП та ПК
ВОП	Прибутковість ВОП	Співвідношення МП та ВОП	Віддача коштів на оплату праці	Співвідношення ВК та ВОП	Співвідношення Взм та ВОП	Співвідношення Впост та ВОП	Співвідношення ОВФ та ВОП	Співвідношення ОК та ВОП	Співвідношення ПК та ВОП	1
Ч	Кошти, зароблені власними силами на 1-го працюючого	МП на одного працюючого	Продуктивність/працюючого	ВК на 1-го працюючого	Витратозоброєність за змінними витратами	Витратозоброєність за постійними витратами	Фондозоброєність	ОК на 1-го працюючого	ПК на 1-го працюючого	Середньорічна з/п 1-го працюючого

 - блок прибутковості

 - блок витрат

 - блок продуктивності


 - блок виробничого потенціалу

Рис. 1. Удосконалена інформаційна база вимірювання економічної результативності підприємства та її критеріїв

проведено дослідження з використанням методу головних компонент. В результаті реалізації дослідження було виділено чотири блоки, що формують поле ЕР підприємства: прибутковості, продуктивності, витрат і виробничого потенціалу (рис. 1). Останні два блоки дозволяють врахувати неоднозначність оцінки економічності функціонування підприємства, з точки зору його подальшого розвитку, тобто дає можливість визначити характер причин її недотримання.

Таким чином, удосконалено інформаційну базу вимірювання економічної результативності підприємства, шляхом включення до складових рядка та стовпця матриці величини загальних витрат. На основі використання методу головних компонент обґрунтовано інформаційну базу вимірювання критеріїв економічної результативності шляхом виділення в її полі блоків показників: прибутковості, продуктивності, економічності.

Використана література:

1. Матричное моделирование и комплексный анализ результатов хозяйствования: [сб.науч.тр./ науч. ред. Мересте У.]: — Таллинн: ТПИ, 1985. — 144 с.
2. Устименко І. В. Поле економічної результативності як основа вимірювання успіху звичайної діяльності підприємства / І. В. Устименко // Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: IV міжнар. наук.-практ. конф. з міжнародною участю, 3 листопада 2015 р.: тези допов. — Х.: / НФаУ, 2015. – С. 34-36.
3. Догадайло Я. В. Вимірювання економічної результативності діяльності підприємства / Я. В. Догадайло // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Х.: ХНАДУ, 2015. – Вип. 26.

## **ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО PR НА ПІДПРИЄМСТВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

*Зоїдзе Д. Р., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету*

У Вікіпедії PR визначається як «діяльність, спрямована на досягнення взаємопорозуміння та згоди між людьми, соціальними групами, класами, націями, державами на основі цілеспрямованого формування громадської думки та управління нею». На сьогодні в діяльності підприємства розрізняють звичайний та кризовий, або антикризовий, PR.

Одним з видів кризи на підприємстві – є криза репутації. Антикризовий PR – це комплекс заходів щодо прогнозування, уникнення або подолання кризи репутації [1]. Дедалі більше менеджерів визнає антикризовий PR як невід’ємну складову системи антикризового управління на підприємстві.

Причинами кризи репутації фармацевтичного підприємства можуть бути [2]:

по-перше, завищена вартість лікарських засобів. Так, компанія TuringPharmaceuticals за ніч підняла вартість за daraprim з 18 до 750 дол., чим шокувала навіть своїх прихильників;

по-друге, приховування даних досліджень. Так, засновник відомої французької фармацевтичної лабораторії Servier в 2011 р. був звинувачений у приховуванні даних про смертельно небезпечний препарат. У центрі скандалу опинився протидіабетичний препарат Mediator, який, за деякими даними, перш ніж був відкликаний з ринку, призвів до смерті від 500 до 2000 чоловік;

по-третє, побічні ефекти, які виявлені після випуску нового препарату на ринок. У січні 2013 р. виявилось, що контрацептиви Bayer можуть викликати параліч. Йдеться про протизаплідні таблетки 3 і 4 покоління;

по-четверте, корупція. Так, влітку 2013 р. китайська влада ініціювали масштабне антикорупційне розслідування щодо працюючих в країні фармацевтичних компаній. З'ясувалося, що співробітники британської GlaxoSmithKline, за версією слідства, причетні до підкупу лікарів і чиновників з метою збільшення продажів продукції виробника;

по-п'яте, недобросовісний маркетинг фармацевтів. Так, у липні 2012 р. компанія GlaxoSmithKline заплатила 3 млрд дол. штрафу за маніпуляції в рекламі, тим самим побила рекорд компанії PfizerInc, яка у 2009 р. визнала себе винною в неправильному маркетингу відразу 13 ліків і погодилася виплатити 2,3 млрд дол.;

по-шосте, порушення, що були допущені при клінічних випробуваннях ліків. Так, фармацевтичного гіганта Pfizer суд зобов'язав сплатити компенсацію жертвам випробувань експериментальних ліків від менінгіту під назвою «Трован», які проводилися в Нігерії. У 1996 р. 11 нігерійських дітей померли, а десятки стали інвалідами після того, як Pfizer дав їм «Трован» під час епідемії менінгіту в місті Кано. Адвокати Pfizer більше десяти років завзято доводили в суді, що винуватцем загибелі дітей стали не ліки, а хвороба. Однак після тривалого і дорогого судового розгляду компанія все ж погодилася піти на компромісне рішення і сплатити компенсацію.

Для вдалого проведення антикризового PR топ-менеджмент фармацевтичного підприємства повинний дотримуватися у своїх діях наступного:

- визначити слабкі і сильні сторони своєї позиції;
- створити координаційний центр та вибрати спікера;
- визначитися зі стратегією реагування, розробити систему тактичних кроків;
- діяти на випередження і не допускати інформаційного вакууму;
- швидко реагувати;
- компенсувати будь-яку негативну інформацію позитивними цільовими повідомленнями;
- прописати кілька варіантів розвитку події, щоб мати у своєму розпорядженні широкий інструментарій протидії;
- залучити третіх осіб до поширення інформації про компанію;
- повідомити громадськості про подолання кризи.

Головна мета антикризового PR – зберегти раніше завойовані позиції за умови скорочення витрат. Особливо доречною така поведінка підприємства стає в умовах, коли криза викликана нестабільною ситуацією в економіці

країни в цілому. Між тим, зовсім відмовлятися від PR-діяльності, на думку А. П. Шаргородського, не варто, якщо в майбутньому фармацевтична компанія планує здолати кризу і залишитися в медіаполі [3].

До того ж, абсолютна відмова від реклами і послуг фахівців з PR стають зовсім неприйнятними при нинішній кризі в Україні, коли не виключається вихід на авансцену нових фармкомпаній, а значить – нових гравців у фармацевтичному медіапросторі.

Таким чином, антикризовий PR стає дедалі більше невід’ємною складовою системи антикризового управління на підприємстві, зміст якої моделюється залежно від типу кризи, однак залишається незмінною по формі. Особливого значення цей інструмент боротьби з кризою набуває на фармацевтичних підприємствах, де зв’язки з громадськістю виконують не лише комунікаційну функцію, а й стають частиною інноваційної діяльності та процесу виробництва кінцевої продукції.

Використана література:

1. Файншмидт Е. А. Антикризисный PR [Електронний ресурс] / Е. А. Файншмидт. – Режим доступу : <http://ссаf.ru>.

2. Кенюхова И. Антикризисный PR в фармацевтической отрасли [Електронний ресурс] / И. Кенюхова. – Режим доступу : <http://www.advertology.ru/article135215.htm>

3. Шаргородский А. П. Антикризисный менеджмент в сфере PR-технологий фармацевтической компании / А. П. Шаргородский // Провизор. – 2010. – № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.provisor.com.ua>.

## **ОЦІНКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ЕКОНОМІЦІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАХОДИ, ЩОДО ЇХ ПОПЕРЕДЖЕННЯ**

*Коваленко Л.О., к.е.н., професор кафедри  
фінансів, банківської справи та страхування*

*Чернігівського національного технологічного університету*

*Лук'яненко В.О., студентка 6 курсу  
спеціальності «Фінанси і кредит»*

*Чернігівського національного технологічного університету*

Основною особливістю кризових ситуацій в економіці підприємства є те, що вони містять у собі небезпеку руйнування виробничої системи та потенціалу підприємства. Тому завданням антикризового менеджменту є вплив на проблеми та на окремі чинники, що призводять до появи кризових явищ і процесів на підприємстві. Особливої актуальності, в умовах економічного спаду, набув процес розробки та використання ефективних методів і форм здійснення антикризового менеджменту підприємством. Антикризове управління становить цілеспрямовану систему управління, яка має комплексний, системний характер і ставить за мету виведення об'єкта управління з кризи. При цьому здійснюється розробка і реалізація спеціальних

заходів, що мають стратегічний характер і дозволяють усунути перешкоди і покращити загальний стан об'єкта управління [1].

Нами проведено дослідження основних показників фінансово-господарської діяльності ПАТ «Монделіс Україна» за 2013-2015 роки (табл. 1.1), оцінено схильність підприємства до кризи (табл. 2) та визначено заходи щодо попередження кризових явищ в економіці підприємства.

В цілому, за даними табл. 1 спостерігається стійка тенденція зменшення чистого прибутку та рентабельності, що свідчить про погіршення використання економічного потенціалу підприємства на фоні збільшення обсягів основних засобів у 2015 році. Темпи зміни собівартості значно перевищували темпи зміни обсягу продаж, що негативно вплинуло на прибуток. Різкі коливання обсягів запасів, скорочення чисельності працюючих свідчать про дестабілізацію виробничої діяльності підприємства. Зростання дебіторської заборгованості протягом 2013-2015 років більш ніж у півтора рази, викликане пом'якшенням кредитної політики, не змогло забезпечити відповідний приріст обсягів продаж зате погіршило стан розрахунків з постачальниками товарів та бюджетом. Скорочення загального обсягу кредиторської заборгованості досягнуто в основному за рахунок внутрішніх розрахунків.

Таблиця 1.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «Монделіс Україна» за 2013-2015 роки

Показник	Значення			Абсолютна зміна		Темпи росту, %	
	2013	2014	2015	2014-2013	2015-2014	2014/2013*100%	2015/2014*100%
1. Чистий дохід від наданих послуг, тис. грн.	4910391	5368137	4623412	457746	-744725	109,32	86.13%
2. Собівартість наданих послуг, тис. грн.	3025525	3546318	3165972	520793	-380346	117,21	89.27%
3. Чистий прибуток(збиток), тис грн	514564	276249	171307	-238315	-104942	53,69	62.01%
4. Рентабельність наданих послуг, %	17,01	7,79	5,41	-9,22	-2,38		
5. Вартість основних засобів, тис. грн.	1018861	1001271	1110705	-17590	109434	98,27	110.93%
6. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1955	1792	1497	-163	-295	91,66	83.54%
7. Запаси, тис. грн.	374507	700189	417027	325682	-283162	186,96	59.56%
8. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	690655	743695	1150280	53040	406585	107,68	154.67%
9. Кредиторська заборгованість, тис. грн.	960869	1641976	1504741	681107	-137235	170,88	91.64%

Таким чином, з вище проведеного аналізу можна зробити висновок, що погіршення фінансового стану підприємства, зменшення виручки від реалізації, зниження прибутковості – це вже прояв кризи на підприємстві, свідчення її розгортання, а не ознаки кризової ситуації, оскільки грошові потоки на кризову ситуацію реагують із запізненням.

Використовуючи дані ПАТ «Монделіс Україна», визначено Z-показник за моделями Альтмана, Ліса, Таффлера та оцінено схильність підприємства до фінансової кризи, розрахунки занесено до табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Результати розрахунку фінансового стану ПАТ «Монделіс Україна» за  
моделями Альтмана, Ліса, Таффлера**

<b>1. Модель Альтмана</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
X <sub>1</sub> – ліквідність (ОА/А)	1457506/2557490=0,57	2234377/3526225=0,63	2119785/3476601=0,61
X <sub>2</sub> – прибутковість (ЧП/Ас)	514564/2401067,5=0,21	276249/3041857,5=0,09	171307/3501413=0,05
X <sub>3</sub> – рентабельність (П до оп./Ас)	671117/2401067,5=0,28	403883/3041857,5=0,13	200307/3501413=0,06
X <sub>4</sub> – фінансова стійкість (ВК/ΣЗ)	1547506/1009984=1,53	1823755/1698191=1,07	1868063/1608538=1,16
X <sub>5</sub> – оборотність(ЧВ/Ас)	4910391/2401067,5=2,04	5368137/3041857,5=1,76	4623412/3501413=1,32
<b>Z<sub>A</sub> = 1,2X<sub>1</sub> + 1,4X<sub>2</sub> + 3,3X<sub>3</sub> + 0,6X<sub>4</sub> + 1,0X<sub>5</sub></b>	Z=1,2×0,57+1,4×0,21+3,3×0,28+0,6×1,53+1,0×2,04=4,86	Z=1,2×0,63+1,4×0,09+3,3×0,13+0,6×1,07+1,0×1,76=3,47	Z=1,2×0,61+1,4×0,05+3,3×0,06+0,6×1,16+1,0×1,32=3,02
<b>2. Модель Ліса</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
X <sub>1</sub> – ліквідність (ОА/А)	1457506/2557490=0,57	2234377/3526225=0,63	2119785/3476601=0,61
X <sub>2</sub> – прибутковість (П до оп./Ас)	671117/2401067,5=0,28	403883/3041857,5=0,13	200307/3501413=0,06
X <sub>3</sub> – рентабельність (НП/А)	1445741/2557490=0,57	1720905/3526225=0,49	1764325/3476601=0,51
X <sub>4</sub> – фінансова стійкість (ВК/ΣЗ)	1547506/1009984=1,53	1823755/1698191=1,07	1868063/1608538=1,16
<b>Z = 0,063X<sub>1</sub> + 0,092X<sub>2</sub> + 0,057X<sub>3</sub> + 0,001X<sub>4</sub></b>	Z=0,063×0,57+0,092×0,28+0,057×0,57+0,001×1,53=0,096	Z=0,063×0,63+0,092×0,13+0,057×0,49+0,001×1,07=0,081	Z=0,063×0,61+0,092×0,06+0,057×0,51+0,001×1,16=0,074
<b>3. Модель Таффлера</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
X <sub>1</sub> =ОП/КЗс	679268/969423=0,71	423774/1354087,5=0,31	193711/1653364,5=0,12
X <sub>2</sub> =ОА/ΣЗ	1457506/1009984=1,44	2234377/1698191=1,32	2119785/1608538=1,32
X <sub>3</sub> = КЗ/А	1009984/2557490=0,39	1698191/3526225=0,48	1608538/3476601=0,46
X <sub>4</sub> =ЧВ/Ас	4910391/2401067,5=2,04	5368137/3041857,5=1,76	4623412/3501413=1,32
<b>Z = 0,53X<sub>1</sub> + 0,13X<sub>2</sub> + 0,18X<sub>3</sub> + 0,16X<sub>4</sub></b>	Z=0,53×0,7+0,13×1,44+0,18×0,39+0,16×2,04=0,95	Z=0,53×0,31+0,13×1,32+0,18×0,48+0,16×1,76=0,7	Z=0,53×0,12+0,13×1,32+0,18×0,46+0,16×1,32=0,53

Отримані результати розрахунку за моделями Альтмана, Ліса і Таффлера дозволяють зробити висновок про низьку ймовірність виникнення фінансової кризи виробничо-господарської діяльності підприємства на даний момент, але, враховуючи негативні зміни фінансово-економічних показників, необхідно заздалегідь розробляти заходи по подоланню цих тенденцій. Поглиблений аналіз фінансових показників [2] показав, що протягом трьох років запас фінансової міцності зменшився з 20,1% до 10,4%, а коефіцієнт сили дії операційного важеля зріс у два рази. Це підтверджує факт наростання операційних ризиків.

З метою попередження настання кризових ситуацій на підприємстві має постійно проводитись робота в таких напрямках: систематичний моніторинг умов зовнішнього середовища і внутрішніх процесів у сфері виробництва, організації управління та фінансово-комерційної діяльності; розробка різних сценаріїв розвитку підприємства, що підвищить готовність підприємства до реагування на кризові ситуації і зменшить ризики можливих втрат; робота з персоналом тощо. Завчасне реагування на кризові явища дозволить підприємству, радикальним чином оновити стратегію і тактику своєї діяльності, а також підвищить кваліфікаційний рівень керівництва і персоналу.

Таким чином, в цілому, провівши дане дослідження на прикладі підприємства ПАТ «Монделіс Україна», ми визначили, що протягом 2013-2015 років спостерігається тенденція до зниження чистого прибутку, погіршення фінансового становища підприємства. Кризові явища можуть виступати для підприємства як переломний момент, поштовх до його розвитку. Для подолання даного етапу кризи, підприємству потрібно приділяти достатньо уваги попереджувальним заходам. Тому необхідно не лише зосереджуватись на проблемах усунення наслідків кризових явищ, а й прогнозувати та уникати їх. Ефективна антикризова програма на підприємстві виступає як система контролю його фінансового стану, а в разі кризової ситуації забезпечує вибір найкращих заходів для її подолання.

Використана література:

1. Касап Н.Г. Інвестиційна антикризова діяльність на підприємстві / Н.Г. Касап / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=10471>.

2. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова // Навч. пос.-3-тє вид., випр. і доп.-К.: Знання, 2008.-483с.

3. Ляшенко Н. В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством / Н. В. Ляшенко. // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2012. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=958>.

## **АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ОСНОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ**

*Мілаш І.В., к.е.н., доцент, докторант кафедри економіки та управління  
Харківського державного університету харчування та торгівлі*

За умов адаптації вітчизняних підприємств до сучасних умов господарювання актуальним є вибір стратегії розвитку підприємства, що зорієнтована на його реструктуризацію і подолання кризових явищ, а також забезпечує рух вперед паралельно з модернізацією всієї економічної системи. У зв'язку з цим виникає необхідність у формуванні дещо іншого сучасного підходу до управління підприємствами, зорієнтованого на перспективний розвиток, який може бути реалізований у межах адаптивного управління.

У сучасних умовах господарювання з метою забезпечення успішності адаптаційного процесу актуальним є питання формування такої системи управління, яка найбільшою мірою відповідала б сучасним вимогам і була спрямована на інноваційний шлях розвитку і модернізацію економіки. Тобто мова йде про формування системи адаптивного управління підприємством.

Під адаптивним управлінням ми пропонуємо розуміти управління соціально-економічною системою, націлене на швидке досягнення системою заданого рівня адаптивності за мінімальних адаптаційних витрат.

Адаптивне управління вітчизняними підприємствами має певні особливості. Так, оскільки зміни зовнішнього середовища функціонування



підприємств в Україні носять широкомасштабний, системний характер, то адаптація до неї окремих підприємств припускає проведення комплексних змін факторів внутрішнього середовища, що по суті можна розглядати як реструктуризацію підприємств. У зв'язку з цим, адаптивне управління підприємствами у вітчизняних умовах певним чином можна віднести до управління процесами реструктуризації підприємств.

Другою змістовною особливістю адаптивного управління підприємствами в Україні, окрім його спрямованості на реструктуризацію, є антикризовий характер. Системні зміни всього спектру соціально-економічних, політичних, правових відносин в державі викликали колосальний за масштабом спад виробництва. Практично всі сфери і галузі економіки знаходяться в стані затяжної кризи. Тому адаптація підприємств до нового етапу розвитку ринкової економіки за умов посткризових явищ з необхідністю припускає реалізацію заходів антикризового характеру. Важливою складовою сучасних економічних умов функціонування підприємств є модернізаційний характер.

Таким чином, можна сказати, що адаптивне управління в Україні є управлінням реструктуризацією підприємств, що має посткризовий модернізаційний характер. Звичайно, слід зазначити, що не для всіх підприємств адаптивне управління має антикризовий характер і безпосередньо пов'язане з комплексною реструктуризацією.

Реструктуризація підприємств, націлена одночасно на адаптацію до сучасних ринкових умов господарювання і на подолання кризових явищ, вимагає, на наш погляд, особливих підходів до вибору стратегій, засобів і методів її проведення. При цьому, безумовно, реалізація традиційних функцій управління (планування, організації, контролю і мотивації) також має власну специфіку в умовах реструктуризації і модернізації.

Розглянемо особливості вибору стратегії розвитку підприємства, націленої на адаптацію до ринкових умов господарювання і на подолання кризових явищ. У сучасній літературі, присвяченій стратегічному менеджменту, більшість авторів пропонують наступну схему вибору стратегії розвитку підприємства.

Так, на першому етапі визначається стратегічне положення підприємства: аналізується зовнішнє і внутрішнє середовище функціонування підприємства, визначаються сприятливі й несприятливі для розвитку підприємства фактори зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі сторони його внутрішнього середовища. На другому етапі на основі результатів аналізу стратегічного положення підприємства розробляється довгостроковий прогноз розвитку підприємства. При цьому передбачаються різні варіанти розвитку: як при переважанні несприятливих факторів розвитку (песимістичний прогноз), так і при переважанні сприятливих факторів розвитку (оптимістичний прогноз). Визначається також найбільш вірогідний прогнозний варіант розвитку підприємства. На третьому етапі у межах найбільш вірогідного прогнозу розробляються різні сценарії розвитку підприємства. При цьому, якщо це необхідно, уточнюються місія і цілі господарської діяльності підприємства. Визначаються критерії ефективності розвитку підприємства (частка ринку, обсяг продажів, розмір прибутку, рівень витрат тощо). На цьому ж етапі

визначаються можливі напрями тактичних заходів. На четвертому етапі на основі відібраних критеріїв ефективності функціонування підприємства визначається оптимальний сценарій його розвитку. На п'ятому етапі формується стратегічний план розвитку підприємства, в основі якого лежить оптимальний сценарій його розвитку.

У процесі адаптації особливого значення набуває системність функцій управління, під якою розуміється не лише взаємо узгодженість між собою таких функцій, як планування, організація, контроль і мотивація, але й відповідність оперативної реалізації цих функцій стратегічному плану розвитку підприємства.

Чітке досягнення пріоритетів адаптивної стратегії забезпечує не лише стабільне функціонування підприємств, але й сприяє руху вперед і виходу на новий якісний рівень свого розвитку.

Для активізації перспективних напрямів діяльності на рівні конкретного підприємства доцільно опрацювати питань визначення необхідних функцій щодо управління адаптаційними змінами, оптимального розподілу цих функцій між керівниками, відділами і підрозділами. При формуванні системи управління підприємствами в умовах адаптації слід брати до уваги загальні закономірності та особливості адаптації підприємств до нових умов функціонування.

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

*Мяснікова В.П., студентка 4 курсу спеціальності «Економіка підприємства» Національного фармацевтичного університету  
Кубасова Г.В., викладач кафедри «Управління та економіки підприємства» Національного фармацевтичного університету*

Особливості вітчизняної економіки на сучасному етапі її розвитку, у поєднанні з закономірностями циклічного розвитку соціально-економічних систем, створили необхідність у детальному вивченні та вдосконаленні організаційно-економічного механізму антикризового управління підприємством, для забезпечення подолання кризових ситуацій, стабілізації діяльності суб'єктів господарювання та подальшого ефективного їх розвитку на інвестиційно-інноваційній основі.

Розробка стратегій антикризового управління підприємством потребує використання механізмів постійного відстежування внутрішнього та зовнішнього середовищ з метою виявлення факторів, що загрожують функціонуванню соціально-економічної системи. Реалізація даного механізму можлива за допомоги застосування діагностичних досліджень: статичного, аналітичного, експертного діагностування, лінійного та динамічного програмування [1, С. 18].

Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління.

В західній літературі антикризовий менеджмент часто визначається як діяльність, яка необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню суб'єкта господарювання, при цьому основна увага акцентується саме на виживанні. Водночас підкреслюється позитивний характер криз, а антикризовий менеджмент визначається як створення інструментів, які дозволяють повідомити про наближення переломного періоду та необхідності розробки нового курсу розвитку [2, С.4].

У вітчизняній літературі антикризове управління розглядається як система управління, що має всебічний характер та направлена на попередження і на усунення несприятливих для бізнесу явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу виживання, або реалізації спеціальних процедур (таких, як санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація).

Антикризовий менеджмент - процес застосування форм, методів і процедур, направлених на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, створення і розвиток умов для виходу з кризового стану економіки регіону або країни в цілому[2, С.5]

Основними кризами, до яких має схильність фінансово-господарча діяльність суб'єктів економіки, вважаються стратегічна криза, тактична криза і криза платоспроможності.

До виникнення кризи на рівні господарюючих суб'єктів приводять чинники:

- зовнішні чинники - незбалансована грошово-кредитна і бюджетно-податкова політика, незадовільна структура доходів і витрат населення, нестабільність функціонування базових політико-правових інститутів, відставання в науково-технічному розвитку, конкуренція;

- внутрішні чинники - помилки у виробничій, фінансовій, маркетинговій стратегії, нераціональне використання ресурсів, непрофесійний менеджмент, низький рівень організаційної і корпоративної культури;

- інформаційні чинники - невідповідність дійсності інформації, що використовується при керуванні об'єктом внаслідок політичних факторів, маркетингової стратегії контрагентів та/або конкурентів чи управління підсистемами об'єкта, спрямованого на переслідування цілей за межами завдань проекту.

Антикризовий план складається з детального переліку взаємопов'язаних між собою заходів, по кожному з яких потрібно представити наступну інформацію [3, С.24]:

1. момент початку і закінчення антикризового заходу;
2. вартість реалізації антикризового заходу;
3. кінцевий і проміжний результат антикризового заходу;
4. організаційна структура із зазначенням відповідального підрозділу і керівника;

## 5. умови реалізації антикризового заходу.

Важливою складовою системи антикризового менеджменту є діагностика фінансового стану підприємства, контроль кризових ситуацій, їх своєчасне попередження і запобігання. Своєчасна, якісна діагностика і профілактична робота - основне завдання загального управління підприємством, і антикризового зокрема. Процес діагностики передбачає кілька основних етапів (рис. 1).

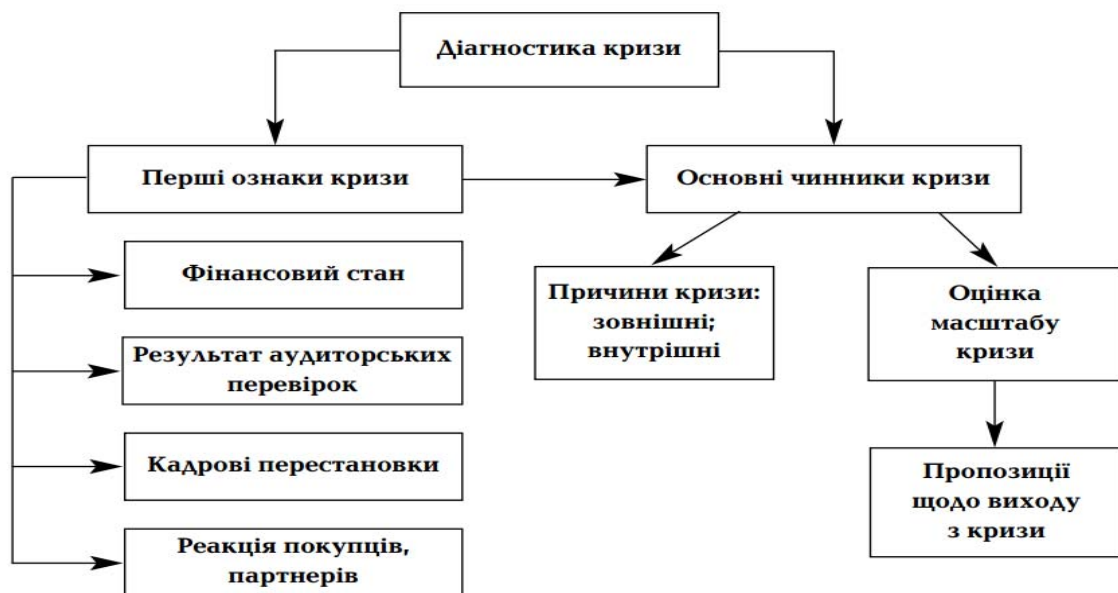


Рис. 1. Діагностика кризових явищ

Підприємство повинно оперативно реагувати на виникнення кризової ситуації. Тому важливо заздалегідь виробити загальні принципи і стратегію антикризової комунікаційної програми, до якої фірма може звернутися у разі виникнення кризової ситуації. Формування такої стратегії дозволить підприємству оперативно реагувати на розвиток кризової ситуації, уникнути втрати часу при узгодженні дій з антикризового управління з усіма зацікавленими сторонами, показати громадськості, що підприємство усвідомлює масштаби кризи і вже має план дій щодо її врегулювання.

Використана література:

1. Варналій З.С. Основи підприємництва: навч. посіб / З.С. Варналій. - К.: Знання-Прес, 2002. - 293 с.
2. Мостенська Т. Л. Антикризове управління на етапі ранньої діагностики кризи. / Т. Л. Мостенська. – Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – №4(8). – С. 267- 272.
3. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / А.Д. Чернявський. – К: МАУП, 2006. – 250с.

## НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

*Ніконова-Беккер В. Д., студентка 7 курсу  
спеціальності «Адміністративний менеджмент»  
Національного фармацевтичного університету*

В умовах ринкової економіки кризові ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства: становлення, зростання, зрілості та спаду. Короткострокові кризові явища не знижують суттєво ефективність діяльності підприємства і можуть бути усунені за допомогою оперативних заходів реагування. У разі якщо криза охоплює всі підрозділи підприємства, а заходи з її ліквідації були вжиті не своєчасно, вона погрожує прийняти затяжний характер, аж до банкрутства. Уникнути кризи або знизити її гостроту можна за допомогою вчасного виявлення симптомів кризових явищ в роботі підприємства. Іншими словами, антикризове управління – це система заходів з діагностики, попередження, нейтралізації, подолання причин кризи та її наслідків в діяльності всіх структурних підрозділів організації.

Наявність кризи на підприємствах фармацевтичної галузі може негативно позначатися не тільки на їх комерційній діяльності, а й призвести до зниження кількості та якості лікарських засобів на споживчому ринку країни. Цей факт робить особливо актуальним питання розробки системи антикризового управління на підприємствах фармацевтичної галузі.

Вітчизняні науковці І. В. Пестун та З. М. Мнушко виділяють такі групи заходів антикризового управління для суб'єктів господарювання на фармацевтичному ринку: підвищення ефективності управління фармацевтичною організацією, організаційно-технологічні зміни, управління фінансами підприємства, стабілізація положення суб'єктами господарювання на ринку та використання маркетингу і логістики, управління персоналом [1, с. 68].

На думку тих же вчених [2, с. 46-47], одним із найважливіших управлінських заходів в період кризи стає розроблення антикризового бізнес-плану, до особливостей якого на фармацевтичному підприємстві можна віднести :

по-перше, поряд з можливими цілями фармацевтичного підприємства щодо реорганізації виробництва, виведення на ринок нового лікарського препарату, диверсифікації діяльності, продажу окремих розробок чи структурних підрозділів повинні бути передбачені забезпечення доступності лікарських засобів, сприятливі умови співпраці з посередниками тощо;

по-друге, маркетинговий план як розділ антикризового бізнес-плану фармацевтичного та аптечного підприємства має бути зорієнтований на загальні ринкові тенденції, передбачувані зміни у захворюваності населення, у структурі та фінансуванні лікувально-профілактичних закладів, платоспроможності населення, ємності фармацевтичного ринку;

по-третє, для виробничих фармацевтичних підприємств доцільно опрацювання можливостей інноваційних розробок, управління якістю

продукції, впровадження логістики та можливостей ресурсного забезпечення запланованих заходів;

по-четверте, необхідними є зміни в мотивації персоналу, принципах оплати праці, іноді – перекваліфікація та підвищення кваліфікації з подальшою оцінкою їх ефективності, встановлення оптимальних фінансових показників на одного спеціаліста (середнього доходу, прибутку, витрат);

по-п'яте, при формуванні фінансового прогнозу рекомендується розрізняти три варіанти: оптимістичний, песимістичний та найбільш реальний;

по-шосте, у розділі антикризового бізнес-плану, присвяченому аналізу, оцінці та засобам страхування ризиків, необхідним є об'єктивне відображення будь-яких вірогідних ризиків, що забезпечує адекватне сприйняття існуючої та майбутньої ситуації керівниками вищої ланки підприємства.

До складу антикризової програми, що розробляється на фармацевтичному підприємстві в сучасних умовах господарювання деякі вчені-дослідники [3, с. 208] відносять:

- впровадження ризик-менеджменту для якості продукції;
- фінансову стабілізацію залежно від фази фінансової кризи;
- створення антикризової маркетингової стратегії за умови скорочення витрат на PR;
- проведення реінжинірингу бізнес-процесів;
- розробку інноваційного аутсорсингу;
- удосконалення управління персоналом за рахунок застосування аутстафінгу.

Отже, поряд з удосконаленими класичними антикризовими заходами на підприємствах фармацевтичної галузі пропонується застосовувати управління ризиками для якості. Цей крок у розробці сучасної системи антикризового управління на фармацевтичних підприємствах пов'язаний з тим, що неякісні лікарські засоби, з одного боку, завдають збитків підприємству, а, з іншого, здатні заподіяти шкоди здоров'ю людей.

Таким чином, сучасні умови господарювання вимагають від функціонуючих на ринку підприємств не тільки розробки системи антикризового управління а й постійного її удосконалення з урахуванням змін оточуючого середовища та появи нових вимог до ведення господарської діяльності.

Використана література:

1. Пестун І. В. Методичні підходи до антикризового управління фармацевтичними організаціями / І. В. Пестун, З. М. Мнушко // Вісник фармації. – 2009. – № 2. – С. 67-70.

2. Пестун І. В. Антикризові заходи фармацевтичних та аптечних підприємств / І. В. Пестун // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2009. – № 1. – С. 45-50.

3. Зоїдзе Д. Р. Основні напрямки антикризового управління на підприємствах фармацевтичної галузі / Д. Р. Зоїдзе // Бізнес Інформ. – 2016. – №5. – С. 207-213.

## **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК ЧИННИК СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Пилипенко Н.М., к. е. н., доцент кафедри економіки Сумського  
національного аграрного університету*

На сьогоднішній день непередбачуваність умов ведення господарської діяльності ставить перед підприємствами вимоги по активізації зусиль щодо адаптації підприємства до різноманітних агресивних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища та формування механізмів забезпечення стійкого розвитку підприємства. У цьому контексті актуалізується необхідність розширення інструментарію забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки від її рівня залежить здатність підприємства зберегти свої позиції та стійко розвиватися. Однак, не дивлячись на підвищений інтерес до проблеми економічної безпеки підприємства, наявності значного числа публікацій, деякі аспекти даної проблеми не знайшли відповідного відображення. Зокрема, немає єдиного підходу до визначення терміну «економічна безпека підприємства» та її впливу на економічний розвиток підприємства. Метою дослідження є уточнення сутності поняття економічної безпеки підприємства та обґрунтування її взаємовпливу на стійкий розвиток підприємства.

Розвиток і безпека тісно пов'язані між собою. Розвиток, як виникнення якісно нових етапів, лежить в основі функціонування підприємства. Розвиток становить суть економічних інтересів, і є одночасно і причиною і наслідком їх реалізації. Розвиток є наслідком протиріччя між намаганням системи зберегти свою стійкість та прагненням до постійного розвитку, що пояснюється дією об'єктивних загальних законів, таких як закон збереження і закон безперервного розвитку. Розвиток є необоротною, закономірною зміною, в результаті якої виникає новий стан системи, а також кількісні і якісні перетворення. Якщо підприємство не розвивається, у нього знижуються можливості до виживання та здатність протистояти загрозам, тобто знижується його економічна стійкість. Стійкість є ключовою характеристикою економічної системи, яка постійно намагається зберегти баланс між можливостями підприємства і викликами, які постають перед ним на певному етапі його розвитку. Чим стійкіша економічна система, тим життєздатніше підприємство та вищим є рівень економічної безпеки. Основними характеристиками життєздатності підприємства є конкурентоспроможність, стійкість, адаптивність та здатність до розвитку. Економічна безпека є однією із найважливіших чинників формування умов для стійкого розвитку підприємства.

Категорія «економічна безпека» була імплементована в наукову практику при переході до ринкових методів господарювання, тобто активізація дослідження проблеми економічної безпеки була викликана кризовими процесами та необхідністю пошуку шляхів виживання в нових умовах господарювання. Впровадження механізмів ринкового регулювання економічних процесів призвело до переміщення відповідальності за наслідки діяльності підприємств на внутрішній рівень підприємства.

Економічна безпека підприємства визначається як стан ефективного використання ресурсів та існуючих ринкових можливостей, що дає змогу попереджати внутрішні і зовнішні загрози і забезпечують його довготривале виживання і стійкий розвиток у відповідності з вибраною місією підприємства [1]. Слід зауважити, що ефективна діяльність дійсно є важливим чинником забезпечення економічної безпеки, але не єдиним. Ефективне використання ресурсів, навіть при наявності позитивної динаміки, не завжди є запорукою успіху у майбутньому, так як в умовах ринку зниження прибутку внаслідок відволікання коштів на завоювання та укріплення позицій на ринку може бути оцінено як погіршення показників ефективності використання ресурсів, але в майбутньому дане підприємство буде у більш вигідному становищі. Крім наявності потенціалу та ефективного використання ресурсів економічна безпека повинна містити і такі характеристики, як здатність реагування на кризові явища, які можуть виникнути на підприємстві [3]. Безпека повинна зберігатися не тільки при відсутності негативних впливів, а і при їх наявності. Найбільш повним є визначення економічної безпеки підприємства як рівня життєздатності суб'єкта господарювання протягом періоду життєвого циклу його функціонування, що одночасно гарантує виконання місії та цілей підприємства [2, с.23].

Таким чином, економічну безпеку можна визначити як динамічну кількісно-якісну характеристику спроможності економічної системи до самовиживання і стійкого розвитку в умовах дестабілізуючого впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Метою економічної безпеки є створення умов для забезпечення реалізації цілей економічного розвитку, тобто створення на підприємстві економічної системи, стійкої до загроз. Властивостями безпеки є керованість, неуразливість, адаптованість, стійкість до загроз. Обов'язковою умовою забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємства є безперервний моніторинг факторів впливу зовнішнього середовища та діагностика стану економічної безпеки в динаміці. Завдання економічної безпеки полягає в здатності і готовності до створення механізму реалізації економічних інтересів, при якому забезпечуються всі умови для здійснення стійкого розвитку підприємства.

Використана література:

1.Илляшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С.Н. Илляшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №3. – С. 13-19

2.Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук [за ред. Т.Г. Васильціва]. – Львів: ВИДАВНИЦТВО, 2012. –386 с.

3.Бровкіна Ю.О. Підходи до вивчення поняття економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Ю.О. Бровкіна // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 1 (17). – С. 122-128. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html>



## **ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЛІНГ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Посилкіна О.В., д.е.н., професор, завідувач кафедри управління та економіки підприємства Національного фармацевтичного університету*

*Мариниченко Г.А., магістрантка спеціальності «Економіка підприємства» Національного Фармацевтичного Університету*

Діяльність будь-якого суб'єкта підприємництва спрямована на отримання прибутку. Але в умовах нестабільного зовнішнього середовища забезпечити стабільність даного процесу стає все складніше. Найбільш значними проблемами управління їх фінансами стає порушення платіжної дисципліни, перевищення витрат над їх нормативними значеннями, неконтрольованість дебіторської заборгованості тощо. Ефективним шляхом вирішення цих та інших питань стає впровадження системи фінансового контролінгу вітчизняними товаровиробниками.

Сучасні вчені-економісти достатньо уваги приділяють сутності та системі загального контролінгу на підприємстві. Проте питання впровадження і використання саме фінансового контролінгу як ефективного інструменту фінансового менеджменту на мікрорівні все ще залишаються недостатньо розглянутими. Отже, саме це і викликає необхідність проведення досліджень у даному напрямку.

Розкриваючи сутність поняття «фінансовий контролінг» слід зазначити, що не існує єдиної точки зору на його визначення.

Так, О.О. Терещенко характеризує фінансовий контролінг як саморегулюючу систему, що включає в себе інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг, і метою використання якої є функціональна підтримка фінансового менеджменту підприємства [1].

М.І. Татарчук під фінансовим контролінгом розуміє контролюючу систему, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних показників від запланованих і прийняття оперативних управлінських рішень, які забезпечать нормалізацію цих показників [2].

А Л.О. Коваленко та Л.М. Ремньова визначають його як саморегульовану систему методів і інструментів, спрямовану на функціональну підтримку фінансового менеджменту на підприємстві шляхом концентрації контролюючих дій за основними напрямками управління його фінансами, виявлення відхилень фактичних значень контрольних показників від нормативних (планових) і вжиття оперативних заходів для нормалізації процесу управління фінансами [3].

Виходячи з даних та інших підходів до визначення поняття фінансовий контролінг вважаємо, що під ним слід розуміти систему дій, спрямованих на підтримку чи стабілізацію фінансового положення підприємства шляхом

планування та оцінки показників його діяльності та прийняття відповідних рішень щодо їх оптимізації.

Виходячи з даного тлумачення можна визначити мету фінансового контролінгу - оптимізація фінансових результатів суб'єкта підприємництва через максимізацію прибутку і вартості капіталу при збереженні стабільної ліквідності та платоспроможності підприємства.

Сутність фінансового контролінгу розкривається через його функції та методи. До основних функцій належать:

- спостереження за процесом реалізації фінансових завдань, які встановлюються системою планових нормативів і показників;
- визначення відхилень фактичних результатів фінансової діяльності підприємства від запланованих;
- діагностика за величиною відхилень серйозних погіршень у фінансовій діяльності і значного зменшення темпів розвитку, підготовка швидких управлінських рішень, спрямованих на нормалізацію відповідно до запланованих показників і цілей;
- коригування окремих показників і цілей фінансового розвитку підприємства у зв'язку із змінами зовнішнього середовища, внутрішніх умов здійснення діяльності підприємства, кон'юнктури ринку.

До методів, що найбільш широко представлені у світовій практиці впровадження фінансового контролінгу, слід віднести:

- Activity Based Costing - облік витрат за видами діяльності;
- Activity Based Budgeting - планування, засноване на діях;
- РСФО, IFRS, GAAP - стандарти фінансової звітності;
- Capital Asset Pricing Model - модель оцінки фінансових активів;
- Absorption Costing - калькулювання собівартості методом повного поглинання витрат;
- Cash Flow from Operations - грошовий потік від операційної діяльності;
- Cash Flow Return on Investment - прибутковість інвестицій на основі грошового потоку;
- Cash Ratio - коефіцієнт грошової ліквідності;
- Cash Value Added - грошова додана вартість;
- Discounted Cash Flow - дисконтований грошовий потік;
- інші методи в залежності від виду діяльності, масштабів діяльності, вибору підприємства.

Отже, фінансовий контролінг повинен забезпечувати концентрацію контрольних дій на ключових сторонах фінансової діяльності підприємства, які визначаються виходячи із загальної стратегії розвитку. Через його використання відбувається своєчасне визначення відхилень фактичних результатів від запланованих та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують їх нормалізацію.

Підводячи підсумок можна зазначити, що через впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві можна оцінити його фінансовий стан, визначити, наскільки ефективно використовуються його фінансові

ресурси, і, як наслідок цього, розробити заходи щодо вдосконалення фінансової та господарської діяльності суб'єкта підприємництва.

Використана література:

1. Терещенко О.О. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу / О.О. Терещенко, Д.М. Стащук, Д.Г. Савчук // Фінанси України. – 2011. – № 2. – С. 117-126.

2. Татарчук М.І. Корпоративні інформаційні системи: навч. посіб. / М.І. Татарчук. – К.: КНЕУ, 2005. – 291 с.

3. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: Знання, 2005. – 486 с.

4. Дешук А.С., Абалакіна Т.В. Организация системы финансового контроля в современном крупном и среднем бизнесе // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2014. – вып. 6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://naukovedenie.ru>

## **ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ**

*Стойка В.С., к.э.н., доцент, доцент кафедры финансов и банковского дела  
ГВУЗ «Ужгородский национальный университет»*

В зависимости от вида банковского кризиса необходимо совершить выбор инструментов государственного антикризисного управления в банковском секторе. Эти инструменты ученые [1 - 5] делят на две группы: нерыночные и рыночные. К первой группе относятся меры чрезвычайного характера и ограничение банковской конкуренции и поля деятельности, а ко второй – финансовые, операционные и структурные. Каждый из этих инструментов имеет свою специфику применения. К мерам чрезвычайного характера относится приостановление возвращения депозитов с целью остановки «набегов» вкладчиков, которое может происходить в форме «замораживания» депозитов и введения банковских каникул. К ограничению банковской конкуренции и поля деятельности принадлежат регулирование процентных ставок и валютных операций, прямое кредитование приоритетных секторов, укрепление государственных банков, установка национальных и региональных барьеров в деятельности банков.

Финансовые инструменты предназначены для решения проблем с ликвидностью: улучшение качества баланса, обновление платежеспособности банка, однако не решают коренных причин нестабильности и должны дополняться операционными и структурными инструментами. К ним принадлежат: исполнение центральным банком функции кредитора последней инстанции, предоставление государственных гарантий по вкладам и прочим обязательствам банков, предоставление банкам финансовой помощи от государства, вливание частого капитала, не прямые методы государственной поддержки (пересмотр системы налогообложения банков, выкуп просроченных обязательств предприятий перед банками).

Операционные инструменты направлены на повышение уровня внутреннего управления и эффективности. К ним принадлежат: смена руководства, концентрация внимания на основном бизнесе и твининг, который подразумевает заключение договора с надежным иностранным банком по поводу операционной реструктуризации.

Структурные инструменты направлены на решение коренных причин кризиса на уровне финансового сектора, обеспечение честной конкуренции и общей надежности системы. К ним принадлежат: ликвидация, слияние и поглощение банков, приватизация, управление «плохими» активами, снисхождение к исполнению банками регуляторных требований.

Исследователи Д.Холшер и М. Куинтин [6] выделяют три этапа государственного антикризисного управления системным банковским кризисом, на каждом из которых может использоваться соответствующий набор инструментов: сдерживание кризиса; системная реструктуризация банков и работа с «плохими» активами.

1. Сдерживание кризиса. На этом этапе после выявления системных примет кризиса государственные органы власти (координированные действия со стороны правительства, центрального банка и органов финансового надзора) должны применить срочные меры, направленные на затруднение распространения кризиса на всю систему. Такие меры подразумевают использование финансовых инструментов: расширения схемы гарантирования банковских депозитов, поддержка ликвидности банков, а также структурного инструмента – неотложной ликвидации полностью неплатежеспособных банков. Но в случаях, когда ситуацию не получается стабилизировать, органы власти часто вынуждены использовать крайние меры - приостановить возвращение депозитов или ввести банковские каникулы. Оперативное использование этих инструментов необходимо, в первую очередь, для получения времени на разработку государством.

2. Системная реструктуризация банков направлена на восстановление платежеспособности и прибыльности банков, исполнение ими функций финансовых посредников. Обычно этот процесс довольно длительный, он должен начаться с разработки действенного правового и институционального поля для осуществления реструктуризации банков. Первым шагом непосредственно для проведения реструктуризации является оценка активов банков с целью изучения их текущего состояния. Для этого должна применяться стандартизированная методика, которая позволит сравнить банки. По ее результатам необходимо разделить банки за следующими категориями: неплатежеспособные банки, недокапитализированные, но жизнеспособные банки, платежеспособные банки, которые отвечают всем необходимым критериям. По отношению к первой категории банков могут применяться такие структурные инструменты как продажа банка другим владельцам, слияние, поглощение и ликвидация банка. Последняя категория банков не требует особенного внимания, поскольку нормально функционирует в условиях кризиса. Основное внимание в процессе реструктуризации должно обращаться на вторую категорию банков, а также тех банках, ликвидацию которых нельзя

допустить в связи с их большими размерами, и системно важных банках, которые могут находиться и в первой, и в последней категориях, и должны быть спасены в любом случае. Следует различать финансовую и операционную реструктуризацию.

Финансовая реструктуризация направлена на улучшение баланса банков путем привлечения дополнительного капитала (например, за счет получения денежных фондов от существующих или новых владельцев или от правительства, т.е. вливания частного или государственного капитала), сокращение обязательств (например, путем списания некоторых долгов), или путем повышения стоимости активов (например, за счет повышения стоимости проблемных кредитов или обеспечения).

Операционная реструктуризация направлена на обновление прибыльности банка за счет использования операционных инструментов. Обновление платежеспособности является более быстрым и простым процессом, однако для укрепления эффективности реформ финансовая реструктуризация должна дополняться операционной реструктуризацией, направленной на обновление прибыльной деятельности банков, что требует больших затрат времени и труда. Некоторые исследователи считают, что в таком случае более целесообразным является осуществление реструктуризации отдельно созданным государственным учреждением, а не центральным банком, который должен быть всегда готов оказать поддержку жизнеспособным банкам [4].

3. Работа с «плохими» активами необходима для обновления экономики и она должна дополнять процесс реструктуризации банков. Задачами «реабилитации» активов являются максимизация стоимости «плохих» активов, минимизация потерь банка и «эрозии» капитала. Управление этими активами может осуществляться путем самостоятельной реструктуризации банка или списания их стоимости из баланса; передача или продажа «плохому банку», компании по возвращению кредитов или частной компании, которая специализируется на управлении «плохими» активами, передача или продажа централизованной компании с управления активами, которая в большинстве случаев является государственным учреждением [7].

Таким образом, исследование инструментов государственного антикризисного управления в банковском секторе является актуальным в современных условиях социально-экономического развития страны. Использование эффективных инструментов антикризисного управления необходимо для преодоления и минимизации кризисных явлений, а также их последствий на всех уровнях банковской системы.

Использованная литература:

1. Арістова А. Інструментарій державного антикризового управління в банківському секторі / А. Арістова, Г. Мазур // Вісник КНТЕУ. – 2010. - № 2. – с. 88 – 102.

2. Laeven L. Systemic Banking Crises: A new Database / L. Laeven, F. Valencia // IMF Working Paper. — 2008. — № 224. — 78 p.

3. Dziobek C. Market-Based Policy Instruments for Systemic Bank Restructuring / C. Dziobek // IMF Working Paper. — 1998. — № 113. — 25 p.

4. Dziobek C. Lessons from Systemic Bank Restructuring / C. Dziobek, C.Pazarbasioglu // IMF Working Paper. — 1998. — № 14. — 24 p.
5. Барановський О. Проблемні банки: виявлення й лікування / О. Барановський // Вісник НБУ. — 2009. — № 11. — с. 18–31.
6. Hoelscher D. Managing Systemic Banking Crises / D. Hoelscher, M. Quintyn // IMF Occasional Paper. — 2003. — № 224. — 80 p.
7. Барановський О. Антикризіві заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О. Барановський // Вісник НБУ. — 2009. — № 4. — с. 8–19.

## **ПОКАЗНИКИ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОЇ СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Чирва Ю.Є., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету  
Бакланова Р.І., студентка 7 курсу спеціальності «Менеджмент  
організацій і адміністрування» Національного  
фармацевтичного університету*

Забезпечення функціонування та економічного розвитку суб'єктів господарювання, досягнення поставлених стратегічних цілей, що відповідають інтересам власників, співробітників, контрагентів і суспільства в цілому, неможливі без забезпечення економічної безпеки.

Незважаючи на існування різноманітних підходів до визначення сутності економічної безпеки на мікрорівні, нами встановлено, що економічна безпека підприємства – це захищеність економічних інтересів підприємства від реальних та потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього характеру, параметри якого створюють передумови генерування, збереження та зростання ринкової вартості підприємства [1].

Поняття економічної безпеки – це досить нове поняття для вітчизняної економічної науки, щ почало досліджуватись та використовуватись у практиці господарювання лише після переходу економіки нашої країни на ринкові засади. Склад економічної безпеки може бути різноманітним. Разом з цим, більшість науковців дотримуються думки, що економічна безпека повинна містити такі складові як фінансову, інтелектуальну, кадрову, техніко-технологічну, політико-правову, інформаційну та екологічну.

Як справедливо відзначається серед функціональних складників економічної безпеки фінансовий є провідним та вирішальним, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є «двигуном» будь-якої економічної системи.

Провідна роль фінансової складової в загальній системі економічної безпеки підприємства зумовлена наступними моментами [2].

1. Забезпечення вирішення виробничих та соціальних завдань підприємства, умов для його розвитку потребує достатнього обсягу фінансових ресурсів, які відіграють вирішальну роль, оскільки здатні перетворюватися в будь-який інший вид ресурсів, забезпечувати безперервність їхнього обороту.

2. Фінансова діяльність відіграє пріоритетну роль у забезпеченні стабілізації економічного розвитку підприємства через рух грошових коштів та, відповідно, управління ним.

3. Фінансова безпека тісно пов'язана з поняттям “ризик”, який впливає на прийняття й реалізацію управлінських рішень, що обумовлюють фінансовий стан господарюючого суб'єкта, відповідно, або економіну безпеку, або фінансову кризу різної глибини.

Отже, з урахуванням пануючого положення, яке займає фінансова складова у сучасній економіці, можна характеризувати останню як економіку, керовану у своїй основі фінансовим чином, через фінансові механізми, за допомогою фінансових важелів, фінансових стимулів і у фінансових цілях. Слід відзначити, що фінансова безпека є найважливішою частиною економічної безпеки підприємства, адже лише той, хто розпоряджається грошовими потоками підприємства, визначає його стратегічний розвиток.

Враховуючи це, нами пропонується багатокритеріальний підхід до діагностики фінансової складової економічної безпеки підприємства. Основними критеріями діагностики є платоспроможність, фінансова стійкість та рентабельність.

Так, платоспроможність доцільно оцінювати на основі показника – коефіцієнт покриття. Він є досить інформативним, адже характеризує міру, в якій оборотні активи покривають поточні зобов'язання і, як зазвичай припускається, повинні бути здатні перетворитись у грошову форму в строки, які необхідні для погашення боргів. По-друге, даний показник віддзеркалює межу безпеки для компенсації невизначеності та випадкових порушень надходжень грошових коштів на підприємство.

Другий критерій діагностики фінансової складової економічної безпеки підприємства – фінансову стійкість, доцільно оцінити за допомогою коефіцієнта автономії. Він показує якою мірою активи підприємства сформовані за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт автономії віддзеркалює можливість підприємства виконувати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів. Переважна ж кількість інших відносних показників, що містяться на сторінках економічних видань або дублюють його (коефіцієнт концентрації власного капіталу, коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності), або можуть бути отримані на основі його розрахунку (коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів, коефіцієнт фінансової залежності).

Оцінювати здатність підприємства генерувати дохід, тобто робити висновок про ефективність діяльності у межах діагностики фінансової складової економічної безпеки підприємства, можна за допомогою різних коефіцієнтів. На наш погляд, оцінювати ефективність діяльності підприємства доцільно на основі показника рентабельності продажу. Даний показник, з одного боку, віддзеркалює частку операційного прибутку в обсягу реалізації, а з іншого, дозволяє приймати рішення у випадку зростання або зниження обсягів продажу.

Таким чином, проведене дослідження свідчить, що забезпечення високого рівня економічної безпеки підприємства вимагає проведення систематичної діяльності щодо забезпечення належного рівня безпеки основних функціональних складових діяльності, найважливішою з яких є фінансова. Здійснення діагностики фінансової складової економічної безпеки підприємства на основі обґрунтованих показників, дозволяє вчасно визначити рівень економічної безпеки підприємства та розробити відповідні заходи поліпшення ситуації.

Використана література:

1. Чирва Ю. Є. Дефініція поняття "економічна безпека підприємства" / Ю. Є. Чирва, Р. М. Бугріменко, А. Ю. Рибалка // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2012. - Вип. 1(1). - С. 308-314.
2. Антонова О. В. Сутнісні характеристики фінансової безпеки підприємства / О. В. Антонова // Економічна стратегія і перспективи розвитку торгівлі та послуг: зб. наук. праць. – Харків. : ХДУХТ, 2010. – Вип. 2 (12). – С. 340–347.

## **ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ЕВОЛЮЦІЇ ПОНЯТТЯ «КОНТРОЛІНГ» ТА ЙОГО РОЛІ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Чум М. А., аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Чернігівського національного технологічного університету*

Традиційно найбільш повна розробка і впровадження концепції контролінгу була здійснена в США. Але історично його поява відноситься до етапу формування державного управління в середні віки у Великобританії. Так, вже в XV столітті в Англії існувала посада «comptrollour», в обов'язки якої входило документування і контроль фінансових і товарних потоків [5, с. 26]. У 1778 р в США створюється державне відомство «Controller, Auditor, Treasurer and six Commissionens of Accounts», функціями якого було управління державним майном і контроль руху і використання грошових коштів.

Поява контролінгу, як концепції, в сучасному його розумінні відносять до 1880 року, пов'язуючи це з компанією «Atchison, Topeka and Santa Railway System». Контролінг застосовувався на підприємствах для вирішення завдань фінансово-економічного характеру, управління інвестиціями і основним капіталом.

У 1892 році посада контролера з'являється у американській компанії General Electric. Поява контролерів на даній стадії було обумовлено особливостями американського законодавства, згідно з яким компанії керувалися загальними зборами акціонерів і радою директорів. Такий метод управління був недостатньо ефективний, що і зумовило необхідність створення спеціалізованого департаменту для інформаційного контролю органів управління. Завдання контролерів зводилися в більшій мірі, до необхідності проведення ревізій. Але на цьому етапі розвитку контролінг як технологія керування не був оцінений в належній мірі.



Важливий вплив на становлення контролінгу мала економічна криза 1930-их років, показала значимість планування і управлінського обліку в діяльності підприємства. Під час світової економічної кризи був сформований перспективний погляд на аналізовані процеси - якщо раніше контролер здійснював облік і ревізії за фактом діяльності підприємства, то з цього часу функції контролінгу змістилися також і в сферу майбутньої діяльності підприємства.

Іншою важливою подією в розвитку контролінгу стало заснування спеціалізованої організації контролерів в 1931 році - Controllers Institute of America, яка пізніше (в 1962 році) була перейменована в Financial Executive Institute (FEI).

Американська школа контролінгу називає контролінг безпосередньо інструментом управління підприємством (К. Друрі, Р. Каплан, Д. Нортон, Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер і т.д.) [8, с. 6].

Поява контролінгу на європейському континенті припала на післявоєнний період. Найбільший розвиток ця сфера управлінської діяльності отримала в Німеччині. Елементи концепції контролінгу втілювалися в життя в дочірніх компаніях американських корпорацій, що було пов'язано з тим, що розвиток контролінгу в цей період в Європі було обумовлено в тому числі американською економічною експансією.

Необхідність застосування концепції контролінгу в Німеччині на перших порах була сприйнята кілька критично, що було пов'язано з некоректною інтерпретацією цього елемента управління і ототожнення його з контролем.

Однією з передумов впровадження концепції контролінгу в німецьких компаніях стала реалізація системи управління по центрам відповідальності [6, с. 110]. Автономна теорія контролінгу в Німеччині починає формуватися з середини ХХ століття. Німецькі дослідники контролінгу акцентували свою увагу на теоретико-методологічній складовій цієї сфери (Р. Манн, Е. Майер, Г. Піч, Х. Фольмут, Д. Хан та ін.). Зростання інтересу до контролінгу в Німеччині був обумовлений і тим, що в німецькій теорії і практиці менеджменту спостерігалася відсутність поняття «управлінського обліку». в цей період бухгалтерія мала чіткий поділ на фінансову і виробничу. Зростання інтересу до контролінгу зумовило появу ряду спеціалізованих освітніх установ.

Відмінність німецької моделі контролінгу від американської полягає в елементах цих моделей. Так, якщо американська модель контролінгу, в більшій мірі, має орієнтацію на оперативний рівень управління, а контролер в даному випадку виступає продовженням руки власників компанії і гарантією збереження його майна, то німецька модель контролінгу орієнтована на підтримку прийняття рішень оперативного і стратегічного характеру. Якщо в німецькій концепції контролінгу, функції контролера обмежені класичними: плануванням, аналізом, управлінням і контролем; то в американській концепції контролеру ставляться додаткові завдання, пов'язані з організацією зовнішнього обліку і контролі за податковою оптимізацією.

Р. Манн е Е. Майер відносять контролінг до концепції інформації і управління, що базується на системі «direct cost», яка заснована на групуванні

витрат в залежності від їх зв'язку з обсягами виробництва та реалізації продукції, кількістю витраченого часу і іншими показниками, що характеризують ступінь використання виробничих потужностей і можливостей компанії [3, с. 156]. Згодом дослідники резюмують, що контролінг являє собою «... оперативну систему, орієнтовану на ліквідацію дефіциту, отримання прибутку, подібну до біокібернетичним контуром регулювання» [3, с. 156].

Е. Майер визначає контролінг також як комплекс методів оперативного і стратегічного управління: обліку, планування, аналізу та контролю, що об'єднуються на якісно новому етапі розвитку ринкових відносин в єдину систему, функціонування якої підпорядковане певній меті, а також як керівну концепцію ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування [2, с. 43].

Німецький дослідник Х. Дітгер називає контролінг інформаційною системою забезпечення, орієнтованою на результат управління компанією, основною функцією якої є підтримка керівництва підприємства [7, с. 18].

Відповідно до трактуванням Дж. Палларда, контролінг являє собою систему управління компанією, спрямованої на поступальний ефективний, економічний і рентабельний її розвиток [4, с. 189].

Говорячи про особливості становлення контролінгу в Україні, можна констатувати, що ця категорія для української теорії і практики управління підприємством є відносно новою. Тільки з початку 90-х рр. ХХ століття в Україні з'являються дослідження в сфері контролінгу. Серед українських дослідників досить розповсюджена точка зору ототожнення контролінгу з управлінським обліком, що також вказує на необхідність чіткішого тлумачення поняття контролінгу.

На нашу думку, проведення асоціацій поняття контролінгу з поняттям управлінського обліку є некоректним. Основною метою управлінського обліку є забезпечення актуальної інформації для прийняття управлінських рішень. Поняття контролінгу є ширшим, воно включає в себе крім управлінського обліку планування, контроль, координацію та ризик-менеджмент.

Давидович І. Є. у своєму навчальному посібнику «Контролінг» також стверджує, що завдання контролінгу значно більші за обсягом від завдань управлінського обліку, який входить у систему контролінгу як одна з його складових. Науковець заперечує поширене ототожнення контролінгу в Німеччині та управлінського обліку у США, Великобританії. Зокрема на німецьких підприємствах виділяють фінансовий, виробничий облік та контролінг [1, с. 66].

Аналіз наведених підходів до розуміння сутності контролінгу дозволяє сформулювати авторське трактування: контролінг - це процес безперервного інформаційного забезпечення керівництва підприємства, заснований на застосуванні методів оперативного і стратегічного менеджменту, обліку, аналізу, планування і контролю, метою якого є забезпечення довгострокового ефективного функціонування і вартісно-орієнтованої спрямованості підприємства.

Використана література:

1. Давидович І. Є. Контролінг / І.Є. Давидович. – К.: Центр учбової літератури 2008. – 552 с.
2. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: пер. с нем. / под ред. С.А. Николаевой. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 92 с.
3. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Пер. с нем.; Под ред. и с пред. В.Б. Ивашкевича. – М.: Финансы и статистика, 1992. – 208 с.
4. Паллард Дж. Справочник по вычислительным методам статистики / Дж. Паллард. – М.: Финансы и статистика, 1982. – 344 с.
5. Попова Л. В. Контроллинг: учебное пособие / Л. В. Попова, Р.Е. Исакова, Т.А. Головина. – М. Дело и Сервис, 2003. – 192 с.
6. Потылицына Е.А. Генезис понятия «контроллинг» / Е.А. Потылицына // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 2. – С. 109-112.
7. Хан Дитгер Планирование и контроль: концепция контроллинга пер. с немец., Под ред. и с предисл. А. А. Турчака. — М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
8. Ernesto Lopez-Valeiras, Sustainable Innovation, Management Accounting and Control Systems, and International Performance / Lopez-Valeiras Ernesto, Jacobo Gomez-Conde, David Naranjo-Gil // Sustainability. – 2015. – 7(3).
9. Moon, J. Management Control for Sustainability Strategy / J. Moon, J.-P. Gond, S. Grubnic, C. Herzig // CIMA Research Executive Summary Series 7; Chartered Institute of Management Accountants. London. – UK. – 2011.

## **МЕТОДИЧНІ ПРОБЛЕМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ БАЛАНСУ**

*Шиян Д.В., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства та менеджменту Харківського національного економічного університету ім. Семе́на Кузне́ця*

Одним з головних елементів антикризової політики на підприємств є оцінка, аналіз та прогнозування фінансового стану. З Цією метою використовуються різні методи та прийоми оцінки якості фінансів підприємств. З нашої точки зору їх можна доповнити порівнянням з нормативним балансом.

Такий умовний баланс повинен відповідати існуючим вимогам щодо його ліквідності та співвідношень різних розділів. Ці співвідношення виражаються конкретними показниками. Звичайно, можна просто встановити їх нормативні значення, але ми повинні бути впевненими, що при цьому вони не будуть взаємовиключними. Тобто необхідно розробити структуру балансу, при якій саме ці показники можуть бути визначені.

Цю проблему вирішували поетапно. Спочатку була сформована система показників, яка характеризує структуру балансу, та визначені їх оптимальні значення за існуючими стандартами GAAP та з урахуванням міркувань фахівців (табл. 1.1). Безумовно, ця система може бути доповнена й іншими показниками, перш за все ділової активності. Для встановлення їх нормативного значення необхідно мати інформацію щодо фактичних величин цих показників в середньому по галузі або по сукупності кращих підприємств.

Відсутність такої інформації і не дозволила нам ввести показники ділової активності до нашої системи показників.

Таблиця 1.1

Показники структури балансу та їх нормативні значення

ПОКАЗНИКИ	НОРМАТИВНІ ЗНАЧЕННЯ
1. Коефіцієнт фінансової стабільності	1,0
2. Коефіцієнт фінансового лівериджу	0,4
3. Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом	0,5
4. Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,4
5. Співвідношення поточних пасивів і власного капіталу	0,4
6. Коефіцієнт залежності робочого капіталу	1,0
7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1
8. Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,6
9. Коефіцієнт загального покриття	1,5

Структура оптимального балансу розроблялася з використанням симплекс-методу. Цільова функція була визначена як мінімізація загальної рейтингової оцінки:

$$R_i = \sqrt{\sum (a_i - a_{opt})^2} \rightarrow \min \quad (1)$$

( $a_{opt}$  - нормативна величина відповідного показника).

Нами були виділені такі структурні підрозділи балансу:

- $x_1$  – власний капітал;
- $x_2$  – залучений капітал;
- $x_3$  – довгострокові зобов'язання;
- $x_4$  – баланс;
- $x_5$  – необоротні активи;
- $x_6$  – грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення;
- $x_7$  – дебіторська заборгованість;
- $x_8$  – запаси та затрати;
- $x_9$  – поточні зобов'язання.

Більш детальне розчленування балансу на структурні підрозділи, виходячи з обраної нами системи показників, не має сенсу; воно можливе в окремих випадках.

Виходячи з прийнятих нормативних значень фінансових коефіцієнтів були встановлені такі обмеження:

1.  $x_1/x_2 \geq 1,0$ ;
2.  $x_3/x_1 \geq 0,4$ ;
3.  $x_1/x_4 \geq 0,5$ ;
4.  $x_3/x_5 \geq 0,4$ ;

5.  $x_9/x_1 \leq 0,4$ ;
6.  $x_3/(x_1 + x_3 - x_5) \leq 1,0$ ;
7.  $x_6/x_9 \geq 0,1$ ;
8.  $(x_6 + x_7)/x_9 \geq 0,6$ ;
9.  $(x_6+x_7+x_8)/x_9 \geq 1,5$ .
10.  $x_1 + x_2 = x_4$ ;
11.  $x_1 + x_3 + x_9 = x_4$ ;
12.  $x_5 + x_6 + x_7 + x_8 = x_4$ ;

Обмеження (10-12) встановлені, виходячи з рівності окремих розділів активу і пасиву в загальному підсумку балансу.

Необхідною умовою стабільності фінансового стану є обов'язкове позитивне значення величини робочого капіталу:

$$13. (x_1 + x_3 - x_5) \geq 0.$$

При складанні економіко-математичної моделі необхідно встановити такі обмеження:

14.  $x_5 \geq x_8$ ;
15.  $x_7 \geq x_6$ ;
16.  $(x_6 + x_7)/x_9 \leq 1,5$ ;
17.  $(x_6+x_7+x_8)/x_9 \leq 3,0$ .

Обмеження (14) встановлює співвідношення між необоротними активами і запасами та витратами, обмеження (15) – між дебіторською заборгованістю та грошовими коштами. Обмеження (16-17) стосуються максимально допустимих значень коефіцієнтів проміжної ліквідності та загального покриття. Економіко-математичну модель можна доповнювати й іншими обмеженнями.

Обробка моделі здійснювалася на персональному комп'ютері з використанням програми Excel. Результати вміщені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Розрахункова питома вага в підсумку балансу окремих його підрозділів

ПОКАЗНИКИ	ПИТОМА ВАГА
Власний капітал ( $x_1$ )	0,55
Залучений капітал ( $x_2$ )	0,45
Довгострокові зобов'язання ( $x_3$ )	0,23
Баланс ( $x_4$ )	1,00
Необоротні активи ( $x_5$ )	0,55
Грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення ( $x_6$ )	0,02
Дебіторська заборгованість ( $x_7$ )	0,11
Запаси та затрати ( $x_8$ )	0,32
Поточні зобов'язання ( $x_9$ )	0,22

Оцінюючи результати, слід констатувати, що вони цілком реальні при відповідних макроекономічних умовах для підприємства виробничого напрямку. Даний баланс може виступати в якості еталонного при проведенні порівняння з фактичними даними.

## СЕКЦІЯ 3. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ФОРЕКС В УКРАЇНІ

*Абакуменко О.В. д.е.н., професор, кафедри фінансів, банківської справи та страхування Чернігівського національного технологічного університету*  
*Арапін С.О. студент 5 курсу спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування» Чернігівського Національного Технологічного Університету*

Ринок Форекс функціонує з 1976 року. Особливістю його є відсутність конкретного місця торгівлі та робота безперервно у режимі он-лайн. Взяти участь у операціях на даному ринку може кожен бажаючий, що має вихід до Інтернету та кошти для здійснення операцій на ринку.

Можна виділити такі позитивні сторони ринку Форекс:

1. Він працює цілодобово. І учасники ринку можуть здійснювати операції в будь-який момент часу.
2. Здійснювати операції можна з будь-якої точки на планеті, головне, щоб був вихід до мережі Інтернет.
3. За проведені операції не береться комісія.
4. Дозволяється здійснювати угоди на суми, які перевищують власні кошти. В даному випадку використовується кредитне плече, вноситься лише заставна маржа.
5. Свобода у виборі операцій та об'ємів їх проведення.

На сьогодні на ринку Форекс кожного дня укладаються угоди більше ніж на 4 трлн. доларів. Ціни на ринку змінюються кожної секунди і тому потрібно швидко реагувати на ці зміни, щоб ефективно здійснювати операції. Зміни в цінах є незначними, і тому, щоб отримати великий прибуток, але враховуючи те що ринок Форекс є дуже ризиковим то невдалі операції на великі суми також призводять до великих збитків.

Щоб зменшити ризики, проводяться аналіз валютних ринків та робляться прогнози, які дозволяють заздалегідь планувати угоди, але і ці прогнози не завжди вірні. Це відбувається тому, що ситуація на світових ринках ніколи не буває стабільною, і постійно змінюється, як у кращу сторону, так і в гіршу.

На сьогодні для тих, хто тільки починає займатися торгівлею на даному ринку, надається демо-рахунок, за допомогою якого можна перевірити свої знання та аналітичні здібності, використовуючи віртуальні кошти, не вкладаючи власних. Таким чином, операції, які здійснюються, не призведуть до втрати власних коштів, але і не принесуть прибутку. Після того, як новачки перевіряють свої навички за допомогою демо-рахунку, вони можуть почати вкладати реальні гроші. Якщо торгівля на такому рахунку є неефективною, то людина може покращити свої знання за допомогою кращого вивчення даного ринку, а вже потім знову спробувати себе на даному ринку.

На території України ринок Форекс поки що не дуже розвинений. Це можна пояснити тим, що не всі розуміють, як діє цей ринок і тому не завжди наважуються брати участь. Також причиною цього є те, що багато хто не має

відповідних коштів, щоб стати учасником ринку Форекс. Ще одним недоліком даного ринку є недостатнє державне регулювання. На сьогодні не існує закону, який би регулював відносини на цьому ринку.[2]

Але парламент планує легалізувати даний ринок і вивести його з тіні. Існує законопроект «Про діяльність форекс-дилерів», який буде вимагати від компаній, що діють на цьому ринку, отримати ліцензії. І будуть контролюватися Нацкомфінпослуг.

Після прийняття такого законопроекту тільки юридичні особи зможуть бути Форекс-дилерами. Буде встановлений мінімальний статутний капітал, який повинні будуть мати дані компанії. Більше половини капіталу повинно бути належати громадянам України. Всі компанії повинні будуть бути занесені до державного реєстру.[1]

Таким чином, учасники ринку будуть більш захищені від шахраїв. І зможуть скаржитися у відповідні органи про неправомірні дії форекс-дилерів. Також буде менший вплив коштів за кордон. У разі банкрутства дилерів інвестиції клієнтам буде виплачувати спеціальна організація, до якої дилери будуть вносити кошти, як зараз це роблять банки.

Якщо ж даний закон буде прийнятий, то це позитивно вплине на Україну, оскільки після його прийняття законодавство у сфері фінансів стане ближче до законодавства ЄС, де вже існує подібне законодавство і там форекс-дилерів відносять до інвестиційних компаній, і вони виконують всі вимоги які передбачені цим законодавством. Тож з прийняттям подібного закону Україна поступово буде переходити до стандартів ЄС.

Можна зробити висновок, що ринок Форекс на сьогодні в Україні не дуже розвинений, але є умови для його подальшого розвитку. І якщо він буде легалізований то люди будуть більш позитивно ставитися до нього, так як будуть розуміти принципи його діяльності, та більше йому довіряти.

Використана література:

1. Forex візьмуть під контроль [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/news/-/365861/forex-vizmut-pid-kontrol>
2. Перспективи рынка Форекс в Украине [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://psm7.com/blogs/perspektivy-rynka-foreks-v-ukraine.html>
3. Форекс в Україні. Перспективи розвитку[Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://forexforum.com.ua/showthread.php?t=97>

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

***Бервено О.В.**, к.е.н., доцент кафедри менеджменту*

*Харківського торговельно-економічного інституту КНТЕУ*

***Мирвода О.В.**, студент 6 курсу, спеціальність «Менеджмент і*

*адміністрування» Харківського торговельно-економічного інституту КНТЕУ*

На сучасному етапі стрімкого розвитку торгівлі в Україні в умовах глобалізації економічного середовища, посилення конкуренції на ринку

стимулювання інвестиційної активності торговельних підприємств є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності.

Незважаючи на актуальність проблеми інвестиційної діяльності в сфері торгівлі, практичний досвід свідчить про значні складності формування інвестиційних ресурсів торговельного підприємства, високі ризики реалізації інвестиційних проектів, що потребує розробки дієвих заходів для активізації цього виду діяльності.

Інвестиції – це вкладення капіталу у всіх його формах у різноманітні об'єкти (інструменти) його господарської діяльності з метою отримання прибутку, а також досягнення іншого економічного або позаекономічного ефекту, отримання якого базується на ринкових принципах та пов'язане з факторами часу, ризику та ліквідності» [1, с. 17].

Інвестиційна діяльність торговельних підприємств дозволяє вирішувати наступні завдання:

- підвищити ефективність процесу доведення товару до споживача;
- скоротити витрати на організацію торгового процесу, зберігання товарів та їх транспортування;
- підвищити якість обслуговування споживачів;
- підвищити продуктивність праці персоналу за рахунок поліпшення умов праці;
- впровадити автоматизацію документообігу, бухгалтерського та управлінського обліку.

Однак, існуюча система фінансування інвестиційної діяльності торговельних підприємств недосконала та потребує вдосконалення. Джерелами фінансування інвестицій в торгівлі є власний капітал, амортизаційні відрахування та залучені зовнішні інвестиції. На наш погляд, з метою реалізації інноваційних проектів доцільно використовувати одночасно декілька джерел фінансування.

При впровадженні інвестицій у сфері торгівлі необхідно дотримуватись принципів, які враховують специфіку галузі. Виділяють наступні принципи формування обсягу інвестиційних ресурсів [2]:

- принцип урахування перспектив розвитку інвестиційної діяльності;
- забезпечення відповідності обсягу залучення інвестиційних ресурсів обсягу інвестиційних потреб підприємства відповідно до його інвестиційної політики;
- забезпечення оптимальної структури інвестиційних ресурсів із позиції ефективної інвестиційної політики – оптимальна структура забезпечує фінансову рівновагу підприємства під час здійснення інвестиційної діяльності в процесі реалізації його інвестиційної політики та сприяє зниженню фінансових ризиків;
- забезпечення мінімізації витрат формування інвестиційних ресурсів із різних джерел фінансування;
- забезпечення високоефективного використання інвестиційних ресурсів у процесі інвестиційної діяльності.



Інвестиційна діяльність в сфері торгівлі передбачає наявність інноваційних проектів.

Формування інвестиційної стратегії в інноваційному підприємстві включає наступні етапи:

1) визначення періоду розробки, організації, реалізації та контролю інвестиційної стратегії;

2) розробка основних цілей і напрямів інвестицій;

3) розробка стратегії формування інвестиційних ресурсів;

4) конкретизація стратегії за періодами її реалізації;

5) оцінка розробленої інвестиційної стратегії;

6) оперативне управління.

7) реалізація інвестиційних програм і проектів [3, с. 712].

Висновок. Таким чином, пріоритетним напрямом інвестиційної діяльності вітчизняних торговельних підприємств для забезпечення сталого розвитку є залучення додаткових джерел фінансування, в тому числі іноземних інвестицій, впровадження сучасних методів управління інвестиційними потоками, формування системи ефективного управління інвестиційними ресурсами торгового підприємства.

Використана література

1.Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент / И. А. Бланк. – К. : ИТЕМ ЛТД, 1995. – 448 с.

2.Чорна М.В. Сучасні проблеми формування інвестиційної політики торговельного підприємства / М.В.Чорна, К.О. Головатюк, В.Ю.Тарасенко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2013. - Вип. 2(2). - С. 48-56. -[Електроний ресурс] Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2013\\_2\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_2(2)).

3. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – библиотека финансового менеджера. Вып. 9. — Киев : Эльга : Ника-Центр, 2006. - 711с.

## **НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Дубінін В., студента 5 курсу спеціальності «Економіка підприємства»*

*Національного фармацевтичного університету*

*Посилкіна О.В., д.е.н., професор кафедри управління та економіки  
підприємства Національного фармацевтичного університету*

Однією з найважливіших умов стійкого розвитку фармацевтичних підприємств (ФП) є інвестиційна діяльність, яка потребує залучення значних інвестиційних ресурсів. Для залучення інвестиційних ресурсів ФП повинні відповідати певним характеристикам, тобто бути інвестиційно-привабливим.

На теперішній час існує значна кількість методик оцінки інвестиційної привабливості підприємств, але для більшості з них притаманний лише аналіз фінансових коефіцієнтів, які відбивають фінансовий стан підприємства. Звичайно аналіз фінансового стану підприємства – одержувача інвестицій для інвестора є важливим, однак це не дозволяє одержати загальної картини доцільності інвестицій в підприємство.

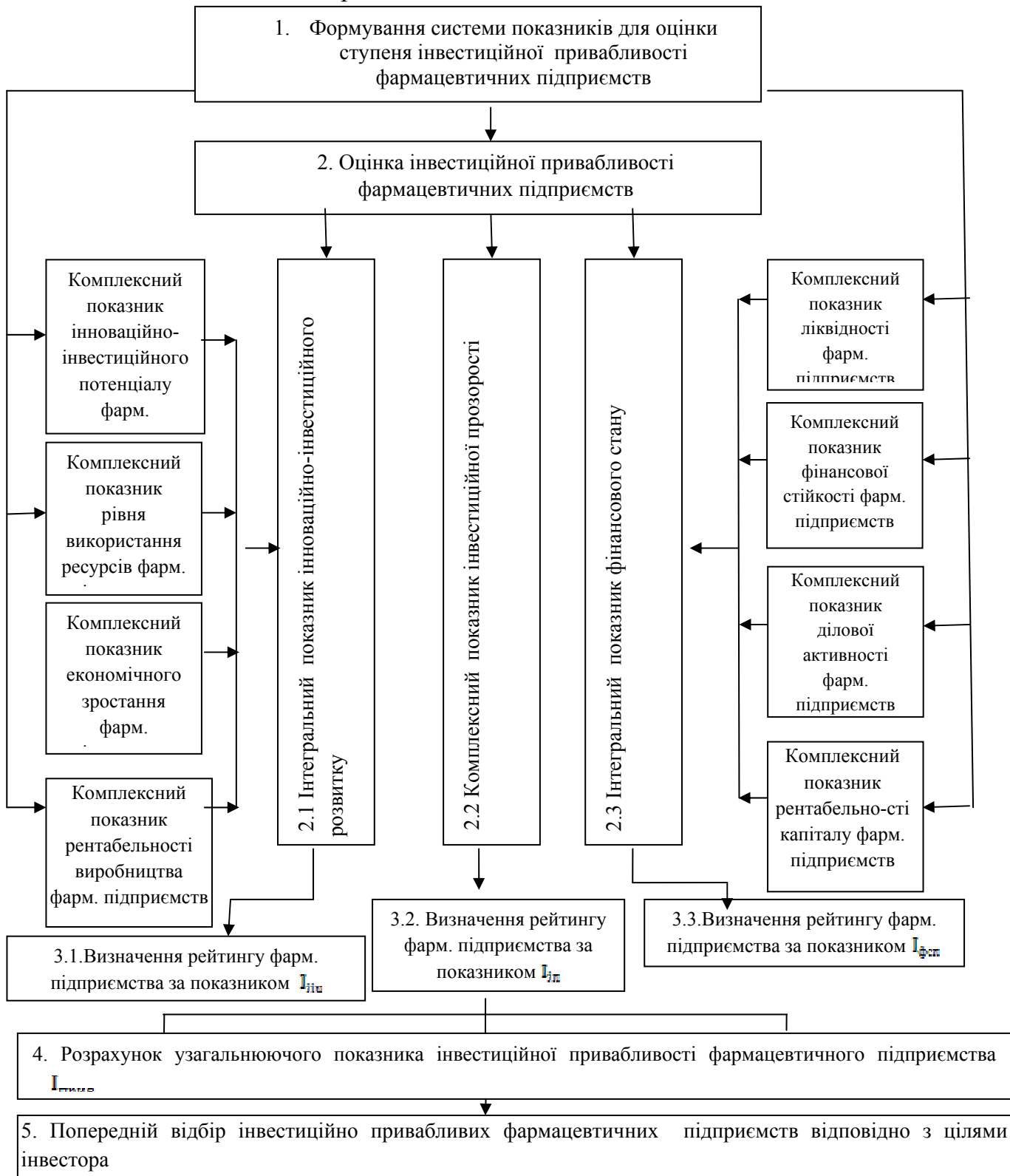


Рис. 1. Удосконалений алгоритм оцінки інвестиційної привабливості фармацевтичних підприємств

На заході досить розповсюдженим є метод рейтингової оцінки інвестиційної привабливості підприємств. Найбільш популярними є рейтинги Fortune 500, Global 1000, BusinessWeek 1000. Вони оцінюють, інвестиційну привабливість, виходячи з фінансово-господарських показників підприємств: об'єми доходів, прибутків, активів; ефективність інвестицій; збільшення прибутків, доходів працівників; рівень ринкової вартості компанії та ін.

Але слід зазначити, що зі зміною економічних умов на ринку змінюється трактування категорії «інвестиційна привабливість підприємства». До того ж виникає необхідність у більш комплексному підході до вибору показників, які відбивають головні аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства, які є важливими для інвестора. До того ж методики оцінки інвестиційної привабливості підприємств повинні враховувати галузеву специфіку діяльності. Все це й обумовлює актуальність наукового дослідження.

Мета роботи полягає в удосконаленні методики оцінки інвестиційної привабливості ФП з урахуванням специфіки їх діяльності на підставі використання системного підходу.

Під інвестиційною привабливістю ФП ми розуміємо його інтегральну характеристику як об'єкта майбутнього інвестування з позицій перспектив його розвитку, ефективності використання ресурсів і активів, їхньої ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та інвестиційної прозорості об'єкта інвестування.

Отже, інвестиційну привабливість ФП ми пропонуємо розрахувати на підставі трьох інтегральних показників: інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств; його фінансового стану й інвестиційної прозорості. Формула для розрахунку узагальнюючого показника інвестиційної привабливості ФП ( $I_{\text{приб.}}$ ) має вигляд:

$$I_{\text{приб.}} = f(I_{\text{ІРР}}; I_{\text{ФСП}}; I_{\text{ІП}}), \quad (1)$$

де  $I_{\text{ІРР}}$  – інтегральний показник інноваційно-інвестиційного розвитку ФП;

$I_{\text{ФСП}}$  – інтегральний показник фінансового стану ФП;

$I_{\text{ІП}}$  – інтегральний показник інвестиційної прозорості.

Удосконалений алгоритм методики оцінки інвестиційної привабливості ФП наведена на рисунку.

## **РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Метрик А.А., старший преподаватель кафедры агробизнеса УО  
Белорусской государственной сельскохозяйственной академии, г. Горки*

Инвестиционная стратегия представляет собой систему долгосрочных целей инвестиционной деятельности, определяющих приоритетные направления и формы инвестирования, получившие количественную оценку в форме целевых стратегических нормативов, и план мероприятий по достижению целевых параметров инвестиционной деятельности.

Основными принципами разработки инвестиционной стратегии предприятия являются:

- активность инвестиционной стратегии, предполагающая четкое видение желаемого состояния предприятия в стратегической перспективе. В этом случае стратегия базируется не на приростном (от достигнутого уровня), а на преобразующем стиле планирования, когда компания стремится усовершенствовать действующие неэффективные механизмы управления инвестиционной деятельностью, чтобы обеспечить достижение целевых нормативов;

- адаптивность разработанной стратегии к изменениям внутренней и внешней инвестиционной среды. В зависимости от особенностей внешней инвестиционной среды меняется тип инвестиционной стратегии. В условиях стабильной и прогнозируемой внешней инвестиционной среды применяется жесткая инвестиционная стратегия. Гибкая стратегия носит общий характер, что позволяет предприятию в условиях быстро меняющейся инвестиционной ситуации эффективнее реагировать на новые инвестиционные альтернативы, приспосабливаться к изменениям ситуации на инвестиционном рынке.

- реалистичность инвестиционной стратегии предполагает, что каждая стратегическая цель имеет в своей основе алгоритм ее достижения, т.е. план мероприятий, и опирается на ресурсные возможности предприятия (достижима в стратегическом временном горизонте и согласуется с экономическим потенциалом предприятия и прогнозным состоянием конкурентной среды);

- совместимость с другими функциональными стратегиями означает, что инвестиционная стратегия поддерживает выполнение целевых нормативов других функциональных стратегий и максимально использует результаты их реализации для достижения собственных целевых нормативов.

- гибкость инвестиционной стратегии на основе выбора инвестиционных решений из нескольких вариантов. Инвестиционная стратегия должна обеспечивать возможность выбора эффективных инвестиционных решений.

- количественная измеримость стратегических целей и уровня их достижения. Каждая стратегическая цель инвестиционной деятельности должна базироваться на четких целевых нормативах, на которые ориентируются инвестиционный менеджмент, а также руководство предприятия при оценке эффективности его работы.

Содержание функциональных стратегий меняется на разных этапах развития предприятия (табл. 1).

Разработка инвестиционной стратегии предприятия включает стандартный перечень управленческих процедур:

- оценка результатов реализации инвестиционной стратегии предприятия;
- оценка экономического потенциала предприятия;
- определение стратегических целей инвестиционной деятельности;
- выявление и оценка инвестиционных возможностей предприятия и формирование портфеля инвестиционных проектов;

Особенности функциональных стратегий на разных стадиях развития  
предприятия

Стратегия	Стадия жизненного цикла предприятия			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Инвестиционная	Инвестирование нового строительства и инновации	Инвестирование в расширение мощностей	Инвестирование в реновации (замена изношенных машин и оборудования)	Дезинвестирование (изъятие инвестированного капитала) и поиск новых отраслей
Финансовая	Привлечение рискованного капитала	Привлечение стратегических инвесторов	Привлечение заемного капитала	Эффективное размещение временно свободных денежных средств
Маркетинговая	Проникновение на рынок	Расширение рынка сбыта	Удержание рыночной доли	Поиск новых рыночных ниш
Производственная	Освоение технологии и выход на проектную мощность	Расширение объема производства	Повышение эффективности производства и снижение издержек	Изменение структуры производственных мощностей
Инновационная	Создание новых продуктов	Максимальная рационализация технологий	Модернизация продукта в соответствии с изменением спроса	Создание новых продуктов

– разработка инвестиционной политики предприятия по основным направлениям инвестиционной деятельности;

– оценка результатов реализации инвестиционной стратегии и внесение изменений в систему стратегических целей и инвестиционную политику.

Оценка эффективности инвестиционной стратегии осуществляется по ряду направлений [1, с. 215-217]:

– согласованность инвестиционной стратегии с общей стратегией развития предприятия;

– внутренняя сбалансированность (согласованность целей);

– реализуемость (достижимость инвестиционных целей);

– приемлемость уровня риска;

– экономическая эффективность.

Использованная литература:

1. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: учеб. Курс / И.А. Бланк. – К.: Эльга-Н: Ника-Центр, 2001. – 448 с.

## **ХАРАКТЕРИСТИКА ЕЛЕМЕНТІВ КОНТРОЛЮ ПРОЕКТНИХ РЕСУРСІВ**

*Прокоф'єва Г.О., студентка 7 курсу спеціальності "Економіка підприємства" Національного фармацевтичного університету*  
*Деренська Я.М., к.е.н., доцент кафедри управління та економіки підприємства Національного фармацевтичного університету*

Розширення обсягів інвестиційної діяльності сучасного підприємства актуалізує необхідність застосування у межах виконання низки проектів відповідних інструментів проектного менеджменту. Управління проектом (Project Management) – це мистецтво керівництва і координації людських і матеріальних ресурсів впродовж життєвого циклу проекту шляхом застосування сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проекті результатів щодо складу та обсягу робіт, вартості, часу, якості і задоволенню учасників проекту [2, с. 8].

Реалізація проекту потребує відповідного ресурсного забезпечення. Поняття ресурс в методології управління проектами трактується широко: все, що має в своєму розпорядженні проект, – зокрема трудові, фінансові і матеріально-технічні ресурси, команда проекту, час (тривалості, терміни, обмеження), інформація, знання і технології – є взаємозв'язаними ресурсами проекту. Основне завдання управління ресурсами – забезпечити їх оптимальне використання для досягнення кінцевої мети управління проектом – формування результату проекту із запланованими показниками.

Управління ресурсами – одна з головних підсистем управління проектом. Включає процеси планування, закупівель, постачання, розподілу, обліку і контролю ресурсів, насамперед, трудових і матеріально-технічних. Управління фінансовими ресурсами здійснюється в рамках управління вартістю.

У підсистемі управління ресурсами проекту протікає ряд взаємозв'язаних процесів: планування закупівель і постачання; регулювання; контроль. Контроль охоплює всі процеси управління ресурсами проекту. Здійснюється на основі дотримання встановлених стандартів і нормативів, постійного моніторингу. Контроль управління ресурсами проекту складається з: оцінки забезпечення ресурсами робіт проекту; оцінки витрат на ресурси; контролю запасів; контролю якості ресурсів; контроль запланованих показників по термінах і вартості.

У разі виявлення яких-небудь відхилень у процесі контролю, «включається» процес регулювання. Відхилення в процесі управління ресурсами проекту виникають в результаті впливу різних зовнішніх і внутрішніх чинників. Зміст цього процесу залежить від виявлених відхилень. Результатом протікання цього процесу є усунення відхилень або адаптація підсистеми управління ресурсами до нових умов функціонування.

Управління різними видами проектних ресурсів потребує використання значного різноманіття інструментів [1, с. 299-306].

Ієрархічна структура ресурсів, розбита за категоріями і типами ресурсів, як правило, використовується при вирівнюванні ресурсів у розкладі, а також для

розробки розкладів з обмеженими ресурсами. Її також можна використовувати для визначення й аналізу призначення виконавців у проекті.

Для відображення наявних ресурсів складаються таблиці та гістограми наявності ресурсів у розрізі календарного часу. Кількість наявних ресурсів фіксується у розрізі календарного часу з урахуванням святкових чи вихідних днів, або запланованих відпусток задіяних у виконанні проекту фахівців. Також може бути побудований календар ресурсів та профіль їх доступності. Календар ресурсів – це календар робочих і неробочих днів, який визначає у які дати кожний ресурс може чи не може бути використаний. У процесі побудови матриці розподілу ресурсів по роботах будується профіль доступності ресурсів, за допомогою якого відображається наявність ресурсів у кожний момент часу реалізації проекту.

Календарний графік потреби в певному виді ресурсу будується у вигляді таблиці, колонки якої – це дні виконання робіт проекту, рядки – певні роботи за проектом; на перетині вказується кількість необхідних ресурсів на кожний день, зазначається запас часу.

Для оцінки проектних ресурсів (трудових, технічних, матеріальних, фінансових, інформаційних) застосовується такий інструмент як ресурсна гістограма. Гістограма потреби у певному виді ресурсу являє собою графік, вісь абсцис якого – дні виконання проекту, вісь ординат – необхідна кількість ресурсу.

Оцінка вартості ресурсів проекту полягає в уточненні і конкретизації приблизного кошторису витрат на ресурси. Завдання оцінки вартості ресурсів включає розробку наступних елементів: схеми розподілу робіт; календарного плану; потреби в ресурсах; вартості цих ресурсів; непрямих витрат на адміністративно-управлінську діяльність; статистичної інформації за проектами-аналогами; кошторисної нормативної бази. В результаті виконання цього завдання повинен бути розрахований кошторис витрат на роботи проекту, що складається із зведеного кошторису за проектом і локальних кошторисів на кожну окрему роботу. Як для управління організацією в цілому, так і для управління вартістю в проектах ключовим поняттям є бюджет. Також до інструментів управління вартістю проекту належать календарний план витрат і графік бюджету для ранніх і пізніх строків проекту.

Управління таким ресурсом проекту, як час, здійснюється шляхом сіткового планування. Основним документом системи сіткового планування є сітковий графік. Крім сіткового планування в управлінні часовим ресурсом використовуються й інші методи й інструменти – календарне планування з побудовою календарного плану та діаграми Ганта.

Здійснення підприємством широкого кола проектів, як правило, потребує формування системи постійного спостереження за процесами і тенденціями в зовнішньому та внутрішньому середовищі, тобто системи контролю реалізації проектів. Основне завдання контролю ресурсів полягає у забезпеченні їх оптимального використання для досягнення запланованих результатів проекту. Для досягнення максимальної ефективності функцій контролю звітна інформація на певну дату або діючий період має включати наступне:

- кошторисну вартість. Це необхідно для порівняння фактичних і прогнозних результатів;
- фактичні результати – виконання заданих обсягів робіт;
- відхилення фактичних і прогнозованих результатів від планових або розрахункових показників;
- прогнозовані результати – стан проекту та його складових елементів на наступний період;
- передбачувані й непередбачувані причини та обставини, що визначають фактичний стан здійснення проекту в цілому, та його окремих операцій, відхилення від планових показників.

До основних етапів проведення ресурсного контролю проекту слід віднести:

1. Відбір для спостереження найголовніших напрямків чи параметрів. До контрольних параметрів належать технічні й якісні характеристики ресурсів проекту, терміни його виконання, використання бюджету проекту.

2. Побудова системи інформаційної бази. Інформаційна база являє собою перелік документів та інструментів управління проектом.

3. Обґрунтування періодичності формування інформаційної бази. Виходячи з того, що тривалість проекту може вимірюватися у днях, тижнях, місяцях, доцільним є складання звітів по витратах раз на місяць, першого числа кожного місяця, на підставі аналізу попереднього місяця реалізації проекту.

4. Аналіз причин відхилень та їх впливу на параметри проекту полягає у визначенні причин, які визвали відхилення тих чи інших параметрів проекту, а також виявлення впливу зміни одного параметру проекту на інший.

5. Обґрунтування доцільності впровадження коригувальних заходів у процес реалізації проекту, внесення відповідних змін до інформаційної бази проекту (сіткового графіка, календарних планів виконання та витрат, діаграми Ганта, ресурсних гістограм, графіка розподілу бюджету проекту у часі, бюджетів, звітів по витратах та по тривалості).

6. Оцінка ефективності системи контролю в цілому передбачає розрахунок витрат, пов'язаних з її впровадженням, та економію часу на здійснення контролю за проектом.

Висновки. Впровадження системи ресурсного контролю дозволить своєчасно виявляти відхилення фактичних параметрів проектних робіт від запланованих, оперативно реагувати на них, зменшуючи непередбачені додаткові витрати на здійснення проектів час їх реалізації, підвищуючи якість виконання проектних робіт.

Використана література

1. Посилкіна О. В. Управління проектами у фармацевтичному виробництві : монографія // О. В. Посилкіна, Я. М. Деренська, Г. В. Костюк. – Х. : Вид-во НФаУ, 2010. – 544 с.

2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Third Edition. PMI, 2004. – 198 p. – Режим доступу: <http://www.pmi.org/publictn/pmboktoc.htm>.



## **ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В СОЦИАЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ**

*Феклистова И.С., к.э.н., доцент кафедры политологии, государственного и муниципального управления Орловского филиала ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ»,*

*Феклистов М.В., аспирант кафедры политологии, государственного и муниципального управления Орловского филиала ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ»*

Анализ имеющихся научных исследований свидетельствует, что в большинстве из них нет комплексного видения концептуальной модели формирования эффективной инвестиционной политики в социальном комплексе. Без этого невозможное обоснование адекватной к условиям нашего государства стратегии устойчивого социального развития.

В современных условиях необходимо решать проблемы социального комплекса предпринимательскими средствами. В своей статье «The meaning of social entrepreneurship» (2001) [1] Д. Диз определяет место социального предпринимательства в современном мире, описывает социальных предпринимателей как таковых, которые играют роль генератора изменений в социальной сфере. Социальные предприниматели требуют эффективно, инновационно и изобретательно использовать маркетинговые технологии, которые действуют для сугубо бизнес-предпринимателей. И это не все. Они должны привлекать и использовать ресурсы других для достижения своих социальных целей, будь то финансовые ресурсы, волонтерский труд или государственная программа поддержки.

Развитие социального предпринимательства выступает в качестве важного фактора роста потенциала хозяйственного развития регионов, является приоритетом стратегии их социально-экономического развития, важнейшим условием реального повышения эффективности государственного регулирования инвестиционных процессов в социальном комплексе.

Процесс государственного регулирования инвестиционных процессов в социальном комплексе находится в состоянии перманентного обновления из-за изменений в социальной системе и влияния факторов внешней среды. Возрастают требования общества к повышению качества оказываемых услуг, совершенствованию методов организации, эффективному использованию информационных технологий, к разработке и внедрению новых методов и технологий, необходимых для удовлетворения запросов рынку услуг социальной сферы.

Трансформация социальной политики происходит в соответствии с изменением ее основополагающих принципов. Изменения на национальном и региональном уровнях проявились в следующем: в большей концентрации внимания и средств на решении ограниченного числа проблем в отличие от популярного ранее комплексного подхода; в усилении дифференцированного подхода к регулированию доходов населения, формированию адресной социальной защиты; в приоритете активизации экономического поведения и

экономических инициатив граждан в сфере доходов по сравнению с общей социальной поддержкой; в смещении акцентов от преимущественно административных к гибким экономическим методам управления; в развитии страховых принципов по отдельным направлениям социальной политики (здравоохранении, пенсионном обеспечении, политике занятости), а также переходе от приоритетности социальной поддержки к приоритетности социального страхования; в формировании многоканального финансирования социального комплекса; в приоритетности решения проблем социального комплекса предпринимательскими средствами, развитии социального предпринимательства; в развитии благотворительности и спонсорства, новых форм социальной поддержки населения со стороны работодателей, профсоюзов, других общественных организаций; в установлении паритета всех видов доходов, полученных социально допустимыми способами (включая предпринимательство), и снятии ограничений на их рост.

Анализ отечественного и зарубежного опыта позволил выявить два разных типа государственной инвестиционной политики в социальном комплексе:

– государство активно влияет на развитие и функционирование социального комплекса. В то же время удельный вес государственных средств в общей сумме его доходов из разных источников значителен. При этом некоторые виды деятельности социального комплекса в большей мере существуют на средства государственного бюджета разных уровней, а органы государственного управления имеют в своем составе структуры, которые непосредственно осуществляют управление текущей деятельностью субъектов социального комплекса;

– политика государства заключается в минимальном управленческом воздействии на процесс развития социального комплекса. Осуществляется частичная поддержка в виде финансовой помощи некоторым видам деятельности социального комплекса за счет средств государства. Процесс его развития формируется в рамках частного предпринимательства при участии неправительственных и общественных организационно-правовых структур. В процессе инвестирования развития социального комплекса значительную роль играют разные фонды и некоммерческие организации, существующие на пожертвования частных лиц и предприятий.

Постановку и решение задач по формированию эффективной инвестиционной политики в социальном комплексе нами предлагается осуществлять с учетом реализации трех принципов: 1) принципа системного соотношения глобального и локальных критериев конечной результативности инвестирования; 2) принципа партнерства, согласно которому инвестиционная деятельность хозяйствующих субъектов социального комплекса, включая структуры и органы управления, рассматривается как предоставляемая услуга, за которую необходимо нести экономическую и социальную ответственность; 3) принципа приоритета социальной защиты, в соответствии с которым определяющим фактором величины выделяемых средств является социально значимый потенциал оцениваемых хозяйствующих субъектов социального комплекса, включая и инфраструктуру, и органы управления.

Нами предлагаются в укрупненном виде основные направления инвестиционных вложений в социальный комплекс, которые имеют ключевое значение для устойчивого развития страны: улучшение демографической ситуации; укрепление здоровья населения; формирование и реализация единой ювенальной политики; повышение уровня жизни, усиление социальной защиты; совершенствование условий и охраны труда; улучшение жилищных условий населения; сохранение и обогащение научного, образовательного, культурно-этического, физического потенциала общества; борьба с преступностью.

Целесообразно выделить основные этапы реализации инвестиционной политики в социальном комплексе регионов.

До 2017 года инвестиционная политика должна быть сконцентрирована на предотвращении падения уровня и качества жизни, дальнейшем сокращении размеров бедности, повышении реальных доходов основных групп населения, минимальной заработной платы, недопущении деградации системы образования, здравоохранения, науки, культуры, стабилизации демографической ситуации, усилении внимания в государственной социальной политике к проблемам семьи и молодежи. На этапе 2018-2019 гг. должно быть обеспечено решение таких задач, как: установление минимальной оплаты труда выше уровня прожиточного минимума, существенное повышение реальных доходов основной массы населения, ликвидация резких диспропорций в оплате труда в бюджетном и внебюджетном секторе, значительное сокращение существующей дифференциации в доходах разных социальных групп населения, снижение темпов инфляции до 2% в год. Следует ожидать ощутимых позитивных изменений в развитии материальной базы и деятельности учреждений здравоохранения, образования, культуры, науки. Намечаются позитивные изменения в демографической ситуации (увеличение рождаемости, сокращения смертности, увеличение на 3-4 года ожидаемой продолжительности жизни). На этапе **2020-2022** гг. можно ожидать приближения большинства количественных и качественных параметров, которые характеризуют человеческий потенциал России, к величине соответствующих показателей стран – членов Европейского Союза.

Разработка адекватного методического обеспечения принятия инвестиционных решений в настоящее время является очень актуальной задачей как для теории, так и для практики управления социальным комплексом. Привлечение опционной теории к оценке реальных инвестиционных проектов в социальном комплексе является логичным этапом развития методологии инвестиционного анализа и свидетельствует о расширении возможностей функционирования экономических систем. По нашему мнению, опционная методология позволит хозяйствующим субъектам социального комплекса в новых экономических условиях адекватно оценивать эффективность инвестиций и, соответственно, выгодно использовать имеющиеся инвестиционные возможности в целях развития.

Использованная литература:

1. Dees, J. G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University's Fuqua School of Business [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf).

## **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Чернишова Л.О., к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки  
Харківського державного університету харчування та торгівлі*

*Палій Ю.В., студентка 5 курсу спеціальності «Міжнародні економічні відносини» Харківського державного університету харчування та торгівлі*

Ефективне, науково обґрунтоване управління інвестиційною діяльністю підприємства вимагає розробки нових методичних засад і елементів теорії управління інвестиційними процесами з урахуванням особливостей трансформацій в економіці України.

Управління інвестиційним процесом підприємства потребує розробки складних механізмів взаємодії інвестиційної, ринкової та соціальної структур, об'єднання їх в єдине ціле. Для ефективної роботи підприємства механізм управління інвестиційним процесом необхідно привести у відповідність до нового механізму господарювання, адаптувати до нових вимог управління. Необхідно врахувати зміну кількісних і якісних характеристик системи управління, неповторність і своєрідність кожного проекту, певну тривалість життєвого циклу, комплексність внутрішніх і зовнішніх чинників оточення, а також специфічність організаційних форм, що дозволяють виділити управління інвестиційним процесом в окремий напрям менеджменту [3].

Порівняння різних точок зору на визначення інвестиційного процесу підприємства дало змогу охарактеризувати цю категорію як сферу економічної діяльності, що включає визначення мети й завдань інвестування, розроблення інвестиційної стратегії щодо інвестиційного середовища, розробку та реалізацію інвестиційної програми й оцінку її ефективності. Інвестиційний процес необхідно розглядати у взаємозв'язку з ресурсним забезпеченням. При цьому під ресурсним забезпеченням слід розуміти необхідні для здійснення інвестиційного процесу фінансові, трудові, інформаційні ресурси (які в свою чергу є базою для стратегічного планування), правове забезпечення інвестиційного процесу.

Особливості інвестування визначають специфіку процесу управління, в основі якого лежать наступні принципи: цілеспрямованість, системність, комплексність, пріоритетність, забезпеченість фінансовими, інформаційними, матеріальними й трудовими ресурсами, узгодженість інвестиційних програм різних рівнів, своєчасність досягнення необхідного кінцевого результату [1].

Сукупність принципів повинна реалізуватися в процесі стратегічного управління інвестиційною діяльністю підприємства, що передбачає:

– формування довгострокових цілей, пов'язаних, з одного боку, з реалізацією місії підприємства, з іншого - з отриманням прибутків у довгостроковому часовому горизонті;

– визначення довгострокових пріоритетів у реалізації цих цілей, черговості їх досягнення і можливих фінансове-економічних наслідків для підприємства у випадку відхилень від намічених темпів і пропорцій функціонування основних його систем;

– обґрунтування та вибір методів досягнення поставлених цілей [2].

У відповідності до розглянутих характеристик механізм управління інвестиційними процесами підприємства представляє собою сукупність органічно взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, узгоджене функціонування яких підпорядковано здійсненню й підвищенню ефективності інвестування, спрямованого на вирішення завдань, визначених зовні заданими потребами підприємства.

З метою вдосконалення управління інвестиційною діяльністю запропоновано механізм синхронної взаємодії елементів інвестиційного процесу на підприємстві (рис. 1).

Представлений механізм управління інвестиційним процесом підприємства передбачає врахування впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. До зовнішніх належать чинники ринкового та державного регулювання. Чинниками ринкового регулювання є інвестиційний клімат, інвестиційна активність населення та суб'єктів господарювання, рівень розвитку інвестиційної сфери й виробничих сил, рівень конкуренції, статус іноземного інвестора. Серед чинників державного регулювання виділяють політичні та правові заходи, кредитна, амортизаційна політика, регулювання фондового ринку, сфер та об'єктів інвестування, податкове, зовнішньоекономічне регулювання, приватизаційні процеси, експертиза інвестиційних процесів.

Внутрішні чинники впливу на інвестиційну діяльність передбачають організацію господарської діяльності, ресурсне забезпечення, кваліфікацію персоналу, імідж підприємства.

Таким чином, управління інвестиційною діяльністю займає важливе місце у системі управління підприємством, успішний розвиток якого залежить від координації рішень та дій у різних напрямках його функціонування.

Ефективність системи управління інвестиційним процесом залежить від високого рівня динамізму, що враховує зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, інвестиційної програми та стратегії, темпів економічного розвитку та інших параметрів функціонування підприємства.

Для підготовки кожного управлінського рішення у сфері формування інвестицій підприємств необхідно враховувати альтернативні можливості різноманітних ситуацій. Реалізація таких альтернативних управлінських рішень повинна ґрунтуватися на системі критеріїв, що визначають загальну інвестиційну стратегію підприємства. До таких критеріїв належать цілі інвестиційної діяльності, її пріоритетні напрямки і форми; оптимальна структура сформованих ресурсів та інше.



Рис. 1. Механізм управління інвестиційним процесом підприємства

Використана література:

1. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент : учебный курс / И.А. Бланк – К.: Эльга -Н, 2006. – 546 с.
2. Грузд М.В. Складові механізми управління інвестиційними процесами на підприємстві // Зб. матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. «Динаміка наукових досліджень '2003». Т. 22. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2003. – С. 20 – 21.
3. Кольцова И.В. Практика финансовой диагностики и оценки проектов / И.В. Кольцова, Д.А. Рябых. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 416 с.

## **ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ РИНКОВИХ ВІДНОСИН**

*Чирва Ю.Є., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету*

*Лисенко О.В., студентка 7 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент» Національного фармацевтичного університету*

У даний час усе ще досить низька інвестиційна активність супроводжується наростаючою вибірковістю інвестування. Недостатність коштів обумовлюється ще більш пильною увагою до оцінки і відбору тих проектів, що могли б сприяти як економічному зростанню об'єкту інвестування, так і зниженню соціальної напруженості, розвитку суміжних галузей і суб'єктів господарювання. При цьому не викликає сумніву, що підходи до аналізу інвестиційних проектів повинні відповідати сучасній системі поглядів на роль підприємства в суспільстві.

У процесі історичних змін в українському суспільстві і світовій економічній думці погляди на роль підприємства в суспільстві, а також на його інвестиційну діяльність, зазнали певних змін. Так, якщо раніше у якості основного мотиву діяльності підприємства розглядався мотив максимізації маси прибутку, то сьогодні у якості критерію ефективності діяльності організації розглядається баланс інтересів основних зацікавлених осіб, що необхідний для зміцнення позицій підприємства в суспільстві. Такий підхід, хоча теоретично й означає прийняття за основу стратегії оптимізації, при якій досягнення однієї мети організації лімітується вимогою виконувати й інші цілі на прийнятному рівні, приводить до збільшення цінності підприємства для суспільства, що і варто розглядати як основну цільову орієнтацію організації.

Розглянемо найбільш розповсюджені теоретичні підходи до визначення інвестиційної діяльності. Так, наприклад, інвестиційна діяльність визначається як "процес обґрунтування і реалізації найбільш ефективних форм вкладання капіталу, спрямованих на розширення економічного потенціалу підприємства" [1, с.290].

Подане визначення, на наш погляд, відбиваючи основні стадії інвестиційної діяльності, не досить повно відбиває її мету.

По-перше, найбільше значення є наявність можливості для одержання більшого прибутку, але дана можливість, особливо в умовах української дійсності, не обов'язково буде реалізована, а, отже, може привести до збитків.

По-друге, інвестиційна діяльність підприємства може бути пов'язана з задоволенням вимог громадськості, що не спрямовані на збільшення її потенціалу. У цьому зв'язку можна було б привести інше визначення поняття інвестиційної діяльності чи інвестиційних операцій – це «...операції, пов'язані з вкладанням коштів у реалізацію проектів, що будуть забезпечувати одержання фірмою вигод протягом періоду, що перевищує один рік» [2, с.1].

З погляду сучасного менеджменту багатством підприємства вважається не тільки наявність матеріальних цінностей, але і людський, науковий потенціал, успішне фінансове і виробниче управління [2, с.10]. Такий підхід до розуміння

багатства підтверджує правильність вибору мети збільшення цінності підприємства як мети, що враховує сподівання всіх зацікавлених сторін. Однак, відзначимо, що у визначенні все-таки автор обмежується поняттям вигід підприємства, не уточнюючи необхідності досягнення балансу інтересів зацікавлених осіб.

Визначення інвестиційної діяльності подане у Законі України “Про інвестиційну діяльність”, де визначено, що “інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) або досягається соціальний ефект”, а інвестиційна діяльність визначається як сукупність практичних дій підприємця, спрямованих на реалізацію інвестицій [3]. Таке визначення є, з одного боку, досить універсальним, тому що під корисним ефектом можна мати на увазі й соціальний ефект для третьої особи, але не відображає основний зміст сучасної концепції ефективності, що полягає в досягненні балансу інтересів.

Тому нами поділяється наступне визначення поняття інвестиційної діяльності підприємства, що реалізує концепцію зацікавлених груп: інвестиційна діяльність (як суспільна діяльність підприємства) - це діяльність, пов'язана з вибором, обґрунтуванням і реалізацією таких форм вкладання капіталу, що сприяють розширенню економічного потенціалу і довгостроковому збільшенню цінності підприємства для різних груп інтересів. Розвиток підприємства, зростання суми його прибутку і його інвестиційна активність є взаємообумовленими процесами, тому жодному підприємству не слід ігнорувати питання інвестування.

Таким чином, нами уточнено сутність інвестиційної діяльності підприємства та визначено, що вона підпорядкована визначеній інвестиційній політиці, яку підприємство формує самостійно, виходячи з цілей свого стратегічного розвитку. Основною метою інвестиційної політики підприємства є вибір і реалізація найбільш привабливих з погляду того, як вони впливають на цінність підприємства, інвестиційних проектів.

Використана література:

1. Бланк И.А. Управление прибылью / И.А. Бланк. - К: «Ника-Центр», 1998. – 532с.
2. Лисенко О. Банківська криза: далі буде... / О. Б. Лисенко // Галицькі контракти. – 1999. – № 6. – С. 13-15.
3. Закону України «Про інвестиційну діяльність» : Редакція закону від 19.01.2012 /1560-12/ [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>. - Заголовок з екрану.



## СЕКЦІЯ 4. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Галактіонова А.А., студентка 4 курсу кафедри Економіки підприємства  
Національного фармацевтичного університету*

*Кубасова Г.В., викладач кафедри «Управління та економіки підприємства»  
Національного фармацевтичного університету*

У наш час важко назвати більш важливу і багатогранну сферу діяльності, чим управління, або менеджмент, від якого в значній мірі залежать і ефективність виробництва, і якість обслуговування населення.

Упровадження ринкових відносин у практику господарювання вимагає принципової зміни методів управління на всіх рівнях управлінської ієрархії. Це висуває необхідність вивчення нових підходів і форм управління, зокрема, менеджменту як особливого типу управління.

Метою роботи є ознайомлення і вивчення закономірностей і принципів управління, сутність основних функцій управління, зміст методів управління і сучасних технологій менеджменту.

Менеджмент (англ. management -- управління, завідування, організація) це управління виробництвом або комерцією; сукупність принципів, методів, коштів і форм управління, що розробляються і що застосовуються з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

Задачами менеджменту як науки є розробка, експериментальна перевірка і застосування на практиці наукових підходів, принципів і методів, що забезпечують стійку, надійну, перспективну і ефективну роботу колективу (індивідуума) шляхом випуску конкурентоздатного товару.

Тим часом кінцевою метою менеджменту як практики ефективного управління є забезпечення прибутковості підприємства шляхом раціональної організації виробничого (торгового) процесу, включаючи управління виробництвом (комерцією) і розвиток техніко-технологічної бази.

Виходячи з цього найважливішою задачею менеджменту є організація виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів на основі ресурсів, що є.

Сутнісна характеристика менеджменту - це функція або вид діяльності по керівництву людьми.

Функції управління - це конкретний вид управлінської діяльності, що здійснюється спеціальними прийомами і способами, а також відповідна організація робіт.

Сутнісна особливість менеджменту обумовлює наявність менеджера - суб'єкта управління, професійного керуючого, що пройшов спеціальну підготовку, що дає йому право на виконання функцій по керівництву людьми.

У сучасному менеджменті існують різні способи рішення задач: конкретні методи рішення задач управління, моделювання управлінських процесів, інформаційне і технічне забезпечення прийняття рішень і інші.

Метод управління - це сукупність (система) управлінських прийомів, що сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності організації. За допомогою правильного вибору методу управління забезпечується чітка організація процесу управління і усієї виробничо-економічної діяльності.

Управління повинне опиратися на людський фактор у комплексному розумінні його прояву, а також враховувати повний набір динамічних інтересів особистості. Таке управління можна назвати соціально-психологічним. Це управління, у центрі якого – людина, його інтереси, потреби і цінності

Головним напрямком перебудови менеджменту і його радикального удосконалення, пристосування до сучасних умов стало масове використання новітньої комп'ютерної і телекомунікаційної техніки, формування на її основі високоефективних інформаційно-управлінських технологій. Засоби і методи прикладної інформатики використовуються в менеджменті і маркетингу. Нові технології, засновані на комп'ютерній техніці, вимагають радикальних змін організаційних структур менеджменту, його регламенту, кадрового потенціалу, системи документації, фіксування і передачі інформації. Особливе значення має впровадження інформаційного менеджменту, значно розширювальної можливості використання компаніями інформаційних ресурсів. Розвиток інформаційного менеджменту зв'язано з організацією системи обробки даних і знань, послідовного їхнього розвитку до рівня інтегрованих автоматизованих систем управління, що охоплюють по вертикалі і горизонталі всі рівні і ланки виробництва і збуту.

Технологія нерозривно зв'язана з машинізацією виробничого чи невиробничого, насамперед управлінського процесу. Управлінські технології ґрунтуються на застосуванні комп'ютерів і телекомунікаційної техніки.

Технологічну основу інформатизації менеджменту створюють комп'ютери останніх поколінь і сучасні засоби зв'язку. На базі цих технічних засобів формуються інформаційні технології – цілісні системи збору, переробки, передачі, використання інформації з метою управління. В основному мова йде про створення інформаційних технологій з використанням штучного інтелекту. Вважається, що основні напрямки в області створення інформаційних технологій і штучного інтелекту зв'язані з перебуванням ефективних систем надання знань і організацією процесу комунікації користувачів з ЕОМ, а також із плануванням доцільної діяльності, формуванням глобальної структури нормативної поведінки. Іншими словами, якісно перебудовується саме управлінське середовище, що пристосовується до вимог сучасних ЕОМ.

Повна інтегрована автоматизація менеджменту припускає охоплення наступних інформаційно-управлінських процесів: зв'язок, збір, збереження і доступ до необхідної інформації, аналіз інформації, підготовка тексту, підтримка індивідуальної діяльності, програмування і рішення спеціальних завдань.

Комплексний підхід до управління як єдності усіх функцій дозволив виділити нове в характері управління – функцію керівництва персоналом.

Перехід до нових технологій вимагає значних витрат, зв'язаних з відновленням знань, перепідготовкою працівників. Вважається, що перепідготувати працівника дешевше, ніж замінити його.

Розвиток нових технологій вимагає більш досконаліх знань і умінь. Проблема полягає в тому, щоб знайти механізм постійного підвищення кваліфікації всіх зайнятих у процесі переходу від одного набору необхідних знань і навичок до іншого.

Ефективне становлення ринкових відносин в Україні багато в чому визначається формуванням сучасних управлінських відносин, підвищенням керованості економіки. Саме менеджмент, управління забезпечує зв'язаність, інтеграцію економічних процесів в організації.

Менеджмент - найважливіше поняття в ринковій економіці. Його вивчають економісти, підприємці, фінансисти, банкіри і всі, хто стосується бізнесу.

Зміна умов виробничої діяльності, необхідність адекватного пристосування до неї системи управління, позначаються не тільки на удосконалюванні його організації, але і на перерозподілі функцій управління по рівнях відповідальності, формам їхньої взаємодії і т.д. Мова йде насамперед про таку систему управління (принципах, функціях, методах, організаційній структурі), що породжена об'єктивною необхідністю і закономірностями ринкової системи господарювання, зв'язаними з задоволенням у першу чергу індивідуальних потреб, забезпеченням зацікавленості працівників у найвищих кінцевих результатах, що ростуть доходами населення, регулюванням товарно-грошових відносин, широким використанням новітніх досягнень науково-технічної революції. Усе це жадає від промислових фірм, адаптації до ринкових умов, подолання виникаючих протиріч в економічному і науково-технічному процесах.

Використана література:

1. Галькевич Р.С. Основи менеджменту / Р.С. Галькевич, В.И. Набоков. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 467с.
2. Любінова Н.Г. Менеджмент - шлях до успіху / Н.Г. Любі нова. – М.: Агропромиздат, 2007. – 189 с.
3. Сучасний менеджмент: теорія і практика / під. ред. Г. В. Щекіна. – К.: МЗУУП, 2010 – 144с.

# ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

*Глухова С. В., к.е.н., доцент кафедри економіки та маркетингу*

*Національного технічного університету «ХПІ»*

*Кильницька Є.В., к.е.н., доцент кафедри економіки*

*Харківського національного університету будівництва та архітектури*

Ефективність впровадження нового продукту залежить від сукупності факторів, що впливають на інноваційну діяльність підприємства. Тому надзвичайної пріоритетності набуває оцінка ефективності інноваційної діяльності, адекватна сучасним економічним умовам, в яких функціонує підприємство-інноватор. В науковій літературі представлено широкий спектр методів щодо оцінки ефективності інноваційної діяльності [1-4], які засновані на статичних [1, с.61; 2, с.104], динамічних показниках [3, с. 125] або маркетингових засадах [4, с.34]. Не зважаючи на увесь спектр методичних підходів до оцінки ефективності інноваційної діяльності, вони мають ряд дискусійних моментів, які унеможливають застосування жодного з існуючих методів під час оцінки ефективності інноваційної діяльності будівельних підприємств, що обумовило необхідність розробки комплексної системи інноваційної діяльності підприємств будівельної галузі. Метою дослідження є застосування розробленої автором комплексної системи оцінювання ефективності інноваційної діяльності на підприємствах будівельної галузі. Для вибору об'єкту експериментального впровадження комплексної системи оцінки ефективності інноваційної діяльності досліджено ряд підприємств будівельної галузі за критерієм витрат на здійснення інноваційної діяльності та обрано найбільш інноваційно активне, а саме – ТЗОВ «Житлобуд-2». Відповідно до авторської методики для встановлення доцільності здійснення подальшого оцінювання ефективності інноваційної діяльності, в першу чергу, визначено ступінь оригінальності інновації (формула 1). Ґрунтуючись на наявності технічних характеристик розробки, які принципово відмінні від існуючих на ринку, індекс оригінальності має значення:

$$I_o = 1 \times 0,38 + 0 \times 0,32 + 0 \times 0,19 + 0 \times 0,11 = 0,38 \quad (1)$$

Методика, запропонована авторами передбачає також оцінювання за певними цільовими напрямками внутрішнього й зовнішнього спрямування, виокремленні з позиції участі зацікавлених сторін в інноваційній діяльності.

Внаслідок того, що системи розроблених показників не є статичними, їх склад сформовано відповідно до сутності інновації з урахуванням тих сфер діяльності підприємства, на які вона впливає. Таким чином, структура системи оцінки ефективності інноваційного збірно-монолітного способу будівництва та результативні показники матимуть наступний вигляд (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Результати оцінювання ефективності інноваційної діяльності ТзОВ  
«Житлобуд-2» (авторська розробка)

Напрямок	Критерій	Показник	Значення	
Підприємство	Економічної ефективності	індекс прибутковості інноваційної діяльності	0,79	
		модифікований коефіцієнт Тобіна	0,63	
		модифікований коефіцієнт Лернера	0,56	
	Індекс економічної ефективності інноваційної діяльності			0,28
	Науково-технічної ефективності	індекс оптимізації будівельного процесу	0,50	
		індекс інтенсивності патентно-ліцензійної діяльності	0,57	
		індекс прогресивності технологій	0,86	
	Індекс науково-технічної ефективності інноваційної діяльності			0,25
	Соціальної ефективності	індекс продуктивності праці	0,96	
		індекс задоволеності умовами праці	0,40	
індекс інноваційної активності персоналу		0,37		
Індекс соціальної ефективності інноваційної діяльності			0,14	
Індекс ефективності інноваційної діяльності з позиції підприємства			0,07	
Персонал	Соціальної ефективності	модифікований індекс абсентеїзму робочого часу під час здійснення інноваційної діяльності	0,10	
		індекс кваліфікації працівників	0,17	
		індекс заробітної плати, яка нараховується за відрядною системою	0,03	
Індекс ефективності інноваційної діяльності з позиції персоналу			0,001	
Інвестор	Економічної ефективності	індекс очікуваності прибутку від інвестування	0,94	
		індекс скорочення терміну окупності інвестицій	0,51	
Індекс ефективності інноваційної діяльності з позиції інвестора			0,48	

Для аналізу результатів використано запропоновану авторами [5, с.102-103] відповідну методику інтерпретації (табл. 1.2).

Отримані дані свідчать, що інноваційна діяльність ТзОВ «Житлобуд-2» є ефективною за кожним з напрямів оцінювання та за всіма критеріями.

Таким чином, експериментальне впровадження авторської системи оцінки ефективності інноваційної діяльності будівельних підприємств підтвердило її дієвість та практичну значимість. Перевагами авторських розробок є: урахування інтересів всіх зацікавлених у здійсненні інноваційної діяльності сторін в аспекті їх внесків та отриманих вигод; гнучкість системи на етапі формування критеріальної бази та складових показників у відповідності до виду інновації та внутрішніх потреб суб'єкта оцінювання в аналітичних даних;

чітка формалізація результатів на основі їх єдиного математичного виміру; детальна структуризація показників оцінювання в складі критеріїв та цільових напрямків, що дає можливість визначення «проблемних зон» при здійсненні інноваційної діяльності та виявленні потенціальних можливостей розвитку інноваційної діяльності; можливість формування чіткого однозначного висновку щодо ефективності інноваційної діяльності як за кожним з цільових напрямків, так і за окремими складовими системи; відповідність методичного інструментарію системи оцінювання сучасним особливостям діяльності підприємств будівельної галузі.

Таблиця 1.2

Інтерпретація результатів оцінювання ТзОВ «Житлобуд-2»  
(авторська розробка)

Інтегральний показник	Значення	Інноваційна діяльність	
		ефективна	неефективна
<b>Підприємство</b>			
Індекс економічної ефективності інноваційної діяльності	0,28	[0,13;1]	]0; 0,13[
Індекс науково-технічної ефективності інноваційної діяльності	0,25	[0,13;1]	]0; 0,13[
Індекс соціальної ефективності інноваційної діяльності	0,14	]0; 1]	[0]
Індекс ефективності інноваційної діяльності з позиції підприємства	0,01	[0,01;1]	]0; 0,1[
<b>Персонал</b>			
Індекс ефективності інноваційної діяльності з позиції персоналу	0,001	]0; 1]	[0]
<b>Інвестор</b>			
Індекс ефективності інноваційної діяльності з позиції інвестора	0,48	[0,25;1]	]0; 0,25[

Розроблений інструментарій оцінки забезпечує однозначність та об'єктивність результатів оцінювання, що дозволить будівельним підприємствам ефективно організовувати інноваційну діяльність та своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Представлені авторами розробки мають не лише практичний характер, а й наукову перспективу, що знайде своє відображення у подальших дослідженнях, а саме – розробці стратегічного напрямку розвитку підприємств будівельної галузі та відповідних систем управління інноваційною діяльністю.

Використана література:

1. Євтушенко С. В. Шляхи вдосконалення оцінки ефективності інновацій на підприємстві / С. В. Євтушенко // Вчені записки Університету "Крок" . – 2008. - № 18. – С. 56-65.

2. Микитюк Петро. Методи визначення ефективності на підприємствах будівельної галузі / Петро Микитюк // Вісник ТНЕУ. – 2008. - № 3. – С. 99-107.

3. Інноваційні процеси в змішаній економіці : [монографія] / В.Г. Федоренко, Н.П. Денисенко, І.М. Грищенко, А.П.Гречан та ін. під ред. д.е.н, проф., академ. В.Г Федоренка, д.е.н, проф., академ. Н.П. Денисенко. – К.:Пік ДСЗУ, - 2008 –239с.

4. Зозулев А., Базь М. Маркетинговые исследования инновационного продукта / А. Зозулев, М. Базь // Маркетинговые исследования в Украине. – 2006. - №4(17). – С. 24-35.

5. Глухова С.В. Ієрархічна модель споживчого вибору інноваційної продукції будівельної галузі / С. В. Глухова, Є. В. Кильницька // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". - № 34.- 2014. - С. 175-180.

## **СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

*Круглякова В.В., аспірант кафедри менеджменту Львівського  
національного університету імені Івана Франка*

Сьогодні динамічний розвиток економіки України можливий лише на основі інноваційної діяльності. Вона є рушійною силою, спроможною забезпечити економічну незалежність, оновлення виробництва, збільшення виробництва інноваційної продукції, підвищення конкурентноздатності України.

Інноваційна діяльність харчової промисловості в умовах переходу економіки України на інноваційний шлях розвитку набуває особливого значення. Охопивши різні аспекти ринкових відносин, інноваційний процес сприяє зростанню виробництва, дає змогу підвищувати продуктивність праці, залучати до виробничої сфери нові резерви.

Формування теорії розвитку інноваційної діяльності на сучасному етапі є результатом праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів у сфері інноватики. Зокрема, серед зарубіжних дослідників можна виділити дослідження Й. Шумпетера, К. Фрімена, Р. Фостера, Р. Купера, Е. Менсфілда, М. Портера, П. Друкера, Б. Санто, Р. Уотермана, Р. Росвела, Г. Ліндквіста, А. Тріфілової, Р. Фатхутдінова, Ю. Яковця та інших.

Питаннями дослідження різних аспектів розвитку інноваційної діяльності займалися і вітчизняні науковці: О. Амоша, Б. Андрушків, Л. Антонюк, Г. Возняк, О. Волков, М. Данько, Б. Данилишин, М. Йохна, С. Ілляшенко, Н. Краснокутська, М. Пашута, І. Павленко, В. Россоха, Л. Федулова, І. Федулова та інші.

Незважаючи на значний обсяг наукових робіт, окремі аспекти цієї теми потребують подальших досліджень. Це стосується концепції розвитку управління інноваціями на підприємствах харчової промисловості в умовах поглиблення конкуренції, обмежених фінансових ресурсів та зростаючого ступеня ризику й невизначеності.

В сучасних умовах харчова галузь України має значні перспективи розвитку, враховуючи рівень її розвиненості та ситуацію на світових ринках продовольства.

Особливістю комплексу харчової промисловості України є наявність середніх та великих підприємств, що дає можливість організувати високотехнологічне виробництво. За останні роки прискорились процеси реформування відносин власності. Ці та інші чинники сприяють підвищенню інвестиційної привабливості продовольчого комплексу, залученню іноземного капіталу та його ефективному використанню [3].

Харчова промисловість України функціонує в умовах існування стійкого внутрішнього та зовнішнього попиту на харчову продукцію, швидкої окупності інвестицій та розвиненої сировинної бази сільськогосподарської продукції, що значно сприяє її розвитку. Водночас, протягом останніх років посилюється імпортна залежність ринку товарів харчової промисловості. Крім того, на її функціонування впливає загострення конкуренції на світовому продовольчому ринку, пов'язане зі зростанням світової пропозиції продуктів харчування.

За таких умов ключовим чинником підвищення ефективності роботи галузі та посилення конкурентоспроможності харчової продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках є активізація інноваційної діяльності підприємств, спрямованої на підвищення якості виробленої продукції [2, С. 39].

Інноваційна активність підприємств харчової промисловості України протягом 2010-2013 рр. переважно демонструвала помірну висхідну динаміку (табл. 1). Частка інноваційно активних підприємств у галузі зросла з 14,3 % у 2010 р. до 18,4 % у 2013 р. Проте, у 2014 р. ситуація різко погіршилась у зв'язку з політичною та економічною нестабільністю в країні та через воєнні дії. У 2015 р. кількість інноваційно активних підприємств різко зменшилась до 178, але частка у загальній кількості підприємств галузі збільшилась до 18,1 %. Таке явище пов'язане з взяттям підприємствами курсу на більш інноваційний тип виробництва.

За останні роки кількість підприємств харчової промисловості, що впроваджували інновації значно скоротилась. У 2015 р. в галузі впровадили інновації 165 підприємств, тоді як у 2012 – 348. Наведені дані свідчать про те, що підприємства галузі не мають зацікавленості у підвищенні свого інноваційного рівня.

На фоні незначного скорочення обсягів реалізованої інноваційної продукції галузі у 2014 р. різко зросла її частка у структурі реалізованої продукції харчової промисловості і становила 8,8%. Але, у 2015 р. ця частка впала до 1,3 %. Така ж ситуація склалась з експортною орієнтацією виробництва інноваційної продукції: у 2014 р. порівняно з 2013 р. значно скоротився обсяг реалізованої за межі України інноваційної продукції з 1155,1 млн. грн. до 621,3 млн. грн. Проте, з'явилась тенденція до зростання частки інноваційної продукції галузі, реалізованої за межі України: у 2012 р. вона становила 8,5%, у 2013 р. – 15,9%, а у 2014 – 26,6% усієї реалізованої інноваційної продукції галузі.



Таблиця 1

## Показники інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості [4]

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Кількість інноваційно активних підприємств, од. / % до загальної кількості підприємств галузі	352 14,3	384 16,1	420 18,7	398 18,4	334 16,8	178 18,1
Кількість підприємств, що впроваджували інновації, од. / % до загальної кількості підприємств галузі	296 12,0	313 13,1	348 15,5	321 14,9	265 13,3	165 16,8
Кількість підприємств, що реалізували інноваційну продукцію, од. / % до загальної кількості підприємств галузі	239 9,7	268 11,2	281 12,5	276 12,8	220 11,1	143 14,5
Обсяги реалізованої інноваційної продукції, млн. грн. / % до загального обсягу реалізованої продукції галузі	4660,9 3,2	5485,3 3,3	4614,3 2,5	7275,7 3,5	6293,9 8,8	4874,5 1,3
Обсяги реалізованої за межі України інноваційної продукції, млн. грн. / % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції галузі	1143,1 24,5	1475,6 26,9	390,2 8,5	1155,1 15,9	621,3 26,6	731,6 15,0

2015 р. характеризувався збільшенням обсягу експортної орієнтації виробництва інноваційної продукції до 731,6 млн. грн., але зменшилась питома вага у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції галузі до 15 %.

Незважаючи на помірні темпи здійснення інноваційних перетворень динаміка інноваційних зрушень у харчовій промисловості України є позитивною.

Проте, для підвищення ефективності інноваційної діяльності вітчизняних виробників харчової галузі необхідно вдосконалити законодавчу базу в області інноваційної діяльності, розробити ефективну систему податкових пільг для інноваційних підприємств, а також збільшити видатки в бюджетній системі на інноваційні впровадження.

Використана література:

1. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Мерк улов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.

2. Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України. – К.: НІСД, 2013. – 71 с.

3. Мамочка А. Ю. Інноваційний розвиток харчової промисловості в Україні / А. Ю. Мамочка // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2012. – №1. – С. 216-220.

4. Статистичні бюлетні Держкомстату України “Наукова та інноваційна діяльність в Україні” 2010-2014 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

## **МІСЦЕ ТА РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

*Лисенко В.В., к.е.н, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Харківського інституту фінансів Київського національного торговельно-економічного університету*

*Воровик Т.А., студентка 4 курсу спеціальності «Обліку та аудиту» Харківського інституту фінансів Київського національного торговельно-економічного університету*

Інноваційний тип економічного розвитку дедалі більше стає тим фундаментом, який визначає економічну міць країни та її перспективи на світовому ринку. На сучасному етапі розвитку виробництво повинне базуватися цілком на різноманітних нововведеннях, так як конкурентоспроможність на світовому ринку все більше залежить від продукції, в основі якої лежать нові знання, які можуть принести істотну користь організації.

Практика показує, що інноваційний розвиток України не став однією з головних ознак зростання національної економіки. Позитивні тенденції хоча й спостерігалися протягом кількох років, але мали переважно тимчасовий характер і змінювалися протилежними зрушеннями в економіці, що характеризує інноваційні процеси в Україні як нестійкі та позбавлені чітких довгострокових стимулів для інноваційної діяльності. У зв'язку із цим на перше місце в розвитку економіки, що ґрунтується на знаннях, виходить інноваційний менеджмент.

Інноваційний менеджмент – підсистема менеджменту, метою якої є управління інноваційними процесами на підприємстві. Залучення інновацій у практику роботи підприємства, чи їх створення власними силами, здійснюється у межах інноваційного менеджменту. З таких позицій інноваційний менеджмент необхідно розглядати як систему управління, що активно впливає на підприємницьку діяльність, на розвиток інноваційної, інвестиційної, соціально-економічної, політичної діяльності як окремої організації, так і країни загалом [2].

Найважливішою та першочерговою ціллю інноваційного менеджменту можна вважати забезпечення ефективного тривалого функціонування інноваційного процесу на основі ефективної організації всіх його складових елементів і систем, створення конкурентоспроможної інноваційної продукції, технологій.

Більш конкретно суть інноваційного менеджменту розкривається в його функціях, до яких можна віднести: управління процесами створення нових знань; управління творчим потенціалом тих, хто створює нові знання; управління освоєнням нововведень; управління соціальними та психологічними аспектами нововведень [3].

Ефективний розвиток підприємств на тривалу перспективу можливий лише при врахуванні досягнень науково-технічного прогресу. Тому розвиток інноваційної сфери, через яку просуваються у виробництво інноваційні досягнення, є особливо актуальним, оскільки вимагає серйозної уваги та

вивчення. Без гнучкого управління інноваціями, яке є рушійною силою його розвитку, неможлива тривала стабільність ефективного виробництва. Інновацією називають прибуткове втілення й використання нововведень у вигляді впровадження новітніх продуктів і послуг, нанотехнологій, комплексу нових управлінських організаційно-технічних та соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного або іншого характеру [2].

Україна має всі шанси повноцінно увійти в процес інноваційного розвитку економіки, але на сьогоднішній день питання ефективного впровадження інновацій на підприємствах країни досі залишається відкритим. Для його вирішення необхідно перш за все вирішити наступні проблеми:

- 1) нестабільність та недосконалість нормативно-правового забезпечення регулювання інноваційної діяльності;
- 2) недосконалість національного інвестиційного менеджменту;
- 3) фіскальний характер вітчизняної податкової системи;
- 4) зниження ділової активності та скорочення економіки держави;
- 5) високий рівень корумпованості органів державної влади;
- 6) підприємство, яке впроваджує інновації має ризик не отримати очікуваний результат;
- 7) кардинальне зниження курсу національної валюти, а, відтак і суттєве дорожчання вартості залучення науково-технічних ресурсів з-за кордону;
- 8) значна вартість фінансових ресурсів;
- 9) відсутність чіткої стратегії державного управління інноваційною діяльністю [4, С. 140-142].

Основна увага в інноваційному менеджменті зосереджується на розробці стратегії інноваційних заходів. Розробка, виробництво, збут нових видів продукції визначають інші напрями стратегії підприємства. Отож, здійснення інноваційного менеджменту передбачає:

- 1) розробку нових, сучасних підходів до вивчення процесів у сфері інновацій;
- 2) запровадження на підприємстві нових принципів інноваційного розвитку;
- 3) дослідження та подолання внутрішньо-організаційних бар'єрів на підприємстві, що уповільнюють впровадження інновацій [5, С. 377].

Законодавче забезпечення науково-технічної та інноваційної діяльності в Україні започатковане Законом України «Про інноваційну діяльність». Крім зазначених документів, важливе місце посідає «Концепція науково-технічного та інноваційного розвитку України», яка містить головні цілі, вказує пріоритетні напрямки та принципи державної науково-технічної політики, механізми прискореного інноваційного розвитку, орієнтири структурного формування науково-технологічного потенціалу та його ресурсного забезпечення [1].

Організаційні нововведення характеризуються процесами впровадження нових методів організації наукової та виробничої діяльності трудових колективів на підприємстві. Цей процес спрямований на покращення

організації роботи трудового колективу, що в свою чергу призведе до покращення показників доходу.

Україна володіє потужним науковим потенціалом, що становить інтелектуальне багатство нації. Найбільшою проблемою є реалізація інтелектуальних ідей та їх комерціалізація з нематеріальних в матеріальні активи. Слід зауважити, що велика кількість підприємств й досі працює на застарілих технічних засобах та використовують технологію виробництва ще на рівні 60-70-х років, що знижує успішність виробництва та потребує великі затрати часу. Підприємству для того, щоб практикувати нововведення у своїй діяльності, слід вирішити низку проблем в тому числі фінансові і кадрові, що значно гальмують розвиток інновацій на підприємстві [5, С. 379].

Визначивши основні проблеми інноваційного менеджменту та першочергові шляхи їх розв'язання, можемо зробити висновок, що для ефективного розвитку інноваційного менеджменту в Україні, для вирішення його проблем потрібен системний підхід на рівні держави, який необхідно починати з визначення пріоритетів інноваційного розвитку та вдосконалення наявної нормативно-правової бази, у якій повинна бути приділена увага правильному мотивуванню менеджерів до інноваційної діяльності. Наприклад, це можуть бути податкові пільги для організації, які займаються інноваційною діяльністю.

Використана література:

1. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс]: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
2. Бірюк М.О. Інноваційний менеджмент, його розвиток та вплив на економіку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/16471/1/vestnik\\_NPI\\_2015\\_28\\_Biryuk\\_Innovatsiynyi.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/16471/1/vestnik_NPI_2015_28_Biryuk_Innovatsiynyi.pdf)
3. Вікарчук О. І. Інноваційний менеджмент в Україні як складова загальної системи управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://eprints.zu.edu.ua/7746/1/statya\\_Vikarchuk%20\(1\).pdf](http://eprints.zu.edu.ua/7746/1/statya_Vikarchuk%20(1).pdf)
4. Олійник Ю.О. Стимулювання ефективної інноваційної діяльності Українських підприємств / Ю.О. Олійник // Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка». – 2014. – №14. – С. 136-145.
5. Пасічник Т.Г., Осіпова Л.В. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах [Електронний ресурс] / Т.Г. Пасічник, Л.В. Осіпова // Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. – 2015. – С. 376-380. – Режим доступу: <http://www.vtei.com.ua/images/VN/24.pdf>

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Овсієнко О. В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету*

*Гінжул Я.Л., студентка 7 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент» Національного фармацевтичного університету*

Кожна організація є досить складною техніко-економічною та соціальною системою, що відображає її індивідуальність і специфіку. Способи взаємодії сторін характеризують розглянуту систему певним чином і дозволяють судити, наскільки ефективно вона справляється зі своєю головною задачею - організацією гармонійного взаємодії між індивідом і зовнішнім середовищем. Важливе місце в цьому займає структура організації, за допомогою якої, або через яку це взаємодія здійснюється.

Під структурою управління розуміється впорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Здійсню визначається також як форма поділу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління по відповідних функцій, спрямованим на вирішення поставлених завдань та досягнення намічених цілей. З цих позицій структура управління представляється у вигляді оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між вхідними в її склад органами управління і працюючими в них людьми [1, С. 34].

Згідно з цим визначенням основними елементами організаційної структури управління є: 1) склад та структура функцій управління; 2) кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції; 3) професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління; 4) склад самостійних структурних підрозділів; 5) кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними; 6) інформаційні зв'язки [2, С. 135]. Таким чином, організаційну структуру управління можна визначити також як категорію менеджменту, яка відображає організаційний бік відносин управління і становить єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв'язку.

Зрозуміло, що чим досконаліша організаційна структура управління, тим ефективніший вплив управління на процес виробництва (надання послуг). Для цього організаційна структура повинна відповідати певним вимогам:

- адаптивність (здатність організаційної структури пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі);
- гнучкість, динамізм (здатність чітко реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій);
- адекватність (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи);
- спеціалізація (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки);
- оптимальність (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);

- оперативність (недопущення безповоротних змін у керованій системі за час прийняття рішення);
- надійність (гарантованість достовірності передачі інформації);
- економічність (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації);
- простота (легкість для персоналу розуміння та пристосування до даної форми управління та участі у реалізації мети організації) [3, С. 232].

На побудову організаційних структур управління впливає система факторів, яка стосується і об'єкта, і суб'єкта управління. Серед факторів є група регульованих і нерегульованих, а також таких, що виявляють безпосередній або опосередкований вплив. До найбільш вагомих факторів належать: розміри виробничої діяльності фірми (середня, мала, крупна); виробничий профіль фірми (спеціалізація на виробництві одного виду продукції або широкої номенклатури виробів різних галузей); характер продукції, що виробляється, та технологія її виробництва (продукція видобувних чи обробних галузей, масове чи серійне виробництво); сфера інтересів фірми (орієнтація на місцевий, національний чи зовнішній ринок); масштаби зарубіжної діяльності і форми її здійснення (наявність дочірніх підприємств за кордоном, в т. ч. виробничих, збутових тощо); характер об'єднання (концерн, фінансова група тощо).

Організаційні структури управління є найбільш консервативними елементами системи управління, тому що їхня зміна завжди зачіпає інтереси цілих колективів. Разом з тим структура управління будь-якого підприємства повинна відповідати вимогам ринкової ситуації, інакше діяльність підприємства може виявитися неефективною.

Розвиток теорії організаційного проектування дозволило сформулювати безліч підходів до синтезу організаційних структур. Сучасні підходи до організаційного проектування можна розрізняти по тому, чи розглядається дана проблема як наукова, заснована на точних методах впливу на параметри організаційної системи, або ж як проблема емпіричного знання й соціального досвіду людей, коли досвід практиків відносно раціональних форм організації трудової діяльності є більше важливим, чим положення науки про організації. Складність проблеми й нерозвиненість прикладної науки про організаційні системи спричиняються застосування на практиці обох підходів у їхньому сполученні, і хоча емпіризм у формуванні оргсистем часто домінує, наукові концепції, методи, рекомендації в цій області стають усе конструктивніше [4, С. 57].

В основі всіх методів проектування організаційних структур лежить системний підхід. Властиво системний підхід, будучи загальнонауковим методом пізнання, повинен лежати в основі будь-яких інших підходів до проектування оргструктур. Розходження ж у підходах до дослідження й проектування організацій часто визначаються доданням більшої вагомості одній підсистемі в порівнянні з іншою: при виведенні на ключові позиції техніки й технології мова йде про технократичний підхід; при опорі, в основному, на управління, можна говорити про менеджерський, структуралістський підхід; при опорі на економіку - про фінансово-економічний підхід; при опорі на соціальну підсистему формуються соціологічний, психологічний і

культурологічний підходи [5, С. 343].

Процесний підхід - розглядає управління як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій, реалізованих у рамках загальних процесів, які проходять через всі підрозділи, задіють всі служби, і орієнтовані на кінцевий результат. З погляду процесного підходу, підприємство є набором процесів й, відповідно, управління підприємством є управління процесами. Кожен процес при цьому має свою мету, ступінь виконання якої є критерієм його ефективності. Мети всіх процесів є цілями нижнього рівня, через реалізацію яких досягаються цілі верхнього рівня – цілі підприємства [5, С. 33].

Ситуаційний підхід - проголошує ідею існування різноманіття, а не універсальності раціональних форм організації й управління. Застосування тих або інших форм управління об'єктивно обумовлено конкретними умовами (ситуацією), у яких перебуває об'єкт управління. На відміну від традиційної методології емпіричної школи, прийняття рішень із використанням ситуаційного підходу ґрунтується не на аналізі окремих, часом унікальних об'єктів, одиничних прикладів, а на узагальненні емпіричного матеріалу, отриманого з обстежень великої кількості однорідних об'єктів, чіткому визначенні залежні й незалежних змінні організації й зовнішнє середовище й установленні співвідношень між ними.

Таким чином, ситуаційний підхід спрямований на те, щоб запропонувати проекти організацій і систем управління, найбільш відповідним специфічним ситуаціям їхнього функціонування.

Поведінковий (біхейвіоральний - behavioral) підхід - відводить людським, особливо психічним, аспектам систем управління центральну роль і вони розглядаються через вивчення "поводження" як характеристики діяльності індивідів, первинних груп й організацій. Поведінковий підхід нерідко протиставляється підходам інженерні й математичному, у яких елементи й відносини систем управління розглядаються уособлено й спеціальних передумов про поведження в явному виді в теорію й прикладні розробки не вводиться. Застосування поведінкового підходу ставить акценти саме на персоналі підприємства, і саме за допомогою методів роботи з персоналом розглядає інші складові виробничої системи.

Використана література:

1. Дафт Р. Организации / Р. Дафт. - СПб.: Еврознак; М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2003. - 348 с.
2. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2004.-648 с.
3. Гибсон Дж. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Доннелли. - М.: Инфра-М, 2000. - 662 с.
4. Лукичёва Л.И. Управление организацией / Л.И. Лукичёва/ под ред. Ю.П. Анискина. 3-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2006 . - 360 с.
5. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. - СПб.: Питер, 2002. - 512 с.

## ПРОЦЕС СТВОРЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СИСТЕМИ ТА ЙОГО ПРИНЦИПИ

**Овсієнко О. В.**, к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету

**Степанець В.В.**, студент 7 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент» Національного фармацевтичного університету

Для визначення явищ і процесів у будь-яких структурах широко використовується системний підхід, який розглядає кожен об'єкт як систему й орієнтує дослідження на з'ясування його цілісності, виявлення в ньому різноманітних типів зв'язків та поєднання їх у єдину теоретичну картину.

Основними характеристиками системи являються: наявність великої кількості елементів; єдність головної цілі для всіх елементів; наявність зв'язків між елементами; цілісність та єдність між елементами, їх відносна самостійність; наявність чітко вираженого управління.

Усі організації є системами, але кожна з них має свої особливості, до яких відносять [1, С. 56]: нестаціонарність окремих параметрів в системі і стахостичність їх поведінки; унікальність і непередбаченість дії в конкретних умовах і разом з тим наявність в неї граничних можливостей; здатність змінювати свою структуру та формувати варіанти поведінки; здатність протистояти ентропійним (руйнівним) тенденціям; здатність адаптуватися до умов існування; здатність до формування цілей всередині системи тобто прагнення до цілеутворення.

Одним із елементів організаційної системи є виробнича (операційна) система, яка виступає як частина цілого. Вона відособлюється внаслідок суспільного поділу праці і має здатність самостійно (або у взаємодії з іншими системами) задовольняти певні потреби і запити потенційних споживачів, створюючи товари чи послуги. Створення виробничої (операційної) системи зумовлюється наявними на ринку попитом на продукцію.

Операційні системи належать до категорії складних, для них характерні такі особливості [1, С. 87]:

1. Операційні системи (промислові, фінансові, освітні, технічні, транспортні) складаються з великої кількості підсистем і елементів, кожна з них є системою, яка складається з технічних засобів, програмно-обчислювального та інформаційного забезпечення, персоналу тощо.

2. Виробничі системи вирішують комплекс функціональних завдань, а саме: управління підготовкою виробництва; постачання, оперативне управління виробництвом, управління кадрами тощо.

3. Виробничі системи мають складну мережу передачі інформації.

4. Наявність ієрархічної підпорядкованості ланок оперативних систем.

5. Для кожної виробничої (операційної) системи існує сегмент ринку або «зона обслуговування».

6. Залежність ефективності функціонування від структури, топології операційної системи, технології її функціонування.



7. В основу побудови операційної системи закладено виділення основної ланки - технології тобто прийнятого методу з'єднання економічних, людських та інформаційних ресурсів при створенні товару чи послуги.

Побудова виробничої системи ґрунтується на функціональному, галузевому та організаційному підходах.

Функціональний підхід передбачає виділення та формалізований опис функцій, необхідних для одержання заданого результату; дає змогу в наочній формі реалізувати методику «вхід-вихід».

Галузевий підхід побудови виробничої системи ґрунтується на підставі максимального обліку і відображенні галузевої специфіки діяльності, її головним критерієм є керованість основною технологією. Така виробнича система не допускає змін і тому не являється адаптивною.

Організаційний підхід виходить з того, що технічні, функціональні та галузеві чинники вже враховані у вигляді операційних констант, операційних блоків, з яких і базується операційна система. Це дає можливість оптимізувати прийняття рішень, і робить процес побудови операційної системи найбільш адекватним і гнучким.

Всі ці підходи доповнюють одне, тому ефективна побудова виробничої системи передбачає послідовне застосування функціонального, галузевого й організаційного підходів [2, С. 24].

Основним завданням виробничого менеджменту є виробництво продукції вчасно та з мінімальними витратами, що дозволяє зробити ресурси продуктивними. У загальному розумінні продуктивність означає баланс між усіма чинниками виробництва, яки забезпечує найкращий вихід при найменших витратах (табл. 1).

Таблиця 1

Фактори продуктивності

Ринкова вартість виходів	Ринкова вартість входів
Кількість виробленої продукції Відповідність асортименту продукції попиту на неї Якість продукції Своєчасність вироблення продукції Врахування характеру попиту та зобов'язань з доставки продукції споживачам Гнучкість операційної системи при задоволенні вимог окремих споживачів	Кількість спожитих матеріалів ціна закупівлі; витрати на зберігання матеріалів; вартість замовлення матеріалів; розмір витрат, пов'язаних з недопоставкою матеріалів; витрати, що пов'язані з низькою якістю матеріалів; витрати на понадурочні роботи та їх вартість; витрати, пов'язані з плинністю кадрів; витрати, пов'язані з помилками персоналу

Створення виробничої (операційної) системи передбачає проектування виробів і процесів, визначення потужності операційної системи, її

розташування, формування стратегії і тактики, розгляд інноваційних можливостей її розвитку.

Проектування виробів спрямоване на задоволення потреб споживача. Для цього підприємства в своїй повсякденній діяльності веде спостереження за попитом, досліджує зміна в товарній пропозиції конкурентів, зміни в технології виробництва. Проектування виробів проводиться з урахуванням наступних критеріїв:

- вартість;
- економічність експлуатації;
- якість;
- елементи розкоші;
- розмір, габарити, потужність або міцність;
- термін служби;
- надійність в експлуатації;
- вимоги до обслуговування, його простота;
- універсальність використання;
- безпека експлуатації;
- дизайн.

Для того щоб отримати потрібні характеристики виробу, розробник в процесі проектування має зробити вибір варіантів з таких параметрів: розміри і форми; матеріали; співвідношення стандартних і специфічних елементів; модульні компоненти; надлишкові (додаткові) компоненти для підвищення надійності виробу; елементи безпеки.

Наступним кроком створення операційної системи є проектування процесу виробництва. Необхідно розглянути значимість таких критеріїв:

- виробнича потужність;
- економічна ефективність;
- продуктивність;
- надійність;
- ремонтпридатність;
- стандартизація і сталість результатів;
- безпека, промислова санітарія і гігієна;
- задоволення життєвих потреб робітників.

При проектуванні виробничого процесу увага зосереджується на окремих процесах через які проходять комплектуючі матеріали і складальні вузли в міру їхнього виготовлення. найбільш широко використовують такі інструменти як операційні маршрутні карти, схеми технологічного процесу, складальні схеми і креслення. після розробки технологічного процесу в цілому починається проектування окремих його етапів: набір завдань, потоки матеріалів і інформації, що поєднують завдання; збереження матеріалів і інформації.

Побудова виробничого процесу проводиться з урахуванням принципів диференціації; концентрації, паралельності, неперервності, ритмічності, пропорційності. Правильне використання наведених принципів забезпечить зменшення тривалості виробничого процесу та підвищення його ефективності.

Використана література:

1. Шонбергер Р. Японские методы управления производством: девять простых уроков : пер. с англ. / Р. Шонбергер. – М.: Экономика, 1988. - 251 с.
2. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту : підручник / О. М. Сумець. – К. : ВД „Професіонал“, 2006. - 480 с.

## **НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Ольховська О.Л., студентка 6 курсу спеціальності «Економіка підприємства» Національного фармацевтичного університету*  
*Літвінова О.В., канд. біол. наук, доцент кафедри управління та економіки підприємства Національного фармацевтичного університету*

На теперішній час стан та ефективність системи управління інтелектуальним капіталом визначає конкурентоспроможність, стратегічні позиції та перспективи розвитку сучасного фармацевтичного підприємства (ФП). До того ж, збалансована та ефективна система управління інтелектуальним капіталом дозволяє підприємству своєчасно та адекватно реагувати як на поточну ринкову ситуацію, так і на глобальні процеси, які відбуваються на світовому фармацевтичному ринку. ФП, які орієнтовані на випуск оригінальних лікарських засобів, потребують максимально тривалих термінів захисту своєї продукції, для того, щоб окупити витрати на R&D, реінвестувати кошти. При цьому управління інтелектуальним капіталом підприємства є складовою частиною інноваційної діяльності і вирішує питання планування і реалізації інноваційних проектів, які розраховані на значний якісний стрибок у виробництві та соціальній сфері.

Мета роботи – аналіз і систематизація методичних підходів до формування ефективної системи управління інтелектуальним капіталом ФП.

Теоретичні та практичні питання щодо управління інтелектуальним капіталом розглядалися в роботах таких відомих закордонних та вітчизняних вчених як: С. Алберт, К. Бредли, М. Бендиков, Е. Брукінг, А. Василик, В.О. Василенко, Л. Едвінсон, В.С. Єфремов, В. Іноземцев, Д. Клейн, А. Козирєв, М. Мелоун, Л. Мельник, Б. Леонтєв, Л. Прусак, К. Свейби, Т. Стюарт, О.О. Стрижак, В. Садовський, Є. Стеценко та інші.

Проведений аналіз літературних джерел і поглядів різних учених дозволив узагальнити та систематизувати існуючі підходи до визначення сутності інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал – це знання, навички та виробничий досвід конкретних людей та нематеріальні активи ФП, а також організаційні та ринкові можливості, інформаційні канали, які конвертовані у вартість і формують конкурентоспроможність компанії [2].

Структуру інтелектуального капіталу ФП, згідно з класифікацією [3] можна виразити таким чином (рис. 1).

Слід зазначити, що між окремими видами інтелектуального капіталу нема чітких меж: деякі елементи можна віднести одночасно до різних видів.

Людський капітал – сукупність професійних здібностей працівників, особистих рис і мотивацій які сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів.



Рис. 1 Структура інтелектуального капіталу ФП

Структурний капітал характеризує сукупність організаційних знань, здібностей та можливостей, отриманих внаслідок використання організаційного потенціалу.

Ринковий капітал передбачає створення налагодженої системи взаємозв'язків і взаємодій підприємства з економічними контрагентами, взаємовигідних відносин, які побудовані на довірі, що є ключовим фактором успіху для фармацевтичного підприємства.

Управління інтелектуальним капіталом – це процес, який орієнтований на збільшення вартості компанії на основі ефективного використання його структурних складових (людського, організаційного та ринкового капіталу) [1]. У сучасних умовах інтелектуальний капітал стає домінуючим фактором конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств в умовах глобалізації ринків, посилення конкуренції як на регіональному, так і міжнародному рівні. Тривала відсутність нововведень означає застій фармацевтичного виробництва, зниження якості й конкурентоспроможності фармацевтичної продукції, а отже, падіння економічних результатів діяльності суб'єктів фармацевтичного ринку.

Проведені дослідження свідчать, що раціональне управління інтелектуальним капіталом дозволяє ФП підтримувати і розширювати якість і ефективність своєї діяльності, збільшувати на фармацевтичному ринку України частку вітчизняних препаратів, доступних для широких верств населення.

Використана література:

1. Дергачова В.В. Інтелектуальна власність: навчальний посібник / В.В.Дергачова, С.О.Пермінова; за ред. О.А. Гавриша – К.: НТУУ «КПІ», 2014. – 423 с.

2. Інтелектуальний капітал [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pharmencyclopedia.com.ua>. – Заголовок з екрану.

3. Ілляшенка С.М. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс (основи інноваційного менеджменту): підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2013. – 858 с.

## **ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МУНІЦИПАЛЬНОГО УТВОРЕННЯ У ВІДПОВІДНОСТІ З РІВНЕМ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

*Пакуліна А.А., к.е.н., доцент кафедри економіки Харківського  
національного університету будівництва та архітектури*

Інноваційний розвиток муніципального утворення (МУ), який можна охарактеризувати як інтенсивний і ендогенний, повинен проходити через пошук внутрішніх ресурсів для розвитку, тому при розробці інноваційної стратегії муніципального утворення особлива увага повинна приділятися оцінці його інноваційного потенціалу. Етапи оцінки інноваційного потенціалу муніципального утворення наведені на рис. 1.1.

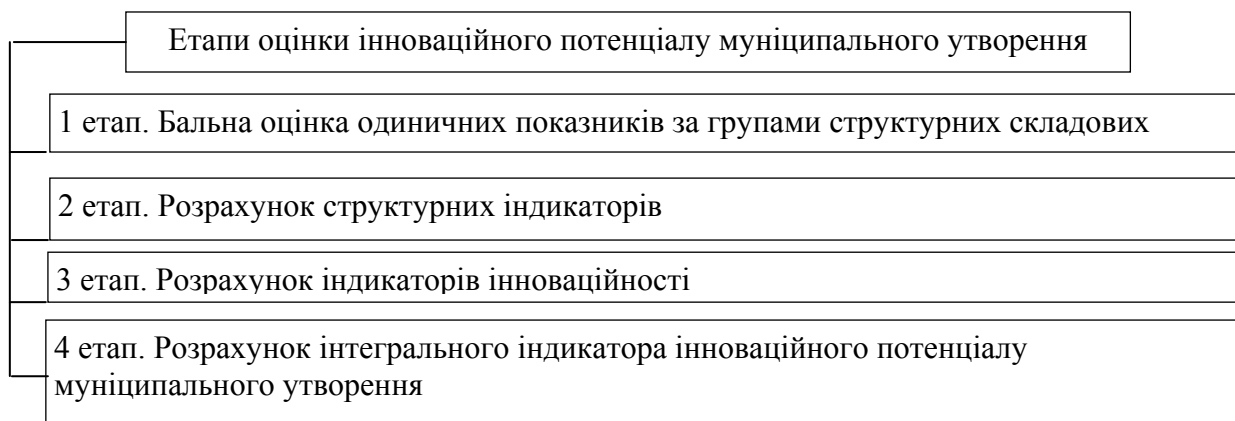


Рис. 1.1. Етапи оцінки інноваційного потенціалу муніципального утворення

Від стану інноваційного потенціалу залежать масштаб і якість результатів наукових досліджень і науково-технічних розробок, а, отже, і можливість появи інновацій на території МУ. Нині в Україні існують різні підходи до оцінки державного і регіонального інноваційного потенціалу, які, як правило, базуються на оцінці його структурних складових: організаційної, інфраструктурної, науково-технічної, фінансової і кадрової. Показниками кадрового потенціалу (П<sub>к</sub>) при визначенні індикатору інноваційної сприйнятливості є:



Рис. 1.2. Оцінка інноваційного потенціалу і визначення інноваційної стратегії МУ

– питома вага чисельності зайнятих у виробництві інноваційної продукції і послуг в загальній чисельності населення муніципального утворення;

– питома вага працівників, що пройшли професійну підготовку і перепідготовку, в загальній кількості зайнятих в економіці муніципального утворення.

Для визначення чинників, що відбивають здатність території до створення інновацій і міру готовності підприємств і організацій муніципального утворення до розробки інноваційних проектів, пропонується застосовувати індикатор інноваційної активності, для визначення чинників, що відбивають міру готовності структур муніципального утворення до впровадження інновацій – індикатор інноваційної сприйнятливості. У свою чергу, кожен індикатор представлений у вигляді суми середньозважених структурних індикаторів, що характеризують інфраструктурний і організаційний, науково-технічний, кадровий і фінансовий потенціал, з обґрунтованими експертним шляхом ваговими коефіцієнтами (рис. 1.2).

Для оцінки кожної складової інноваційного потенціалу пропонується використання методики бальної оцінки.

Співвідношення інноваційної активності і інноваційної сприйнятливості дозволяє виділити чотири області, для кожної з яких можна визначити найбільш прийнятний тип стратегії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення стратегії інноваційного розвитку у відповідності з рівнем інноваційного потенціалу муніципального утворення

Інноваційна сприйнятливість	Інноваційна активність	
	Низька (0; 0,5]	Висока (0,5; 1]
Низька (0; 0,5]	Стратегія творення	Стратегія локалізації
Висока (0,5; 1]	Стратегія копіювання	Стратегія диверсифікації Стратегія слідування за лідером Стратегія лідерства

Пропоновану нами методику доцільно використовувати для м. Харкова. Для міста найбільш прийнятною повинна стати стратегія лідерства, що характеризується прискореним нарощуванням і раціональним використанням існуючого інноваційного потенціалу за рахунок кращого використання внутрішніх і зовнішніх можливостей, створення сприятливих умов для інвесторів, що здійснюють фінансування досліджень і розробок, що мають прикладний і фундаментальний характер, а також створення стратегічних альянсів в інноваційній сфері, що забезпечують безперервний інноваційний процес, із залученням венчурних фондів і наступним переходом до стратегії інтеграції.

Пропонований методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу муніципального утворення на основі індексів інноваційної активності і

інноваційної сприйнятливості дозволяє пов'язати наявні ресурси, можливості і здібності території з інноваційною стратегією. У свою чергу, проведений аналіз виконання програм муніципальними утвореннями ряду регіонів України виявив відсутність систематизованої і прозорої інформації про показники науково-технічного або інноваційного розвитку в цілому, що підтверджує необхідність перегляду механізмів і методів ухвалення управлінських рішень, пов'язаних з розвитком муніципального утворення. Розробка і реалізація розробленої методики оцінки інноваційного потенціалу сприяє побудові системи постійного моніторингу наявних ресурсів, внутрішніх можливостей і здібностей муніципальних утворень до інноваційного розвитку, підвищення обґрунтованості управлінських рішень і вибору відповідної стратегії розвитку, а також зростання ефективності науково-технічної і виробничої діяльності усіх господарюючих суб'єктів муніципального утворення.

Проведене дослідження дозволило нам зробити висновок про доцільність використання форсайту на рівні муніципального утворення для визначення довгострокових пріоритетів, наукового обґрунтування вибору інноваційної стратегії, підвищення конкурентоспроможності території, передбачення можливих нових шляхів розвитку в результаті узгодження інтересів науки, бізнесу і місцевого співтовариства.

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ ЗАЛЕЖНОСТІ СТАНУ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ ВІД РІВНЯ ЇЇ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ**

*Романчик Т.В., к.е.н., доцент кафедри економіки та маркетингу  
Національного технічного університету «Харківський політехнічний  
інститут»*

Економічний розвиток країни знаходиться у прямій залежності від стану її інноваційної активності, яка, в свою чергу, певним чином пов'язана з підготовкою наукових кадрів та їх науковою діяльністю. Інноваційне спрямування є закономірним для розвитку сучасної економічної системи.

Наразі промисловим підприємствам доводиться працювати у надскладних умовах, що обумовлено низкою факторів соціально-економічного та політичного впливу. Негативні процеси, що спостерігаються в економіці, ускладнюють роботу структурних одиниць, перешкоджають раціоналізації виробничих процесів, наукової діяльності, процесів управління функціонуванням підприємств.

За аналізом оцінок Всесвітнього економічного форуму місця у першій двадцятці за індексом глобальної конкурентоспроможності посідають країни, які позиціонують себе як експортери високотехнологічного обладнання та новітніх технологій [4, с. 14]. Україна не здатна поки змагатися з інноваційно-розвиненими країнами, хоча й прагне до покращення свого економічного становища. Згідно з даними, наведеними у звіті Світового економічного форуму про глобальну конкурентоспроможність за 2015-2016 рр., Україна



поступилася на 3 позиції в загальному рейтингу порівняно з даними попереднього дослідження й посіла 79 місце серед 140 досліджуваних країн [1].

Традиційно Україна вважалася державою з вагомим науковим потенціалом [3], але економічні й геополітичні процеси, що відбуваються, негативним чином вплинули на розвиток її інноваційної діяльності.

Саме інноваційний потенціал є вирішальним чинником забезпечення конкурентоспроможності країни. Для визначення перспектив його розвитку необхідно проаналізувати існуючі можливості інноваційного розвитку у міжнародному аспекті з точки зору міжнародного співробітництва у сфері інновацій, можливості експорту техніки та технологій.

Щорічно визначаються рейтинги країн за інноваційним розвитком та технологічною готовністю. Підсумки дослідження показників діяльності України за останні роки свідчать: частка України на ринку високотехнологічної продукції становить приблизно 0,1 %, експорт формується переважно за рахунок сировинних галузей. Наукоємність промислового виробництва в Україні зараз не перевищує 1 %, що у десятки разів менше за світовий рівень [4].

Це пояснюється показниками, які характеризують фінансування вітчизняної науки. Для нормального функціонування наукових установ необхідні відрахування на їх потреби в розмірі 0,9% ВВП. Згідно західним науковим дослідженням, дохід держави здатне принести фінансування науки на рівні зверх 1,4% ВВП. Якщо порівнювати ситуацію, що склалася в Україні, з європейськими нормами, то за даними 2014 р., частка обсягу витрат на наукові дослідження та розробки у ВВП країн ЄС-28 у середньому становила 2,03%. До 2020 року цей показник планується збільшити до 3 %. Частка витрат на наукову і науково-технічну діяльність в Україні у 2015 р. залишається меншою ніж 1% ВВП, наукоємність ВВП склала 0,62%, у тому числі за рахунок коштів державного бюджету – 0,21% (у 2014 р. – 0,26%). Це значення є найменшим за період 2005 – 2015 рр., що свідчить про втрачання наукою здатності виконувати економічну функцію. [1, с. 132]. В останні роки в країні сформувалась система фінансування науки за «залишковим принципом». Це привело до того, що вітчизняна наука практично за всіма параметрами відстає від науки розвинених країн та перебуває у надзвичайно скрутному стані.

За межами фінансування опинилася велика кількість наукових проектів у вищих навчальних закладах, що сприяє відтоку молодих науковців та талановитої молоді. Усупереч світовим тенденціям продовжується скорочення загальної чисельності кадрів, зайнятих у сфері досліджень і розробок. Слід додати, що низький рівень оплати праці в науковій сфері сприяє відтоку наукових кадрів і кваліфікованих спеціалістів з України, а також переходу до інших видів діяльності, не пов'язаних ні з наукою, ні з матеріальним виробництвом [2, с. 8].

За думкою експертів нинішній рівень фінансування наукових установ і наукових програм в Україні впав до показника слаборозвинених країн Африки. Як наслідок, за період з 1990 р. кількість працівників інноваційної сфери в Україні зменшилась більше ніж в 3 рази, тоді як у США та Західній Європі цей

показник збільшився вдвічі. За цей період освоєння нових видів техніки знизилось у 14 разів. За період 2005-2015 рр. кількість працівників організацій, що здійснюють наукову і науково-технічну діяльність, скоротилася на 40,4%, у т.ч. дослідників – на 36,9% [1]. Наразі в країні за рахунок впровадження інноваційних технологій приріст ВВП складає лише 0,7%, тоді як в розвинених країнах він досягає 90%.

Враховуючи вкрай складну економічну та політичну ситуацію, що склалася останнім часом в Україні, можна стверджувати, що безумовно, сучасне економічне становище України характеризується глибокою кризою: розбалансованістю народного господарства, великим державним (зовнішнім та внутрішнім) боргом, значним дефіцитом державного бюджету, вкрай розлагодженим станом фінансів, що ускладнює виділення коштів на розвиток науки. В умовах економічної кризи підприємства не мають достатньо коштів для розробки тих чи інших наукових проектів. Якщо вони з'являються, то переважно спрямовуються на фінансування тих з них, що можуть принести миттєвий ефект. Але економія на науці — прямий шлях до ще більшої відсталості та злиденності. Скупість суспільства стосовно науки обертається великими економічними та соціальними втратами [5].

В сучасних умовах без прогресивного випереджаючого розвитку фундаментальних досліджень загальне піднесення ані науки, ані виробництва неможливе. Фундаментальні дослідження без державної підтримки здійснюватися не можуть [5].

Будь-яка держава, в якій не створюються гідні умови для праці вчених, приречена на відставання у науково-технічному розвитку та втрату свого статусу. Вивід економіки країни з вкрай складного положення залежить перш за все від рівня її інноваційності. Підвищенню рівня конкурентоспроможності української економіки шляхом активізації її науково-інноваційної діяльності повинні сприяти наступні умови:

- попит на науку має формуватися на загальнодержавному рівні;
- підвищення обсягу фінансування вітчизняної науки;
- впровадження системи державного замовлення на створення новітніх технологій у сфері науки і техніки, що повинно сприяти розробленню та впровадженню інноваційних технологій у виробництво та виведенню на ринок вітчизняної інноваційної продукції;
- створення у вищих навчальних закладах системи забезпечення інноваційної діяльності;
- залучення молоді до інноваційної діяльності як у галузі освіти, так і у промисловому секторі;
- впровадження системи навчання та підвищення кваліфікації кадрів у сфері інноваційної діяльності, трансферу технологій та інтелектуальної власності;
- створення умов для полегшення впровадження інноваційних розробок у практичну площину;
- розвиток трансферу технологій.

Використана література:

1. Аналітична довідка. Стан розвитку науки і техніки, результати наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності, трансферу технологій за 2015 рік. – МОН: Український інститут науково-технічної і економічної інформації. - Київ – 2016. – 199 с.
2. Мазур О.А. Українська наука — цифри і факти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www1.nas.gov.ua/publications/books/serii/academy/1102010/Documents/2013\\_7/Nauka\\_Ukr\\_V7\\_2.pdf](http://www1.nas.gov.ua/publications/books/serii/academy/1102010/Documents/2013_7/Nauka_Ukr_V7_2.pdf)
3. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник КИЇВ 2013 Державна служба статистики України. – 287 с.
4. Шовкалюк В.С. Інноваційний розвиток України: особливості 2012 року // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www1.nas.gov.ua/publications/>.
5. Електронний ресурс. – Режим доступу: [<http://lektsii.org/3-90891.html>]

## **СТРИМУЮЧІ ЧИННИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ**

*Сіренко К.Ю., к.е.н., викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Чернігівського національного технологічного університету*

За роки незалежності рівень розвитку інноваційної діяльності в Україні суттєво знизився і продовжується погіршуватися. Інноваційна активність підприємств у три-два рази нижча ніж в країнах Європейського Союзу. Україна, практично, перетворюється в постачальника на зовнішні ринки сировинних ресурсів та виробів з незначною доданою вартістю. Вона втрачає свої позиції у виробництві наукоємної продукції.

Валове нагромадження основного капіталу в Україні в 2015 році зменшилося до 20%. Стрімко зростає імпорт засобів виробництва, який досяг понад 60% валового нагромадження основного капіталу. Це у двічі вище, ніж в розвинених країнах. Індикатор інноваційної модернізації України – частка доданої вартості переробної промисловості у ВВП – за підсумками 2015 році знизився до 14 %, що відповідає показнику Республіки Корея шістдесятих років минулого століття.

У 2015 році інноваційною діяльністю в промисловості займалися 824 підприємства, або 17,3% обстежених підприємств. На інновації було витрачено 13,8 млрд гривень. Реалізовано інноваційної продукції на суму 23,1 млрд грн У 2014 році на впровадження інновацій було витрачено 7,7 млрд грн, реалізовано інноваційної продукції на 25,7 млрд грн. А отже, варто говорити поступове скорочення основних показників інноваційного розвитку промисловості України (табл. 1).

Нажаль, основним джерелом фінансування витрат на інновації залишаються кошти підприємств – 13,4 млрд гривень (або 97,2% загального обсягу витрат). Держава, практично відійшла від фінансового та стимулюючого впливу на ці процеси.

Динаміка основних показників інноваційного розвитку  
промисловості України\*

Рік	Питома вага виконаних наукових і науково-дослідних робіт у ВВП, %	Питома вага підприємств, що займалися інноваціями, %	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	Питома вага реалізоване інноваційної продукції в обсязі промисловості, %
2000	1,16	18,0	14,8	9,4
2001	1,11	16,5	14,3	6,8
2002	1,11	18,0	14,6	7,0
2003	1,24	15,1	11,5	5,6
2004	1,19	13,7	10,0	5,8
2005	1,09	11,9	8,2	6,5
2006	0,98	11,2	10,0	6,7
2007	0,93	14,2	11,5	6,7
2008	0,90	13,0	10,8	5,9
2009	0,95	12,8	10,7	4,8
2010	0,90	13,8	11,5	3,8
2011	0,79	16,2	12,8	3,8
2012	0,80	17,4	13,6	3,3
2013	0,81	16,8	13,6	3,3
2014	0,70	16,1	12,1	2,5
2015	0,68	15,8	11,8	2,3

\* Складено та розраховано на основі Державної служби статистики України

Разом з тим, Україна входить до вісімки країн світу, які спроможні забезпечити повний цикл проектування та виробництва авіакосмічної техніки, входить до п'ятірки країн світу з повним циклом виробництва танків та до десятки найбільших суднобудівних країн світу. У нашій країні розвинуті високотехнологічні галузі промисловості, зокрема виробництво важкого машинобудування, енергетичного устаткування, приладобудування та медичної техніки, за якими подається найбільша кількість заявок на патенти.

Україна поки що зберігає інтелектуальний потенціал, який здатний до генерації наукових ідей світового рівня, має визнані у світі наукові школи з математики, інформатики, фізики, хімії, медицини, ядерної фізики, радіоелектроніки, біотехнології, розробки нових матеріалів, інформаційних технологій, засобів зв'язку та телекомунікацій тощо. Отже Україна має реальні потенційні можливості (ресурсні, кадрові) для виходу на інноваційну модель розвитку та побудови потужної національної інноваційної системи.

Однак, за останні роки, закріпивши на законодавчому рівні та декларуючи курс на євроінтеграцію, державна влада практично відійшла від основних

принципів розвитку ЄС, що задекларовані Лісабонською стратегією та розвинені у Стратегії Європа 2020 – ініціатива Інноваційний союз, Дублінській декларації 2013 року – Відкриті інновації 2.0, Європейській хмарній ініціативі, Стратегії єдиного цифрового ринку.

За всі роки незалежності рівень науково-технічного потенціалу досяг найнижчого рівня. Але падіння продовжується, що може статися критерієм неповернення. Не виконуються, а то й ігноруються норми чинних законів у науковій та інноваційній сфері. Приймаються недостатньо обґрунтовані зміни до них, або нові їх редакції, які під гаслом реформ посилюють наявні проблеми, додають до вже існуючих нові проблеми, яких до цього не було.

Саме відсутність дієвої стратегії розвитку економіки України на базі знань призводить до поступової втрати сфери наукових досліджень і розробок, можливості оперативного впроваджувати їх результати в реальний сектор економіки, реагувати на світові науково-технологічні виклики та ефективно використовувати світові розробки у національних інтересах.

В Україні відсутня система економічних стимулів (податкових, кредитних, страхових) щодо створення та комерціалізації об'єктів права промислової власності з метою формування цивілізованого ринку цих об'єктів. Зокрема, не визначені мінімальні ставки винагороди винахідникам, авторам за використання об'єктів патентного права, не запроваджені механізми державної підтримки зарубіжного патентування винаходів, створених за рахунок бюджетних коштів; відсутня методика визначення розміру шкоди, завданої порушенням прав на об'єкти промислової власності.

Більшість зазначених вище проблем вже обговорювалися на парламентських слуханнях у липні 2014 році, за наслідком яких 11 лютого 2015 року було прийнято Постанову Верховною Радою України «Про рекомендації парламентських слухань на тему «Про стан та законодавче забезпечення розвитку науки та науково-технічної сфери держави» за №182-VIII. На жаль, значна частина положень цього документу не виконується, а навпроти, вживаються заходи, особливо з боку Міністерства фінансів України, які ще більше загострюють ситуацію у сфері науки і інновацій.

Використана література:

1. Закон України „Про інноваційну діяльність ” [Електронний ресурс]: [Закон України № 40–IV від 04.07.2002] / Відомості Верховної Ради. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>

2. Статистичний збірник Наукова та інноваційна діяльність в Україні [Електронний ресурс] / Державної служби статистики України. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

3. Коваленко Л. О. Концептуальні засади сталого розвитку України // Стратегія сталого розвитку у контексті економічної безпеки України : колективна монографія / під ред. Л. О. Коваленко. – Ніжин:ТПК"Орхідея", 2012. – 503 с.

4. Сіренко К. Ю. Особливості державного регулювання інноваційного розвитку легкої промисловості / К. Ю. Сіренко // Науковий фаховий журнал Вісник КНУТД, 2013. – № 4. (69). – С. 159–164.

5. Коваленко Л. О., Товстиженко О. В. Передумови формування національної інноваційної системи та стратегії її розвитку // Формування інноваційної моделі розвитку національної економіки України: монографія у 2-х частинах Ч.1. / за заг. ред. д.е.н., професора І. С. Каленюк. – Чернігов: ЧГИЭУ, 2009. – 591с.

## **НАПРЯМКИ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

*Сугоняко Д.О., к.е.н, доцент кафедри публічного управління та менеджменту організацій Чернігівського національного технологічного університету*

*Парубець О.М., к.е.н, доцент кафедри фінансів, страхування та банківської справи Чернігівського національного технологічного університету*

Соціально-економічний розвиток держави залежить від рівня інноваційності окремих галузей. Державне фінансування наукових програм є визначальним чинником розвитку виробничого та невиробничого секторів економіки. Важливим джерелом фінансування інноваційної діяльності є бюджетне, за рахунок якого здійснюється реалізація наукових програм державного значення, особливо фундаментальних наукових досліджень, які з фінансової точки зору не можуть бути прибутковими. Розглянемо видатки державного бюджету України на фундаментальні та прикладні наукові дослідження і проведемо їх порівняння з витратами, що виділяються на державне управління (див. табл. 1).

З наведених в таблиці 1 даних видно, що бюджетне фінансування фундаментальних та прикладних наукових досліджень за останні 2 роки зменшується, особливо це стосується сфер духовного та фізичного розвитку, соціального захисту. Незначне падіння фінансування наукових досліджень в розрізі галузей економіки у 2015 р. на 8,3 млн грн або 1% у порівнянні з 2014 р. пояснюється їх роллю в забезпеченні економічного зростання держави. Найбільший обсяг у структурі зазначених видатків бюджету спрямовується на фінансування наукових розробок у сфері державного управління, які у 2015 р. у 3,9 рази перевищують фінансування досліджень у різних галузях економіки, у 86 разів – сфери духовного та фізичного розвитку та у 165 разів – сфери соціального захисту. Все це відбувається на фоні зростання витрат на державне управління у 2015 р. на 2167,3 млн. грн. або 16,4% у порівнянні з попереднім роком. При цьому витрати на наукові дослідження в сфері соціального захисту менше витрат на вищі органи державного управління, органи місцевої влади та місцевого самоврядування, фінансову та зовнішньополітичну діяльність, інші загальні функції державного управління у 666 разів.

Враховуючи вищезазначене необхідно спрямовувати державне фінансування фундаментальних та прикладних досліджень у наступних напрямках:

Таблиця 1

Порівняння видатків державного бюджету за 2014–2015 роки за напрямками фінансування

Найменування показників згідно з функціональною класифікацією видатків	Виконано за 2014 рік, млн грн	Виконано за 2015 рік, млн грн	Зміна показника (+/–) 2015 року проти 2014 року, млн грн	Темпи зростання видатків 2015 року проти 2014 року, %
Фундаментальні та прикладні дослідження і розробки у сфері державного управління	3267,1	3 114,9	–152,2	95,3
Фундаментальні та прикладні дослідження і розробки в галузях економіки	842,9	834 ,6	– 8,3	99,0
Фундаментальні та прикладні дослідження і розробки у сфері духовного та фізичного розвитку	38,0	29,5	–8,4	77,8
Фундаментальні та прикладні дослідження і розробки у сфері соціального захисту	19,8	16,6	–3,2	83,8
Вищі органи державного управління, органи місцевої влади та місцевого самоврядування, фінансова та зовнішньополітична діяльність; інші загальні функції державного управління	13193,4	15360,8	2 167,3	116,4

*Джерело: складено авторами за [1].*

– підтримка досліджень, що забезпечують конкурентоспроможність України у важливіших сферах економіки, дають суттєві економічні та соціальні результати;

– допомога у науковому розвитку сфер діяльності, де приватне фінансування не дає необхідного результату (наприклад, у військовій сфері, аеронавтиці, медицині, освіті, сферах духовного та культурного розвитку, соціального захисту).

Особливу увагу слід приділяти університетській науці, яка у економічно розвинутих країнах є центром концентрації знань і ядром поширення інновацій.

Таким чином, інноваційний розвиток суспільства є одним з першочергових завдань держави, роль якої в даному напрямку полягає у регулюванні фінансування науки для забезпечення можливості здійснювати суспільно-

необхідні наукові дослідження з метою підвищення конкурентоспроможності країни.

Використана література:

1. Бюджетний моніторинг: Аналіз виконання бюджету за 2015 рік / [Зубенко В. В., Самчинська І. В., Рудик А. Ю. та ін.] ; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-II) впровадження», USAID. – К., 2016. – 80 с.

## **МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ І ВИДИ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ**

*Теленська О.В., к.е.н., ст. викладач кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету*  
*Пелецька В.В., студентка 7 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент» Національного фармацевтичного університету*

Інноваційний менеджмент – це комплексна система управління інвестиціями, що вкладаються власниками в розвиток всіх видів інновацій. Вона включає побудову організаційних структур, вибір напрямів інновацій, оптимізацію інвестицій, різні аспекти управління персоналом. Основним завданням інноваційного менеджменту, як складової стратегічного управління організацією, є визначення основних напрямів її науково-технічної і виробничої діяльності в таких сферах: розробка й запровадження нової продукції; вдосконалення й модифікація продукції, яка виготовляється, надання їй більшої оригінальності; зняття з виробництва застарілої продукції; залучення до виробничої діяльності нових ресурсів і нових технологій; освоєння нових методів організації виробництва та праці тощо.

Інноваційний менеджмент являє собою область економічної науки і професійної діяльності, спрямовану на досягнення організацією інноваційних цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів [1, С. 112].

Для повного розкриття інноваційного менеджменту в Україні потрібно виконувати наступне:

- розробка планів і програм інноваційної діяльності;
- обґрунтування проектів створення нових продуктів;
- формування і проведення єдиної інноваційної політики в усіх підрозділах організації;
- ресурсне забезпечення інноваційних програм і проектів;
- створення організаційних форм управління реалізацією інноваційних проектів.

При введенні інноваційних процесів на підприємстві керівництво дуже ризикує, але при цьому є велика вірогідність зменшити витрати і збільшити, за рахунок цього, прибуток (наприклад, автоматизація, механізація).



Найбільш досконалу класифікацію видів інноваційної стратегії підприємства дає Х. Фріман. Він розрізняє шість типів інноваційної стратегії підприємства:

- наступальна;
- захисна;
- імітаційна;
- залежна;
- традиційна;
- «за нагодою».

Наступальна інноваційна стратегія охоплює: активні НДДКР, орієнтовані на маркетинг; стратегію злиття; стратегію придбання. Наступальні стратегії звичайно потребують кредитних інвестицій, отже, більше використовуються на підприємствах, що мають достатньо високий фінансовий потенціал, кваліфікований склад менеджерів і творчого науково-технічного потенціалу.

Наступальна чи агресивна інноваційна стратегія пов'язана з прагненням фірми досягти технічного та ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Така стратегія передбачає:

- 1) щільний зв'язок фірми зі світовими досягненнями науки й технології;
- 2) пряму залежність від наукових розробок, що фінансуються та здійснюються самою фірмою;
- 3) можливість фірми швидко реагувати та пристосовуватися до нових технологічних можливостей.

При реалізації наступальної стратегії головну роль відіграє спеціальний підрозділ фірми, що займається дослідженнями та розробками. Така стратегія дає можливість фірми користуватись новою технологією набагато раніше, ніж це зроблять її конкуренти. А при патентному захисті нової технології утворюється тимчасова монополія на прибуток інноватора. Але наступальна інноваційна стратегія є досить ризиковою, тому більшість фірм, що можна віднести до високоінноваційних дотримуються захисної стратегії.

Захисна інноваційна стратегія відбиває реакцію підприємства на дії конкурентів і пов'язана з опануванням нової технології і завдяки їй виходом на нові ринки.

Імітаційна інноваційна стратегія пов'язана з копіюванням технології виробництва продукції фірм-піонерів. Використання цієї стратегії, не дуже віддалене в часі від першого використання базової інновації, і як правило, пов'язане з придбанням ліцензії на виробництво такого продукту.

В будь-якому випадку фірма, що застосовує імітаційну стратегію повинна мати певні переваги у виробництві аналогічної продукції порівняно з фірмами-піонерами. Такими перевагами можуть бути: зниження вартості продукції завдяки залученню дешевої робочої сили чи місцевих природних ресурсів; використання вже існуючих потужностей у новому призначенні. Таким чином імітаційна стратегія є вдалою тільки за умови додавання технічних, економічних та споживчих якостей до оригіналу.

Залежна інноваційна стратегія - це тип стратегічної поведінки, за якої характер технологічних змін залежить від політики інших фірм, які виступають як " батьківські " фірми в коопераційних технологічних зв'язках. Найчастіше " залежні " фірми виконують субпідрядні роботи і не змінюють самостійно свою продукцію, так як вимоги до якості продукції встановлює головна фірма. Вимоги щодо розвитку науково - технічних рис у таких фірмах мінімальні.

Традиційна інноваційна стратегія означає відсутність технологічних змін на підприємстві. На традиційних виробництвах закріплюються певні інноваційні форми на тривалий період їх «життєвого циклу». Дана стратегія передбачає осмислену відмову від оновлення продукції внаслідок ретельного аналізу ринкової ситуації і стану конкурентів, але не уникає власне інноваційної поведінки, оскільки пов'язана з удосконаленням форми і сервісу традиційної продукції.

Інноваційна стратегія «за нагодою» у довгостроковий період часу пов'язана з швидким опануванням інформації і можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Характерною рисою цієї стратегії є відсутність власної науково-технічної діяльності. Такий тип поведінки ще називають «стратегією ніші», оскільки перевага полягає в знаходженні особливої ніші на існуючих ринках товарів і послуг, яка має споживача з нетиповими, але різноманітними потребами. Ця стратегія має сенс тільки тоді, коли є першим кроком до інших стратегій. Без цього такий тип стратегічної поведінки є безперспективним.

Залежно від умов мікро- і макросередовища організація може вибрати один з основних видів інноваційної стратегії :

- адаптаційний (оборонний, пасивний);
- творчий (наступальний, активний) [2, С. 45].

У загальному вигляді суть адаптаційної стратегії полягає в проведенні часткових, непринципових змін, що дозволяють удосконалити раніше освоєні продукти, технологічні процеси, ринки у рамках структур, що вже склалися в організації, і тенденцій діяльності. В цьому випадку інновації розглядаються як форма вимушеної реакції у відповідь на зміни зовнішнього середовища бізнесу, яке сприяє збереженню раніше завойованих ринкових позицій [3].

Стратегія досить ефективна для тих, хто має необхідну виробничу і ресурсну базу, що дозволяє забезпечити масовий випуск імітованих продуктів і їх реалізацію на ринках, ще не освоєних основним розробником. Товаровиробники, що вибирають цю стратегію, несуть менше витрат на НИОКР і менше ризикують. В той же час вірогідність отримання високого прибутку також знижується, оскільки витрати виробництва в порівнянні з розробником вищі, частка ринку відносно невелика, а споживачі імітованої продукції випробовують до неї цілком природну недовіру, прагнучи отримати продукт з високими якісними характеристиками, гарантованими фірмовими торговельними марками авторитетних виробників. Стратегія інноваційної імітації передбачає використання прийомів агресивної маркетингової політики, що дозволяє виробникові закріпитися на вільному сегменті ринку.

Використана література:

1. Чухрай Н.І. Організаційно-управлінські інновації в економіці, що спирається на знання / Н.І. Чухрай // Інновації: проблеми науки і практики: монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 230 с.

2. Управление инновационной деятельностью: магистерский курс (Инновационный менеджмент в знаниеориентированной экономике): учебник / под общ. ред. д.э.н., проф. С. М. Ильяшенко. - Сумы: ИТД «Университетская книга», 2013. - 728 с.

3. Закон України “Про інвестиційну діяльність”: Редакція закону від 06.11.2014 /1560-12/ [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>. – Заголовок з екрану.

## **ВЛИЯНИЕ АУТСОРСИНГА НА ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Федотова И.В., к.э.н., доцент кафедры менеджмента*

*Харьковского национального автомобильно-дорожного университета*

*Гринюк Е.А., студентки 4 курса специальности « Менеджмент»*

*Харьковского национального автомобильно-дорожного университета*

Современные инновационные процессы достаточно сложны и требуют проведения анализа закономерностей их развития. В рыночной экономике характерна конкуренция самостоятельных фирм, заинтересованных в обновлении продукции, наличие рынка нововведений, конкурирующих друг с другом.

Разработка, анализ и применение новых, эффективных методов управления инновациями играет решающую роль в достижении целей экономического развития предприятий. В условиях современного рынка преимущество остается за предприятиями, открытыми для инноваций позволяющих им существенно повысить эффективность управления бизнесом. Одной из таких управленческих инноваций, обеспечивающей конкурентное преимущество, является аутсорсинг.

Применение аутсорсинга в инновационной деятельности предприятия подтверждается примерами многих компаний, которые достаточно успешно применяли аутсорсинг в своей инновационной деятельности. Однако следует отметить, что и неудачных примеров также достаточно. Таким образом, для того чтобы использовать в своей инновационной деятельности аутсорсинг компания должна понимать две основные вещи: какие выгоды она может с этого получить и на каких этапах осуществления инноваций он может быть использован. Только в этом случае его применения может быть эффективным [2].

В литературе насчитываются сотни определений инновации. Например, по признаку содержания или внутренней структуры выделяют: технические, экономические, организационные, управленческие и др. Также можно выделить такие признаки, как масштаб инноваций (глобальные и локальные), параметры жизненного цикла (выделение и анализ всех стадий и под стадий),

закономерности процесса внедрения и т. п. Различные авторы, в основном зарубежные, трактуют это понятие в зависимости от объекта и предмета своего исследования. Например, Б. Твист определяет инновацию как процесс, в котором изобретение или идея приобретают экономическое содержание. Ф. Никсон считает, что инновация – это совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, приводящих к появлению на рынке новых и улучшенных промышленных процессов и оборудования. По определению Б. Санто, инновация – это такой общественный, технический, экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий, и в случае если она ориентируется на экономическую выгоду, прибыль, появление инновации на рынке может привести к добавочному доходу [1]. И. Шумпетер [3] трактует инновацию как новую научно-организационную комбинацию производственных факторов, мотивированную предпринимательским духом. Согласно концепции И. Шумпетера экономическая система само- развивается тогда, когда в ней непрерывно воспроизводятся новые комбинации факторов производства и в капиталистической системе экономическое равновесие вообще не может быть достигнуто, потому что всегда существуют новшества, которые сдвигают систему из положения равновесия [4]. Во внутренней логике нововведений – это новый момент динамизации экономического развития [3; 5].

Аутсорсинг - процесс целенаправленного выделения некоторых неосновных бизнес-процессов (систем, функций) и делегирование их реализации внешнему поставщику услуг, специализирующейся в соответствующей области, на основе долгосрочных отношений для повышения конкурентоспособности предприятия.

Для Украины аутсорсинг – это относительно новая схема организации бизнеса и производства. Для большинства крупных отечественных предприятий характерны: полный цикл производства, соответственно, большое число вспомогательных и обслуживающих подразделений изношенность производственных мощностей; низкий уровень загрузки оборудования и его недостаточная гибкость; недостаток инвестиционных средств на переоборудование; устаревшая технология производства; сложная многоуровневая система управления. Все это приводит к увеличению издержек, неэффективности производства и, как следствие, к низкому уровню конкурентоспособности предприятия. Использование аутсорсинга позволит предприятиям не только снизить издержки производства, но и решить ряд других задач [1].

Анализируя влияние аутсорсинга на прогрессивное развитие предприятий по опыту западных и отечественных фирм, можно сказать, что совмещение предоставляемых услуг идет строго по трем направлениям: 1) учет и консультирование в сфере налогов и финансового анализа; 2) учет и системная интеграция компании, то есть постановка налогового и управленческого учета, опираясь на самые современные программные технологии; 3) аутсорсинг учета

и некоторых управленческих функций в одном комплексе, таких как кадровый найм персонала и эффективное управление финансами предприятия.

Дальнейшее развитие аутсорсинга в Украине приведет к увеличению малых и средних предприятий-аутсорсеров, что будет способствовать созданию новых рабочих мест и качественный рост деятельности малых и средних предприятий. Развитие рынка производственного аутсорсинга позволит вовлечь в производство маленькие города и целые регионы с незначительными издержками производства.

Использованная литература:

1. Румянцев Н.В. Аутсорсинг как инновационная форма интеграции промышленных предприятий / Н. В. Румянцев М. И. Медведева // Наукові праці НДФІ. - 2012. - № 4. - С. 28-31.
2. Ляшенко А.В. Анализ влияния аутсорсинга на инновационное развитие предприятий / А.В. Ляшенко // Вестник ВолГУ. -2008.-№ 3. – С. 32-38.
3. Шумпетер И. Теория экономического развития / И. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
4. Читая Г. О. Инновационно-структурные детерминанты промышленного развития макрорегионов России / Г. О. Читая. – М. : Финансы и кредит, 2005. – 144 с.
5. Траут Дж. Сила простоты. Руководство по успешным бизнес-стратегиям / Дж. Траут. – СПб. : Питер, 2001. – 224 с.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Цыпкин Ю.А., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой  
маркетинга ФГБОУ ВО «Государственный университет по  
землеустройству», г. Москва, Россия,*

*Феклистова И.С., к.э.н., доцент кафедры политологии, государственного  
и муниципального управления Орловского филиала ФГБОУ ВПО  
«Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте РФ»*

Обоснованная финансовая оценка инвестиционной привлекательности инновационных проектов инновационных предприятий является важным фактором экономического обеспечения инновационных моделей регионального развития и местного самоуправления.

Инновационная стратегия предприятия должна строиться по-разному с учетом особенностей реального сектора экономики и производства, т.е. максимально использовать конкурентные преимущества, учитывая при этом слабые места.

В ходе проведенного исследования мы пришли к выводу о необходимости оценки инвестиционной привлекательности проектов инновационного типа, т. е. рассмотрения привлекательности на микроуровне, изучения инновационного

развития региона (мезоуровня), с тем, чтобы оценить инвестиционный потенциал и инвестиционный климат, после чего провести оценку инновационно-инвестиционных проектов.

Оценка инновационного развития мезоуровня заключается в расчете интегрального и эталонного уровней на основе рассматриваемой системы показателей. Выбор показателей, характеризующих инновационное развитие и его оценку, подразумевает выполнение следующих принципов: эталонности – вводимые эталонные значения для инновационного развития являются лучшими для обеспечения инновационного развития; прогнозности – система показателей должна характеризовать не только текущее состояние инновационного развития, но и раскрывать инновационные возможности; достаточности – система показателей должна охватывать все этапы инновационного развития, но при этом их не должно быть слишком много. Выполнение данных принципов предполагает подбор соответствующих показателей, позволяющих проводить оценку: инновационного потенциала; эффективности на этапе создания инновации; освоения и распространения инновации, на основе наличия соответствующей статистической базы.

Критерии оценки инновационного развития позволяют определить значимость предполагаемой инновации с точки зрения основных тенденций, целей и направлений развития, к которым следует отнести новизну, эффективность и востребованность на рынке. Специальные критерии характеризуют соответствие целей, задач, наличие устойчивого положительного результата определенного этапа инновационного развития (табл. 1.1).

Показатели инвестиционной привлекательности инновационных проектов на этапах создания, освоения и распространения инноваций представлены в табл. 1.2.

Обобщая мировой и отечественный опыт в области разработки характеристик и способов оценок систем развития, нами выделены следующие подходы для оценки уровня инновационного развития предприятия: нормативный, позволяющий с помощью комплекса показателей и шкалы измерения проследить за развитием инновационного процесса; построение единого интегрального индикатора, на основе которого можно судить о степени развития и его инновационной направленности; построение системы блоков индикаторов, каждый из которых отражает отдельные аспекты инновационного развития, с выделением различных подсистем показателей.

Учитывая недостатки вышеупомянутых подходов, нами разработана методика, заключающаяся в использовании нормативного метода на основе построения системы блоков индикаторов. Так как показатели, характеризующие этапы инновационного развития, имеют разную природу, нами предложено на основе линейной и нелинейной нормировки привести их к единой размерности. Для показателей, значимость (весомость) которых в общей оценке качества объекта не зависит от диапазона их физических значений, выбирают линейные виды нормировок на разброс измерений, среднее или заданные значения. Нелинейное преобразование показателей

Таблица 1.1

Показатели инвестиционной привлекательности инновационных проектов  
на этапе оценки инновационного потенциала

Специальные критерии	Показатели
Затратный	Доля затрат на инновации в инвестициях; доля затрат на инновационные мероприятия в общих затратах, включая текущие и капитальные затраты; степень оснащенности организаций нематериальными активами по сравнению с прочими основными средствами производства; коэффициент, показывающий долю затрат на приобретение нематериальных активов в общих затратах на инновационные мероприятия; доля затрат на переквалификацию или повышение квалификацию кадров
Научный	Количество инновационных действий, способствующих росту эффективности производства; коэффициент обеспеченности интеллектуальной собственностью
Финансовый	Коэффициенты: платежеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности активов
Научный	Число инновационных действий, способствующих росту эффективности производства; коэффициент обеспеченности интеллектуальной собственностью
Информационный	Доля затрат на информационную деятельность в общих затратах; удельный вес кадров, занятых информационной деятельностью в общей численности; доля затрат на приобретение информационных технологий в затратах на информационную деятельность
Технический	Наличие техники и оборудования, предназначенной для инновационной деятельности; прогрессивность техники; коэффициент модернизации техники; коэффициент приобретения новой
Кадровый	Коэффициент занятого персонала в разработках инноваций; коэффициент наличия кадров с высшим образованием в общей численности; доля докторов и кандидатов наук в численности сотрудников с высшим образованием
Инвестиционный	Наличие инвестиций в модернизации производства, оценка возврата инвестиций, удельный вес средств государственных и региональных бюджетов в объеме финансирования
Инновационный	Доля инновационной продукции в общем объеме производимой продукции; отношение идей реализованных к общему числу выдвинутых; время с момента инициации инновации до ее создания

Таблица 1.2

**Показатели инвестиционной привлекательности инновационных проектов  
на этапах создания, освоения и распространения инноваций**

Этапы	Специальные критерии	Показатели
Создания инновации	Затратный	Затраты на единицу продукции, уровень ресурсоемкости
	Научный	Уровень новизны, уровень ценности для науки и для производства, степень соответствия последним отечественным (зарубежным) аналогам, уровень спроса на инновацию-
Освоения инноваций	Экономический	Прибыль на единицу продукции; чистый доход; себестоимость единицы продукции; рентабельность производства; экономический эффект; окупаемость затрат
	Социальный	Условия труда; средний возраст работника; фонд потребления на 1 работника; уровень потребления продуктов питания; текучесть кадров; продолжительность жизни
	Технологический	Качество продукции; энергоемкость производства, валовое производство на единицу площади, одного работника, 1000 руб. основных средств
	Технический	Производительность техники; затраты труда; материалоемкость единицы продукции; расход энергоресурсов; надежность технических средств, срок службы
	Экологический	Природно-экологический эффект, эколого-экономический эффект, затраты на природно-восстановительные работы, состояние структуры почвы
Распространения инновации	Результативный	Доля реализуемой инновационной продукции; дополнительный доход от реализации инновационной продукции
	Информационный	Расходы на информационную деятельность; персонал, занятый информационной деятельностью

применяется со значительным диапазоном изменения значений. Использование разработанной нами методики оценки инвестиционной привлекательности инновационных проектов предприятия позволит и на региональном уровне достоверно оценить инновационное развитие, выявить недостатки на каждом этапе, раскрыть инновационные возможности при подготовке инновационных проектов. Применение многокритериального подхода на основе предложенных показателей позволит всесторонне оценить и выбрать наилучший инновационно-инвестиционный проект. Это будет способствовать повышению эффективности инновационно-инвестиционного процесса, научному обоснованию направлений совершенствования экономического обеспечения инновационных моделей развития предприятия, региона и местного самоуправления.



## **ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

*Шишко І.М., Харківський педагогічний ліцей № 4  
Харківської міської ради Харківської області*

На сьогодні вже не існує сумнівів щодо необхідності переходу України на інноваційну модель економічного розвитку, оскільки практика доводить, що саме інноваційні зрушення на сучасному етапі розвитку країни здатні не тільки забезпечити високі показники економічного росту, але і вирішити певні екологічні, соціальні проблеми, забезпечити конкурентоспроможність національної економіки, підвищити експортний потенціал країни.

Однак, в Україні практично не створені умови для ефективного здійснення інноваційної діяльності. Перешкоди фінансового, політичного, правового, організаційного характеру постають на шляху масової реалізації інновацій. Процеси ж створення нових інноваційних структур, які здатні реалізовувати цілком комерційні проекти, мають стихійний характер.

Таким чином, формування активної інноваційної політики держави повинно стати першочерговим завданням.

Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає інновації як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені 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.

Тому, удосконалення державної системи, стимулювання інноваційного розвитку шляхом впровадження певних заходів економічної політики, є актуальним завданням української державної політики, виконання якого призведе до кардинального пожвавлення інноваційних процесів в країні. Активізація використання інноваційного чинника призведе до створення конкурентоспроможної української економіки, для чого необхідне проведення активної державної інноваційної політики, спрямованої на розвиток науково-технічного потенціалу країни та формування українського бізнесу, зацікавленого у використанні інновацій.

Стабільне скорочення реальних обсягів фінансування науково-технічного комплексу та відсутність дієвої державної науково-технічної стратегії не дають реального підґрунтя для переходу до інноваційної моделі розвитку. Реформування науково-технічного комплексу здійснюється непослідовно, без урахування загальновідомих чинників функціонування й розвитку науково-технічного потенціалу: активної та передбачуваної державної підтримки, формування попиту на наукові досягнення з боку реального сектора економіки.

Основними проблемами інноваційного розвитку в Україні та її регіонах на сучасному етапі є:

- відсутність реальних механізмів об'єднання наявних ресурсів, їх концентрації на найбільш значних та перспективних напрямках розвитку;

- немає залежності між збільшенням обсягу продажу приватними компаніями і зростанням фінансування здійснюваних ними досліджень і розробок;

- інноваційна політика не має чіткої спрямованості у вирішенні конкретних економічних проблем регіонів, у їхній реструктуризації з врахуванням ринкових чинників.

Саме тому, основними шляхами активізації інноваційної діяльності в Україні на сучасному етапі розвитку економіки слід вважати:

- розробку і запровадження механізму надання пільг підприємствам, які впроваджують і реалізують інноваційну продукцію;

- поширення практики надання інноваційним підприємствам середньострокових кредитів зі знижкою кредитної ставки.

Реалізація запропонованих напрямків активізації інноваційної діяльності в Україні дасть змогу значно підвищити рівень інноваційної активності підприємств, стабілізувати прискорений процес оновлення виробництва, ефективно використовувати внутрішні і залучені зовнішні інвестиції на інноваційну діяльність.

Відбуваються стрімкі зміни технологічного способу виробництва у всіх його визначаючих ланцюгах, якісно змінюється господарська структура, характер економічного зростання, система цінностей і мотивацій, змінюються уявлення про критерії суспільного прогресу. Отже, сам час ставить питання про нову інноваційну політику. В найближчій та довгостроковій перспективі максимізації інноваційного фактора постає вирішальною умовою сталого розвитку сучасних економічних систем.

Стабільне соціально-економічне зростання в Україні може бути досягнуто виключно на інноваційній основі при активному використанні сучасних науково-інноваційних розробок. Лише в цьому випадку реалізуються плани на високу якість економічного зростання, ресурсозбереження; ефективність виробництва, виробництво конкурентоспроможної на внутрішньому і світовому ринках продукції.

Пріоритетні напрями інноваційно-економічного розвитку країни повинна окреслити держава, адже в сучасних умовах формування глобально-інформаційного технологічного укладу ефективність державного регулювання взагалі багато в чому визначається її впливом на науково-інноваційну діяльність. На державному рівні необхідно, по-перше, визначати «проривні» напрями, в яких вчені та виробники мають наукові резерви і розробки, що відповідають міжнародним стандартам й забезпечуватимуть сильні позиції на світових ринках. Пріоритети, які пов'язані з національними конкурентними перевагами, повинні реалізовуватись шляхом фінансування цільових програм за участю держави; наданням пільгових кредитів; державних закупок; наданням державних гарантій під інвестиції в закупівлю капіталоемного обладнання вітчизняного виробництва. По-друге, забезпечити пріоритетність фінансування фундаментальних досліджень і концентрацію ресурсів на пріоритетних

напрямах. По-третє, знайти додаткові джерела на цілі фінансування технологічної модернізації економіки. Одним з реальних шляхів для цього є реформування податкової системи в напрямку перерозподілу рентних доходів з метою використання рентних доходів від експлуатації природних ресурсів на цілі фінансування технологічної модернізації економіки. По-четверте, створювати нові і розвивати існуючі технологічні парки, вільні економічні зони для притягнення інвестицій в модернізацію виробництва.

Якщо в промисловості України не буде подолано порогових значень, що є необхідним для підвищення конкурентоспроможності, а структура промислового виробництва залишиться традиційною, то це визначатиме подальше виснаження природних ресурсів, погіршення екологічної ситуації, зменшення потреби у висококваліфікованих кадрах та постійного відпливу національних інтелектуальних ресурсів в інші країни світу.

Подолання технологічного відставання в промисловості та інших сферах господарського комплексу України, отже, і технологічної залежності від розвинутих держав світу залежить від того, які критерії, шляхи, засоби та ресурси будуть визначатись для досягнення цієї мети.

## СЕКЦИЯ 5. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### ОЦЕНКА КАЧЕСТВА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ

*Артеменко А.М., к.э.н., доцент кафедры управления УО «Белорусская  
государственная сельскохозяйственная академия»*

*Артеменко С.И., ст. преподаватель кафедры маркетинга УО  
«Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»*

Белорусская промышленность обеспечивает выпуск 6% всех тракторов в мире. ОАО «Минский тракторный завод» входит в восьмёрку крупнейших мировых производителей колесных тракторов, на долю которых приходится 96% мирового объёма экспорта тракторов [1].

Однако в период 2012-2015 годы объёмы продаж белорусских тракторов на экспорт сократились в 1,9 раза (с 56 736 до 30 251 штук), при этом экспортная выручка уменьшилась в 2,3 раза (с \$1 041 073,6 тыс. до \$438 172,9 тыс.). Сокращение выручки снижает долю валовой прибыли, в состав которой входят расходы на маркетинг и продвижение продукции. Снижение доли последних сокращает возможности предприятия в борьбе с конкурентами за клиентов. Предприятие теряет оборотные средства и вынуждено прибегать к внешним заимствованиям. В ситуации падения продаж для убеждения кредиторов предприятия завышают плановые показатели. Положительный эффект – возможность задействовать механизм так называемого самоотменяющего прогноза. Его механизм работает следующим образом: амбициозные цели (выражающиеся в напряжённых плановых показателях) способствуют возникновению напряжения в коллективе, что приводит к фактически более высоким результатам, чем если бы цели были заявлены менее амбициозные.

Информационной базой выступили материалы пресс-службы ОАО «Минский тракторный завод» (далее – МТЗ), ОАО «Бобруйский завод тракторных деталей и агрегатов» (далее – БЗТДиА), отчёты о прибылях и убытках и балансы данных предприятий, материалы официальных сайтов зарубежных предприятий-конкурентов. Оба предприятия с 2009 года входят в Перечень организаций и товаров, произведенных в Республике Беларусь, на приобретение которых в зарубежных странах выдаются банковские кредиты, или являющихся предметом договоров финансовой аренды (лизинга) [2, С. 5].

Проведенные исследования показали:

1. В 2014 г. в европейские страны было поставлено свыше 3 125 тракторов (по данным Национального статистического комитета в 2014 году в страны ЕС было поставлено 3 134 трактора на сумму \$64,1 млн. [3]), а в планах на 2015 г. – увеличить продажи более чем на 44 %.

2. Несмотря на то, что в связи со сложившейся экономической ситуацией в 2014 г. на французском рынке отмечен спад (ёмкость сократилась на 28%), заводские маркетологи отмечают наличие перспектив для МТЗ.

3. В 2015 году в страны Европы поставлено около 3 000 единиц техники на \$57,4 млн. (по данным Национального статистического комитета в 2015 году в страны ЕС было поставлено 2 723 трактора на сумму \$45,9 млн.).

Таким образом в 2015 году в страны ЕС службами МТЗ планировалось продать более чем 4 500 тракторов. Такой уровень продаж не был достигнут даже в относительно благоприятные 2012 и 2013 годы, когда в страны ЕС было поставлено 4 128 и 4 148 трактора соответственно. Кроме того, с 2014 года все конкуренты МТЗ отметили спад продаж тракторов на рынках ЕС. Фактический уровень продаж МТЗ на рынках ЕС в 2015 году составил 86,9 % от уровня продаж в 2014 года. Степень же выполнения планового показателя 2015 года – 60,5 %.

Согласно пресс-релизу БЗТДиА в конце 2015 года с конвейера сошел 15-тысячный малогабаритный трактор «Беларус». Несмотря на сложную ситуацию, складывающуюся на мировых рынках сельхозтехники, в 2017 планируется достичь отметки в 20 000 выпущенных тракторов (по 2 500 тракторов ежегодно).

Руководство предприятия оперирует абсолютными показателями: продажи в 2015 году достигли 2 404 штук (на 756 штук больше 2014 года), что увеличило выручку на 4,7%. Согласно расчётам, цена наращивания продаж тракторов в 2015 году следующая (воспользовались средним официальным курсом белорусского рубля по отношению к доллару США за январь-декабрь 2015 и 2014 годов). Если в 2014 году для продаж в 1 рубль предприятию требовалось 1,44 рубля активов баланса, то в 2015 году – уже 1,91 рубль (или на 32,6% больше). Для сравнения, Claas в 2015 году потребовалось 0,87 евро активов для чистой продажи в 1 евро, а Zetor – 0,71 евро. При этом, оборачиваемость запасов у Claas – 4,4 раза в год, а у БЗТДиА – в 2 раза медленнее. Zetor продал в 2015 году 5,3 трактора в расчёте на 1 среднесписочного работника, а БЗТДиА – всего 0,8. У Claas чистые продажи в 2015 году на 1 среднегодового работника составили 332 700 евро, у Zetor – 207 800 евро, у БЗТДиА – \$23 915, что на 39,2% ниже 2014 года.

Стремление выполнить одну из задач – дать надежду на улучшения текущей ситуации в будущем, – снижает качество маркетинговых планов. Качество управления оценивается тем выше, чем точнее соответствие плана и факта. Однако стремление выполнить амбициозный план любой ценой приводит к ряду негативных практик (например, отгрузки продукции покупателям, уже имеющим задолженность по ранее отгруженной продукции). С одной стороны, службам маркетинга необходимо умерить амбиции в условиях явной необеспеченности ресурсами, чтобы не породить завышенных ожиданий у заинтересованных сторон, с другой, – повысить действенность системы исполнения планов.

Использованная литература:

1. Владимир Семашко: Главная задача дня – качественное развитие промышленного комплекса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belchemoil.by/vladimir-semashko>. – Дата доступа: 10.10.2016.

2. О мерах по реализации товаров, произведенных в Республике Беларусь: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 4 февраля 2015 г. № 72 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.expert.by/EC/monitorings/215843.txt>. – Дата доступа: 09.10.2016.

3. Экспорт товаров из Республики Беларусь в разрезе стран за 2012–1-е полугодие 2016. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika>. – Дата доступа: 10.10.2016.

## **ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АПТЕЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Безбах О. В., студентка 7 курсу спеціальності «Фармація»  
Національного фармацевтичного університету*

На сьогоднішній день будь-яке підприємство не може бути успішним без контролю маркетингової діяльності. Правильно спланована робота, чітко за планом проведений контроль призведе до результату ефективної роботи підприємства, а це в свою чергу вплине на збільшення кількості клієнтів, обсягу реалізації фармацевтичного товару, розширення частки ринку тощо. Контроль маркетингової діяльності має бути обов'язковою складовою в управлінні аптечного підприємства.

Спираючись на це, метою нашої роботи є оцінка та контроль маркетингової діяльності аптеки №191 КП «Ліки України» м. Чернігів. Аптека розташована в приміщенні Обласної дитячої лікарні, має ще один додатковий вхід з вулиці, тож ми маємо дуже широкий асортимент лікарських засобів. У зв'язку з появою на ринку великої кількості компаній, виникає висока конкуренція.

Нами проведено аналіз асортиментної політики аптечного підприємства за рядом маркетингових та економічних показників. Проведений аналіз структури асортименту показав, що значну частину обіймають антибіотики. Тому на наступному етапі нами був розрахований коефіцієнт конкурентоспроможності лікарських засобів на прикладі азитроміцину вітчизняного та імпортного виробництва і загального асортименту, представленого в досліджуваній аптеці. Результати показали, що найбільш конкурентоспроможними являються «Азимед 100мг/5мл,20 мл», «Азимед 200мг/5мл,30 мл», «Азимед капс 250 мг №6», «Азимед капс 500мг №3», «АзитроСандоз 100мг/5мл,20 мл». Дані позиції мають найбільший попит серед антибіотиків даного ряду. Отримані результати показали, що дитячі форми випуску мають найбільший показник попиту, тож дані позиції мають бути постійно в достатній кількості й наявності для ефективної та плідної діяльності аптеки. Для стимулювання збуту та збільшення постійних клієнтів в аптеці існує система знижок за дисконтними картками, а також додатково щомісяця проводиться програма «Краща ціна», знижки на сезонні препарати до 10%. У ході роботи також був проведений SWOT-аналіз, який допоміг виявити слабкі місця підприємства та швидко

усунути цю проблему. За допомогою аналізу беззбитковості визначено вплив обсягів реалізації на фінансові показники діяльності аптеки. Також проаналізовано систему контролю стану запасів. Завдяки проведенню аналізу маркетингової діяльності, підвищилися показники роботи аптеки.

Таким чином, проведений аналіз маркетингової діяльності дозволив розробити рекомендації щодо підвищення маркетингового потенціалу та конкурентоспроможності аптеки №191 КП «Ліки України» м. Чернігів.

Використана література:

1. Грузинов В.П. Схема маркетингової діяльності / В.П. Грузинов. - М.: Инфра – М, 2004 – 305 с.
2. Шкардун В. Маркетинговые основы стратегического планирования / В. Шкардун. – М.: Дело, 2008- 384с.

## **РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*Браверман С.Б., магістрант 7 курсу спеціальності «Маркетинг»  
Національного фармацевтичного університету*

З розвитком ринкових стосунків, розширенням можливостей комерційної діяльності значно підвищився інтерес до формування гнучкої і адаптивної системи управління підприємством і створення умов необхідних для ефективної підприємницької діяльності. Однією з найважливіших складових у системі управління підприємством є маркетинг. Метою роботи є розробка практичних напрямів удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства. Об'єктом дослідження було підприємство м. Харків, головним напрямом якого є продаж шин, дисків і забезпечення послуг сервісної ділянки. Забезпечення необхідного рівня обслуговування клієнтів і зростання основних економічних показників діяльності підприємств в значній мірі залежить від раціонального формування асортименту товару. Метою досліджуваного підприємства в області асортименту є формування реального і прогнозованого асортименту, що максимально задовольняє потреби різноманітних клієнтів і дозволяє отримати запланований прибуток. Асортимент підприємства включає шини для легкових автомобілів, диски, акумулятори, моторні мастила, антифризи, автомобільну косметику. В основному асортимент зосереджений на шинах для легкових автомобілів (90,5 %), який включає 1600 позицій і представлений 40 фірмами-виробниками, серед яких 100% зарубіжних підприємств. Асортимент шин досить широко представлений провідними фірмами-виробниками. Лідерами за обсягом продажів є шини таких брендів, як Lassa (Туреччина) – 34%, TOYO (Японія) – 19%, Falken (Японія) – 15%, Nokian (Фінляндія) – 11%. За типом посадкового місця найбільшим попитом користуються шини розміром R14 – 24%, R15 – 23%, R16 – 20%. З метою формування оптимального асортименту шин досліджуване підприємство повинно постійно стежити за появою на ринку нових видів шин і залучати їх до товарообігу та вживати заходи по виключенню зі свого асортименту товарів,

попит на які різко знизився. Одним із елементів стратегії товару є надання підприємством супутніх послуг. Нами проаналізована структура супутніх послуг, які надаються клієнтам підприємства, серед яких шиномонтаж та балансування коліс, заправка газом, ремонт шин, мийка автомобіля. Для формування лояльності клієнтів до підприємства нами запропоновано впровадити у діяльність додаткові послуги. З цією метою вивчено перелік супутніх послуг фірм-конкурентів і проведено опитування клієнтів досліджуваного підприємства. Отримані результати дозволили розробити рекомендації для досліджуваного підприємства щодо впровадження додаткових послуг. Так, наприклад, в структурі асортименту товарів досліджуваного підприємства є моторні мастила. Попередній аналіз дозволив виявити тенденцію до спадання обсягів продажу моторних мастил. Хоча в той же час, аналіз вітчизняного ринку дозволив виявити підвищений попит на даний товар, і тому ми вважаємо не доцільним вилучати його із асортименту товарів підприємств. У зв'язку з цим, нами було рекомендовано керівництву впровадити в діяльність підприємства додаткову послугу – заміна моторного мастила при його покупці на підприємстві. Після впровадження даної послуги обсяги реалізації моторних мастил збільшилися майже в 2,5 рази. Також додатковий прибуток та прихильність клієнтів підприємству принесла послуга – сезонне зберігання шин, ремонт дисків, миття коліс. Підприємством планується впровадити такі додаткові послуги, як обслуговування акумуляторів і кондиціонерів. Важливим напрямом ринкової орієнтації підприємства щодо планування обґрунтованого асортименту товарів і послуг, здійснення рекламно-інформаційних заходів є визначення позиції товару на ринкових сегментах. Для визначення ринкової позиції торгових марок шин на вітчизняному ринку нами використаний метод багатомірного оціночного аналізу. Результати свідчать про найкращу та стабільну позицію на ринку автомобільних шин торгових марок Michelin, Lassa, Falken, Toyo, Nokian. Управління поведінкою клієнтів автошин є важливою складовою маркетингової діяльності досліджуваного підприємства. Більшість опитаних споживачів (75,4%) відвідують місця продажу автошин в міру необхідності. При виборі місця купівлі шин віддають перевагу якості товару – 27%, доступним цінам – 16%, широкому асортименту – 13%, надання додаткових послуг – 9%. 88% опитаних віддають перевагу автошинам зарубіжного виробництва. При виборі автошин споживачі керуються різноманітними джерелами інформації. Основними є: поради друзів, колег (24,7%), інформація в мережі Інтернет (22,1%), публікації в спеціалізованих виданнях (19,1%). Для споживачів найбільш важливі критерії автомобільних шин: безпека (15%), зносостійкість (13%), імідж фірми-виробника (12%) і ціна (12%). Посилення конкуренції на ринку автомобільних шин спонукає підприємства витратити більше зусиль та коштів на просування своїх товарів з урахуванням вимог та потреб клієнтів. Частиною загальної маркетингової стратегії підприємства є стимулювання збуту. Основними засобами стимулювання збуту автошин, які застосовуються у діяльності досліджуваного підприємства по відношенню до клієнтів є накопичувальні знижки. З метою стимулювання збуту автомобільних шин, покращення поінформованості



цільової аудиторії про підприємство та збільшення кількості потенційних клієнтів, залучення нових клієнтів, збільшення обсягу збуту нами було рекомендовано підприємству організувати маркетингову акцію. Велику увагу приділили інформуванню аудиторії щодо проведення даної акції. З цією метою біля стійок з шинами, на столі рецепції, на дошці оголошень, у відділі шиномонтажу розмістити рекламні плакати. Також була здійснена sms-розсилка клієнтам підприємства, розміщена інформація на веб-сайті компанії. Нами здійснено розрахунок економічної ефективності проведення акції шляхом визначення та порівняння індексів зростання обсягу збуту до та під час проведення акції. Обсяг збуту автомобільних шин збільшився майже на 10% за рахунок проведення підприємством заходів СТИЗ. Важливою складовою системи просування товару є реклама. Нами було рекомендовано підприємству застосовувати у своїй діяльності носії зовнішньої реклами, застосування яких принесло популярність підприємству, збільшило кількість зацікавлених клієнтів та позитивно вплинуло на загальний обсяг реалізації продукції. Розвиток інформаційних та комп'ютерних технологій якісно змінюють характер маркетингової діяльності підприємства. Нами опрацюванні напрями використання on-line комунікацій в практичній комунікативній маркетинговій діяльності досліджуваного підприємства. З метою інформування цільової аудиторії щодо компанії, її продукції, послуг та формування і підтримки позитивного іміджу нами було рекомендовано досліджуваному підприємству створити власний web-сайт. Проаналізувавши інформаційне наповнення web-сайту підприємства нами були розроблені рекомендації щодо його подальшого удосконалення. Можливість для клієнтів оформити on-line замовлення товару також сприяє розвитку високого іміджу підприємства та просуванню продукції. З цією метою за нашою рекомендацією підприємством було створено Інтернет-магазин, а також розміщений прайс-лист компанії на Інтернет-ресурсі м. Харкова «Прайс-навігатор». Як свідчать дослідження, створення Інтернет-магазину та розміщення прайс-листа компанії в «Прайс-навігаторі» посприяли подальшому розвитку та укріпленню позитивної репутації підприємства на ринку, просуванню продукції та збільшенню її обсягів продажів.

Фундаментальною основою існування та розвитку підприємства є маркетингова стратегія. Нами проведена оцінка готовності підприємства до реалізації маркетингової стратегії. Визначення ступеню прояву ознак, що характеризують підготовленість підприємства до використання принципів і методів стратегічного планування і управління, проводилося експертним шляхом. Для оцінки готовності досліджуваного підприємства до роботи на принципах стратегічного управління менеджерам пропонується оцінити ступінь прояву кожної ознаки в діяльності підприємства. Отримані результати свідчать, що підприємство в цілому готове до удосконалення управління маркетинговою діяльністю та створення єдиної служби маркетингу, на яку будуть покладені обов'язки з підготовки структури компанії і персоналу до реалізації маркетингової стратегії. Нами були розроблені загальні рекомендації щодо заходів підвищення «стратегічності» досліджуваного підприємства. Прогноз комерційної діяльності підприємства дає можливість ефективно скоординувати

просування товару, безперебійно мати на складі необхідні асортимент та кількість товару, скоротити складські витрати, зменшити збитки. Нами проведено прогнозування показників реалізації автомобільних шин. З цією метою була використана методика короткотермінового прогнозування комерційних показників діяльності підприємства, яка базується на математичному методі змінних сум. З використанням прогнозних значень реалізації автошин дозволило нам розробити та запропонувати рекомендації підприємству щодо кореляції маркетингових заходів та корегування плану закупівлі продукції, координації дії всіх структурних підрозділів підприємства. Це, в свою чергу, дозволить компанії більш ефективно та обґрунтовано просувати товар на ринок, заохочувати більшу кількість клієнтів, що буде сприяти розширенню частки ринку, збільшенню обсягів реалізації автомобільних шин та в цілому ефективній комерційній діяльності підприємства.

На заключному етапі нами розроблені практичні напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю досліджуваного підприємства.

Використана література:

1. Маркетинг для магістрів : навч. посібн. / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2014. – 928 с.

## **ВЕНДІНГОВИЙ БІЗНЕС – ЯК СКЛАДОВА МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Бредіхін В.М. канд. техн. наук, доцент кафедри економіки Харківського національного університету будівництва та архітектури*

Вендинговий бізнес вже зайняв гідне місце в світовій економіці. Сьогодні загальний обіг грошей в ній досяг 150 мільярдів доларів і 20 % всіх покупок в світі відбувається через торгові автомати. Тому слід визначити головні позитивні та негативні риси подібного бізнесу.

Інтерес до вендингового бізнесу в Україні зростає з року в рік. На сьогоднішній день спостерігається збільшення продажів у різних регіонах України і вендинг продовжує займати лідируючі позиції в рейтингу найбільш прибуткових і перспективних сфер бізнесу [1].

Торгівля через автомати давно одержала поширення у всьому світі. Обсяги продажів вендингового бізнесу в світі щорічно збільшуються на 10%. У країнах ЄС вже встановлено близько 3,7 млн. торговельних автоматів, якими управляють приблизно 10 тис. компаній. Беззаперечні лідери за кількістю автоматів на душу населення є такі країни, як Японія і США. Згідно міжнародним даним за 2013 рік, у Японії встановлено 1 автомат приблизно на 23 людини. У США це співвідношення дорівнює 1/35, в Європі – 1/110, а в Україні - 1 автомат на 2500 покупців [2].

В даний час в Україні найбільш поширеними торговими автоматами для бізнесу є автомати для продажу гарячих і холодних напоїв. Також за допомогою автоматів можливо продавати книги, ліки, цифрову техніку, одяг,

взуття і навіть свіжі овочі та живі квіти, мобільні телефони, парфуми, біжутерію, білизну.

Вендінговий бізнес стає популярним, так як витрати на купівлю та обслуговування автомата невеликі: для продажу товарів необхідно тільки наявність електроживлення, автомати самі підтримують необхідну температуру продукту.

Від того, в якій галузі вендінгу будується бізнес, залежить і вибір місця установки автоматів, і вибір постачальників вендінгового обладнання, і, найголовніше, - рівень витрат і необхідний початковий капітал. Перспективними для вендінгового бізнесу вважаються райони з високою часткою офісних, торговельно-розважальних, дитячих центрів, навчальних закладах.

Першою проблемою є оренда площини для встановлення автомату. Приватним особам не вигідно здавати в оренду малі площини, а державні установи часто не мають права здійснювати здачу в оренду площі яка їм не належить. Тому на співробітництво часто погоджуються великі офіси та торгові центри.

Але позитивною рисою подібного бізнесу слід зазначити сучасні інформаційні технології які значною мірою полегшили дистанційне управління автоматами. Автомати можуть бути підключені до єдиної системи управління з допомогою GSM-модулів, що дозволяє власникові в будь-який момент отримувати повну інформацію про запаси інгредієнтів, кількості проданих продуктів і суму отриманих грошей.

У виборі постачальника автоматів проблем зазвичай не виникає. На сьогоднішній день добре розвинені послуги з надання їх в оренду, придбання уживаних автоматів або придбання за лізинговою схемою.

Перелічимо головні вади та недоліки вендінгового бізнесу:  
переваги:

- а) торгові автомати не вимагають багато витрат часу і сил;
- б) маневреність бізнесу;
- г) відсутність проблем з персоналом;
- д) прозорість у фінансовому відношенні;
- е) невеликі податки;
- ж) невисока вартість обладнання;
- з) тривалий термін служби автоматів;
- і) оренда малої площі;
- к) відсутність спеціальних торгових і складських площ;
- л) невеликий термін окупності.

Недоліки:

- а) невдале розташування;
- б) вандалізм;
- в) невеликий прибуток у короткостроковому періоді;
- г) небажання орендарів здавати малу площу;
- д) перебої в роботі автоматів.

Торгові автомати не вимагають багато витрат часу і сил. Досить стежити за їх чистотою і справністю, а також регулярно поповнювати запас продуктів.

Маневреністю даного виду бізнесу – це найбільш важлива його гідність. Якщо протягом деякого часу не спостерігається необхідний прибуток, то автомати потрібно переставити на інше місце.

Крім того, торгівля через автомати надає можливість повної відсутності проблем з персоналом. Продавці-автомати будуть справно працювати за ненормованим графіком, вчасно здавати виручку. Звичайно ж, можна найняти одного-двох операторів, які будуть виїжджати до автоматів і здійснювати вилучення готівки, закладку продуктів, усунення неполадок.

Термін служби автоматів – не менше 10 років.

З наведеного вище можливо зробити висновок, що переваги які надає вендинговий бізнес повністю перебивають всі недоліки і в маркетинговому менеджменті дають можливість уникнути багатьох проблем, які існують в звичайному бізнесі як з персоналом так і в початковому капіталі.

Використана література:

1. Чигарин Т. Вендинг-бізнес. Механические торговые автоматы / Т. Чигарин. – М.: Орел, 2015. – 500 с.
2. Баранник А. Торговые автоматы: вендинг без секретов / А.Баранник. – б М.: Альпина Бизнес Букс. – 2014г. - 192 с.

## **РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПРОСУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МАРКИ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «СУМИ-ФАРМ»**

*Гавенко К.А., магістрантка 7 курсу спеціальності «Фармація»  
Національного фармацевтичного університету*

В сучасних реаліях високої конкуренції на фармацевтичному ринку аптечний бізнес розвивається досить стрімко. На вітчизняному ринку представлена значна кількість суб'єктів господарювання – аптек та аптечних мереж. Це ускладнює вибір місця купівлі ліків споживачами. У зв'язку з цим, метою нашої роботи є розробка практичних рекомендацій щодо ефективного просування торговельної марки аптечної мережі «Суми-Фарм», підвищення рівня її популярності та впізнання серед цільової аудиторії. Аналіз фірмової структури фармацевтичного ринку м. Суми дозволив виявити головних конкурентів аптечної мережі «Суми-Фарм», серед яких аптечні мережі «Бажаємо здоров'я», «Аптека низьких цін». Для завоювання популярності серед споживачів назва торговельної марки аптечної мережі має наповнитися асоціаціями, образами, чітко позиціонуватися. Вдале позиціонування надасть аптечній мережі додаткову перевагу перед конкурентами. Проаналізувавши маркетингову діяльність конкурентів аптечних мереж та опрацювавши отримані дані респондентів виявили, що аптечні мережі «Бажаємо здоров'я», «Аптека низьких цін» позиціонують себе як аптеки з доступними цінами.

Просування торговельної марки не можливе без використання прогресивних технологій і можливостей Інтернету. Проведений нами аналіз виявив, що аптечні мережі–конкуренти мають власний сайт в мережі Інтернеті, що допомагає їм просувати власні торговельні марки в on-line середовищі. Опрацьовані результати анкетування дають дані, що 52% людей віком до 50 років цікавить наявність сайту аптеки в мережі Інтернеті та можливість замовити чи забронювати лікарські засоби. Це свідчить, що люди періодично заходять на сайти та пам'ятають про додаткові послуги, які надають аптечні мережі «Бажаємо здоров'я», «Аптека низьких цін». Тому виникає необхідність створення сайту в мережі Інтернеті для просування торговельної марки аптечної мережі «Суми -Фарм».

Фірмовий стиль як елемент брендингу формує у споживача позитивний образ підприємства. Нами проаналізовані деякі складові фірмового стилю аптечних мереж –конкурентів. Так, наприклад, аптеки мережі «Бажаємо здоров'я» мають свій фірмовий слоган побажання здоров'я при здійсненні покупки, що відповідає назві аптечної мережі. Аптеки мережі «Аптека низьких цін» мають патріотичне кольорове рішення дизайну аптеки. Ці моменти відрізняють аптечні мережі один від одного і тим самим дає їм свій фірмовий стиль, завдяки чому запам'ятовується споживачам. Нами розроблено практичні рекомендації щодо просування торговельної марки аптечної мережі «Суми-Фарм». У подальшій роботі нами проводяться дослідження щодо ефективності окремих маркетингових стратегій у просуванні досліджуваної торговельної марки на фармацевтичному ринку.

## **ОЦІНКА МИЛОЗВУЧНОСТІ НАЗВИ АПТЕЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Калініна Ю.В., студентка 6 курсу ІБ групи спеціальності «Фармація»  
Національного фармацевтичного університету*

У наш час активної глобалізації всіх галузей економіки надзвичайно гостро стає проблема конкурентоздатності на ринку вже існуючих, а особливо нових компаній. На сьогоднішній день актуальність реклами поза сумнівом, вона грає ключову роль розвитку ринкової економіки та є її принциповим елементом. Розвиток сучасної реклами та просування товарів сьогодні неможливий без такого поняття, як корпоративна ідентифікація, або фірмовий стиль. Однією із центральних складових фірмового стилю виступає марка фірми, товару чи послуги. Марка – це ім'я, поняття (слово), символ, малюнок, знак або їх поєднання, що ідентифікуються з товаром, послугою, продавцем, виробником, посередником. Вона символізує фірму, вирізняє її від конкурентів, специфікує торговельну марку чи марку послуг..

Ціль – вивчити оцінку милозвучності підприємства серед цільової аудиторії та визначити її вплив на рішення клієнта при виборі аптечного закладу для створення покупки.

У роботі використовується комплексний підхід, який містить такі методи, як описовий, спостереження, системного аналізу та порівняння, узагальнення результатів, методи маркетингових досліджень.

Результати: генерація імені (неймінг) є одним з окремих етапів загального плану роботи щодо розробки бренду і проводиться після того, як буде визначено потенційних споживачів послуг або товару.

Обираючи назву підприємства, належить врахувати, що тут більше значення мають не соціально-демографічні, а психологічні особливості споживача та структура „психологічного простору”, у яку має вписатися нова назва. Тобто назва фірми, а також її оформлення (у вигляді емблеми) повинні викликати у потенційних покупців очікування, характерні для даної соціально-демографічної групи щодо відповідних послуг і місця їх надання. Вдала назва приваблює споживачів, сприяє росту доходів надавача послуг і не створює передумов до їх скорочення. Для вибору неймінгу існує два джерела: слова актуальної лексики конкретної мови або створення штучного слова, у тому числі використання абрєвіатури чи слова з іноземної мови. Після цього обрана назва проходить первинний відбір за лінгвістичними, смисловими та юридичними критеріями.

Вибір назви для нової аптеки є досить складним і відповідальним процесом. Найголовніше, назва аптеки повинна бути унікальною, тобто не має збігатися з назвами інших аптек в місті або великих аптечних мереж. Перед прийняттям певного варіанту обов'язково потрібно ввести назву в пошукових системах, щоб уникнути повторів. Але в той же час назва аптеки повинна відповідати тематиці медичного бізнесу і викликати виключно позитивні емоції у клієнтів. Також при виборі назви слід враховувати його складність. Занадто хитромудрі і довгі назви не запам'ятаються, і будуть плутатися в голові. З точки зору маркетингу хороша назва має бути чіткою, яскравою і легко читатися. У найменуванні установи можна відобразити і специфіку нового бізнесу. Не бажано в назві аптеки використовувати букви латинського алфавіту, оскільки основними клієнтами аптек є пенсіонери і люди, незнайомі з іноземними мовами. Назва має бути зрозуміла відвідувачам різної вікової категорії.

Особистість споживача являє собою набір характеристик, значимих для формування ринкових сегментів. В області споживчих досліджень особистість визначається як стійкі реакції індивідуума на стимули середовища. Особистість споживача визначає його унікальність і відмінність від інших. Особистість забезпечує стійкість реакцій, заснованих на міцних внутрішніх психологічних характеристиках. Особистісні характеристики - нерідко значущі критерії диференціації споживачів, а також марок, орієнтованих на особистісні типи. Позичування і просування послуг на ринку нерідко використовує особистісні характеристики.

Першим пунктом нашого дослідження було визначення того, чи звертають люди увагу на назву аптеки при виборі місця покупки чи їм достатню лише конкретного знаку «АПТЕКА» та встановити залежність цього вибору від віку, статі і фінансового стану.

Наступний крок – визначити як респонденти оцінюють назву нашого підприємства з позиції милозвучності за п'ятибальною шкалою та зробити висновки щодо влучності назви, як однієї з складових фірмового стилю.

Для дослідження була розроблена відповідна анкета.

Отже, проаналізувавши отримані дані, ми виявили таку картину:

- 89% серед опитаних жінок завжди звертають увагу на назву закладу, для них важлива торгова марка, а не будь-який заклад з роздрібною торгівлі лікарськими засобами.

- 78% серед опитаних чоловіків навпаки не приділяють увагу назві підприємства, оскільки в багатьох випадках в них є головна ціль – купити конкретний засіб за короткий час і для них на першому місці – наявність необхідного товару в аптеці.

- Стосовно вікової категорії можемо сказати, що оскільки переважна більшість респондентів жінки, які звертають увагу на назву фірми, то їх вік не грає важливої ролі – будь-то молода жінка чи бабуся – вона завжди буде уважна до деталей, буде враховувати імідж підприємства, впізнаваність торгової марки, милозвучність назви чи візуальне оформлення логотипу.

- Останнім фактором ми обрали рівень доходів покупців, який показав нам, що люди з низьким та високим фінансовим станом не мають назву аптеки як головний критерій вибору закладу охорони здоров'я.

З останнім питанням анкети ми ставили конкретну ціль – оцінити милозвучність назви «Фармацевт Копейкін» серед цільової аудиторії за п'ятибальною шкалою. Отже, 36% опитаних дали оцінку «4», інші 64% - «5». Жодна людина не дала оцінку нижчу за чотири. 17 респондентів зазначили, що це найбільш відповідна назва для аптечної мережі.

За даними результатами опитування було зроблено висновок, що назва підприємства була обрана дуже вдало, оскільки у досить складний час, коли рівень життя та доходів населення займає досить низькі позиції, питання ціни на лікарські засоби та інші аптечні товари вкрай важливе, тому аптеки вимушені переглядати свою цінову політику в бік покупця і однією з головних задач є інформування клієнтів про це не тільки, коли він вже завітав до аптеки, а шляхом створення вдалої назви. Отже назва «Фармацевт Копейкін» є прикладом успішної маркетингової стратегії.

Використана література:

1. Альошина, І.В. Поведінка споживачів : підручник / І.В. Альошина. М.: Економість. – 2006. – С.47.

## **ПРОБЛЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КИТАЙСКИХ ТУРИСТОВ В РЕСПУБЛИКУ БЕЛАРУСЬ**

*Казмерчук А.С., магистрант специальности «Управление в социальных и  
экономических системах» УО «Белорусская государственная  
сельскохозяйственная академия»*

*Гринберг С.Г., к.э.н. доцент кафедры маркетинга  
УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»*

Появление среднего класса в Китае привело к росту туризма во всем мире. Республика Беларусь не стала исключением и активно вступила в борьбу за китайского туриста. Активные экономические отношения, ряд принятых законопроектов, прямые авиарейсы, отказ от виз привели к тому, что поток туристов из КНР в 2015 году составил 11,5 тысяч человек.

Первый основательный всплеск интереса к Китаю жители Беларуси пережили в начале – середине 90-х годов. Но это был весьма специфический интерес – больше всего белорусов привлекал шоппинг, изобилие дешевых и модных товаров. Настоящим туризмом назвать эти поездки, разумеется, было нельзя, так как все красоты и достопримечательности древней страны никто не видел и не мог оценить по достоинству. Затем, наступил период затишья. Статистика свидетельствует, что в 2004 году в Китай выехало из Беларуси только 10 туристов. Ответный визит нанесли в нашу республику 323 жителя Поднебесной.

В 2015 году Беларусь и Китай подписали протокол к межправительственному соглашению о взаимных безвизовых групповых туристических поездках, что создало необходимые правовые и организационные условия для развития и увеличения двустороннего туристического обмена. Китайским туристам предлагается более 90 маршрутов по Беларуси. Особой популярностью пользуются культурно-познавательные туры с посещением Мирского и Несвижского замков, военно-исторический туризм, а также так называемый зеленый туризм с размещением в национальных парках и сельских усадьбах. Перспективными направлениями могут стать оздоровление китайских граждан в здравницах Беларуси, охота. Результатом сотрудничества туристических организаций двух стран стал устойчивый поток китайских туристов в Беларусь.

В сентябре 2016 года в Беларуси выбрали туристические компании, которые будут возить группы туристов из Китая в Беларусь без виз. В список вошли 25 компаний. Турфирмы, не попавшие в перечень, будут возить туристов в Беларусь, оформляя для них визы.

Чтобы попасть в список, компаниям нужно было соответствовать определенным критериям. Например, у туркомпании должен быть опыт работы в сфере внутреннего и въездного туризма не менее пяти лет, не менее 50 принятых туристов за последние три года из стран Азии, головной офис и другие офисы, а также регистрация юридического лица в Беларуси.

Организовывая туры, надо учитывать специфику китайского туриста, исходя из опыта соседних стран. В отчетах о туристических прибытиях по



всему миру на первых позициях – туристы из КНР, в том числе – в России, где китайцы вытеснили с первой строчки туристов из Германии. С одной стороны, все хотят увеличения потока туристов из Китая, с другой – признают, что китайские туристы специфичны.

Действительно, китайских туристов обвиняют в блокировании коридоров поезда, в постоянном скоплении у окон, что мешает другим пассажирам делать фотографии, в громких и шумных разговорах, после них в вагонах остается много мусора, а еще они сплевывают на пол и встают ногами на сиденья унитазов. По сообщению Blick, были даже отмечены случаи кражи обуви других пассажиров.

Из года в год белорусские власти не теряют надежду развить въездной туризм до уровня, когда он станет стабильным и значимым источником дохода для страны. Чем популярнее страна в туристическом ракурсе, тем привлекательнее она для инвесторов.

На сегодняшний день в стране зарегистрировано 2263 «субъекта агроэкотуризма», больше всего в Витебской области – 605, и меньше всего в Гомельской – 196. Разных фирм и компаний, которые занимаются направлением туризма в Беларуси, по данным Национального статистического комитета, в конце 2015 было 1364. Для небольшой Беларуси вполне достаточно. Только вот привлечь туристов в страну все еще получается слабо, да и серьезно занимается въездным туризмом всего около 20-ти туркомпаний.

Цены и качество сервиса в наших гостиницах все еще оставляют желать лучшего даже в Минске, не говоря уже о регионах. К Чемпионату мира по хоккею в Беларуси к уже существующим гостиницам построили 24 новых. Сейчас в Минске работает 47 гостиниц на 9,6 тысячи мест, в ближайшие несколько лет построят еще около 10.

Всего 42,8% иностранцев предпочли отели частному жилью в прошлом году – иностранцы все чаще выбирают апартаменты (от 30 у.е.) или хостелы (койко-место за 8-16 у.е.). Сервисов, предлагающих быстрый и удобный поиск нужного варианта жилья, предостаточно, но количество иностранных туристов, приезжающих в Минск, зависит не только от тарифов гостиниц. Безусловно, также важны наличие цели и возможности.

Согласно статистике Национального статистического комитета в прошлом году около 300 тысяч туристов воспользовались услугами агроэкотуризма Беларуси в 2015 году, и из них более 88% – белорусы. Иностранцев – всего 12%.

Для привлечения китайского туриста необходимо устранить следующие проблемы:

– подсчет турпотоков. Сегодня этот учет ведут несколько ведомств, и их данные нередко сильно отличаются и не несут практической информации для отрасли. Внедрение и использование спутниковых счетчиков для подсчета туристов позволит установить, откуда они приезжают, где останавливаются, сколько денег тратят на жилье и питание, какие услуги у них в приоритете и так далее. Все это поможет создать инфраструктуру, привлекающую туристов в страну;

– отсутствие лицензированных гидов, а китайские туристы нередко не могут слушать экскурсии на английском языке. В результате экскурсии проводятся с последовательным переводом. Это удлиняет время экскурсии, а с учетом того, что китайские туристы чаще всего предпочитают за один день посмотреть несколько объектов, создает им трудности;

– накормить китайской едой китайцев можно только в Минске (в других белорусских городах нет китайской кухни) – поэтому маршрут приходится выстраивать с обязательным возвращением в Минск на ужин;

– в наших гостиницах нет переходников, необходимых для техники китайцев, а также в большинстве гостиниц нет чайников, что для китайцев, любителей чая, очень важно.

Добавим к этому еще то, что в странах Евросоюза информация о Беларуси подается достаточно однобоко и зачастую говорится только о проблемах страны, но не об успехах.

Предпосылки для развития туризма есть: для китайцев, изучающих русский язык, можно организовать языковые туры, например, поселить группу в агроусадьбе, чтобы они там жили, изучали язык, культуру, обычаи. Туристы, также, могут посетить ряд достопримечательностей и просто насладиться чистым воздухом, конными прогулками, отдыхом у реки или озера, путешествиями на летающих аппаратах, например на воздушных шарах, дельтапланах, охотой, катанием на лыжах и коньках.

В летний период в Китае очень жарко и душно, туристы, особенно пожилого возраста и дети, могли бы выезжать в Беларусь с умеренным климатом и природными достопримечательностями, для отдыха на природе.

В данной статье были кратко рассмотрены основные проблемы привлечения туристов из КНР в Республику Беларусь, и пути их решения на сегодняшний день.

Использованная литература:

1. За 2014 год более 10 тысяч китайцев посетили Беларусь. Что привлекает гостей из Поднебесной? // Столичное телевиденье [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ctv.by/za-2014-god-bolee-10-tysyach-kitaycev-posetili-belarus-chto-privlekaet-gostey-iz-podnebesnoy-> Дата доступа: 06.10.2016г.

3. Беларусь и Китай подписали протокол к межправительственному соглашению о взаимных безвизовых групповых турпоездках // Белорусское телеграфное агентство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.belta.by/society/view/belarus-i-kitaj-podpisali-protokol-k-mezhpravitelstvennomu-soglasheniju-o-vzaimnyh-bezvizovyh-170748-2015/-](http://www.belta.by/society/view/belarus-i-kitaj-podpisali-protokol-k-mezhpravitelstvennomu-soglasheniju-o-vzaimnyh-bezvizovyh-170748-2015/) Дата доступа: 06.10.2016

4. Как разблокировать Беларусь для туристов // Завтра твоей страны [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.zautra.by/art.php?sn\\_nid=20923](http://www.zautra.by/art.php?sn_nid=20923). Дата доступа: 06.10.2016г.

## ПОЛЬСЬКИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМ САМОРЕГУЛЮВАННЯ РЕКЛАМНИХ РИНКІВ: ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

*Леськів О. А., аспірант кафедри менеджменту ЛНУ ім. І. Франка*

В Україні первинна роль у процесах регулювання ринків реклами та інших засобів комунікаційної політики досі належить державним органам, в той час, як досвід країн Заходу свідчить про ефективність делегування таких повноважень професійним об'єднанням учасників ринку. Українська система саморегулювання реклами залишається нерозвиненою та маловпливовою, що пояснюється відсутністю державної підтримки та неготовністю вітчизняних бізнесових кіл до добровільних самообмежень. Її кістяк становлять: Українська асоціація маркетингу, Спілка рекламистів України, Українська асоціація директ маркетингу, Індустріальний телевізійний комітет, Індустріальний комітет зовнішньої реклами, Міжнародна асоціація маркетингових ініціатив. Великим кроком вперед в справі розбудови механізму саморегулювання реклами стало створення у вересні 2011 р. Індустріального гендерного комітету з реклами (ІГКР) на який було покладено функції з прийому, розгляду та задоволення скарг споживачів щодо сексистської реклами [1]. Проте дана ініціатива не знайшла подальшого розвитку.

Система саморегулювання рекламного ринку в Україні все ще перебуває в процесі затяжного зародження й здатна виконувати дуже обмежений перелік функцій на окремих вузьких сегментах ринку. У системі саморегулювання відсутня центральна регуляторна ланка, яка могла б відігравати роль консолідатора галузі. Викликає занепокоєння також слабка комунікація вітчизняних професійних об'єднань рекламного ринку з міжнародними інституціями саморегулювання галузі.

Для вдосконалення вітчизняної системи регулювання рекламного ринку особливо актуальним є досвід Польщі, адже ця країна розпочинала процес розбудови регуляторних механізмів в подібних до українських умовах.

Система саморегулювання рекламного ринку з'явилися в Польщі ще в 1990-х рр., а близько 10 років тому була значно реформована. Рада Реклами, що постала у 2006 р., значно розширила свій вплив на рекламну галузь й ввійшла до складу EASA (Європейського аль'янсу рекламних стандартів). Членами польської Ради Реклами є асоціації рекламної галузі, які безпосередньо не фінансують регулятор. Система фінансується окремими рекламодавцями, агентствами та засобами масової інформації, які хоча й не є прямими членами Ради Реклами, але є афілійовані (погоджені) з членами асоціації. Принцип нарахування збору на фінансування різний для різних учасників рекламного ринку. Так, для рекламодавців сума збору залежить від їх рекламних витрат, в випадку ЗМІ береться до уваги доля на медіа ринку, а маркетингові агентства виплачують фіксовані суми. Кожен „спонсор” Ради Реклами письмово зобов'язується дотримуватися польського кодексу рекламної практики й отримує сертифікат «етичної реклами». Зауважимо, що польський кодекс рекламної практики, як і кодекси інших організацій-учасниць EASA, регулює

порядок використання всіх засобів маркетингової комунікації, а не лише реклами [3].

Рекламна Рада приймає скарги як від споживачів, так і від рекламодавців чи інших учасників рекламного ринку. Скарги споживачів розглядаються безплатно, як і скарги від організацій-учасниць Ради Реклами. Скарги від організацій, що не входять до Ради Реклами опрацьовуються на платній основі. Збір складає 5000 злотих (близько 1200 євро). Споживач може надіслати скаргу заповнивши спеціальну онлайн форму на сайті організацій саморегулювання. Отримавши скаргу, Рада Реклами надсилає формальний запит рекламодавцю, що підозрюється у порушенні рекламних норм. Незалежно від того чи надіслав рекламодавець певну відповідь, через 10 днів після запиту справа переноситься до Судової групи Комітету рекламної етики, яка виносить рішення. При розгляді справи Рада Реклами користується внутрішнім колом експертів та може звертатися до зовнішніх фахівців. В середньому судовий процес триває близько місяця.

Журі присяжних складається з 30 постійних учасників Комітету рекламної етики Ради реклами, що вибрані Генеральною асамблеєю з кандидатів, висунутих галузевими представниками. Учасники Комітету рекламної етики набрані з членських організацій Ради Реклами (асоціації ЗМІ, рекламодавців, маркетингових агентств різних секторів). 31-ий член Комісії рекламної етики – консультант з юридичних питань, який допомагає з обробкою скарг і судовим процесом, проте не має права голосу. Існує також апеляційний комітет. Він складається з трьох членів Комітету рекламної етики, які не виносили рішення в випадку, на який подана апеляція [3].

Польська система саморегулювання дозволяє рекламному ринку в цій країні швидко долати тимчасові кризи й демонструвати визначні показники розвитку, особливий ріст спостерігається в останні роки [2]. На нашу думку, застосування польського досвіду для розбудови систем саморегулювання українського рекламного ринку дозволить даній галузі економіки подолати затяжну кризу й вийти на нові рубежі динамічного розвитку.

Використана література:

1. Індустріальний гендерний комітет з реклами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uam.in.ua/gkr/history>
2. Online advertising market [Electronic recourse]. – Mode of access: <https://msp.gov.pl/en/polish-economy/economic-news/5796,Online-advertising-market.html>
3. Union of Associations Advertising Council [Electronic recourse]. – Mode of access: <https://www.radareklamy.pl/english>

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ЭКСПЕРИМЕНТА

*Любецкий П.Б., ст. преподаватель кафедры маркетинга  
Белорусской государственной сельскохозяйственной академии  
Кашаев В.А., студент 3 курса специальности «Маркетинг»  
Белорусской государственной сельскохозяйственной академии*

На сегодняшний день влияние бренда на выбор потребителя очень большое. Зачастую потребитель выбирает товар только потому, что ему знаком производитель, а не по его характеристикам и качествам. Достаточно большая часть потребителей не знает о других производителях данной категории товара, или не проявляют интерес к ним, оставаясь приверженцами своего понравившегося бренда, либо просто не желают менять свое потребительское поведение в отношении той марки товара, которая удовлетворяет их основные требования и отказываются рисковать и покупать новый для себя товар, характеристики которого им не известны. Информация о товаре под определенной торговой маркой, которой обладает потребитель, влияет на его выбор не меньше, чем потребительские качества данного товара. Особенно часто такая ситуация встречается на высококонкурентных рынках, где производители предлагают стандартные очень похожие и высококачественные товары. Выявить информацию о том, какой из факторов оказывает определяющее влияние на выбор потребителя – потребительские качества или репутация бренда – позволяют маркетинговые исследования. Наибольшей точностью среди них обладают методы эксперимента. Актуальность получения информации о факторах, определяющих потребительский выбор очень высока. Поэтому вызывает интерес технологии проведения маркетинговых экспериментов по указанной проблеме исследований.

Среди методов маркетинговых исследований эксперимент отличается тем, что он дает наибольшую объективность, возможность проверить маркетинговые решения, высокий уровень контроля за ситуацией, возможность изучать причинно-следственные связи.

Использование экспериментов на современном этапе обуславливается тем, что они наиболее точно дают ответ на интересующие вопросы о восприятии характеристик исследуемого товара потребителями.

В числе маркетинговых экспериментов особенно эффективными могут быть модели действительных экспериментов типа «до-после с контролем» и предварительные эксперименты, которые часто называют «слепое тестирование» («слепой метод»).

Изучение литературных источников и опыта деятельности на рынке предприятий пищевой промышленности показывает, что слепое тестирование помогает убрать сознательные или подсознательные сдвиги в представлениях испытуемых, существенно влияющие на исход эксперимента.

Анализ вариаций выполнения «слепого теста», которые осуществлялись в маркетинговых целях показывает, что последовательность этапов данного эксперимента примерно одинакова, а действия экспериментаторов на каждом этапе могут незначительно отличаться.

Конструкция (этапы):

1. Выбор исследуемой продукции (количество товаров).
2. Выбор целевой аудитории эксперимента и определение количества участников эксперимента.
3. Выбор места и времени проведения эксперимента.
4. Рекрутинг участников эксперимента.
5. Проведение эксперимента.
6. Анализ полученных результатов.

Для изучения деталей проведения слепых тестов были изучены исследования, целью которых было определение влияния репутации бренда на потребительские оценки.

Так, в тестировании в слепую при исследовании губной помады были выбраны 12 марок, которые оценивали 3 участника эксперимента. Участники эксперимента в своей повседневной жизни пользовались помадой категории «люкс». Каждому участнику предложили органолептическими методами оценить по 4 помады. Помады поместили в прозрачные контейнеры. По условиям эксперимента каждую помаду надо было тестировать как минимум день. Помады тестировали по следующим параметрам: стойкость, плотность, комфортность, удобство нанесения. Участникам эксперимента нужно было определить к какой категории относится каждый из тестируемых образцов: помада категории «люкс» или помада категории «масс-маркет». Люкс-помады являются дорогостоящими и выпускаются известными производителями под раскрученными брендами. Помады класса «масс-маркет» выпускаются не очень известными производителями и бюджеты продвижения товаров под их марками весьма скромные. По результатам теста только один из трех участников правильно идентифицировал и отнес к верной категории две помады из четырех. Остальные два участника эксперимента не дали верных результатов. Результаты данного слепого тестирования показали, что по характеристикам и свойствам помады класса «масс-маркет» практически не отличаются от помады класса «люкс», однако сильно отличаются престижностью, сформированной активным продвижением на рынок с помощью массовой рекламы. А большие бюджеты рекламных кампаний очень сильно отличают помады категории «люкс» от категории «масс-маркет» ценой продажи.

Таким образом, проведенные исследования показывают, что «слепое тестирование» объективнее всего показывает достоинства и недостатки продукции. Поэтому нами предложен проект эксперимента по методу слепого тестирования продуктов питания, а именно, сыра плавленого колбасного «Хуторок» (40% жирности) ОАО «Рогачевский молочно-консервный комбинат». Данный продукт выбран по той причине, потому что он наиболее популярен у потребителей, объемы производства наиболее высокие.

Анализ литературных источников показывает, что лучше всего проводить двойное слепое тестирование. При таком тестировании не только респонденты, но и экспериментаторы не могут идентифицировать участвующие в эксперименте товары.

Целевую группу эксперимента должны составить люди, которые принимают решения о покупке товара. Сравнение выбранного продукта потребители будут осуществлять с продукцией компании-конкурента – ОАО «Оршасырзавод», – сыр плавленый «Костромской» (40% жирности), т.к. данный продукт наиболее соответствует по внешнему виду: диаметру батона и цвет на срезе, консистенция.

Процесс тестирования будет комбинировать в себе «слепой» и «открытый» тесты и проводиться в два этапа. На первом этапе будет осуществляться слепое тестирование, на втором – открытое. Так как возможно получение различных результатов, то это укажет нам степень влияния брендов молочных производителей на выбор людей, которые участвуют в эксперименте. Количество участников эксперимента рекомендуется 30 человек. Такое количество позволит нам получить наиболее точные и достоверные результаты. Профиль участников эксперимента – женщины от 20 лет до 65 лет, так как именно они являются основными покупателями данной продукции. Место проведения эксперимента – студия, где созданы все условия для того, чтобы максимально исключить влияние побочных эффектов на процесс тестирования.

На основании предложенного варианта комбинированного эксперимента ОАО «Рогачевский МКК» сможет получить надежную информацию о сильных и слабых сторонах своей продукции и повысить эффективность своего функционирования.

Использованная литература:

1. Башкирова, Е. И. Тестирование продукта в маркетинговых исследованиях / Е.И. Башкирова // Маркетинг в России и за рубежом. – №4. – 1999. – С. 64-73.

2. Коренкова, Л. Масс-маркет или люкс? Тест-драйв помад «втемную» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.beautyinsi\\_der.ru/2014/10/13/mass\\_market\\_or\\_luxe\\_lipstick\\_test-drive/](http://www.beautyinsi_der.ru/2014/10/13/mass_market_or_luxe_lipstick_test-drive/). – Дата доступа: 18.09.2016.

3. Кутлалиев, А. Х. Тестирование продуктов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.sociologos.ru/metody\\_i\\_tehnologii/Metody\\_marketingo\\_vyh\\_issledovaniy/Testirovanie\\_produkto](http://www.sociologos.ru/metody_i_tehnologii/Metody_marketingo_vyh_issledovaniy/Testirovanie_produkto). – Дата доступа: 18.09.2016.

## **МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНОГО ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПРЕПАРАТІВ**

*Маслій Ю.С., к.ф.н., доцент кафедри заводської технології ліків  
Національного фармацевтичного університету*

*Рубан О.А., д.ф.н., професор кафедри заводської технології ліків  
Національного фармацевтичного університету*

У структурі стоматологічних захворювань одне з перших місць займають ураження пародонту, а найбільш поширені серед них – гінгівіт і пародонтит. За даними ВООЗ, близько 95 % дорослого населення планети і 80 % дітей мають ті чи інші ознаки захворювання пародонту, що обумовлено кліматичними умовами, характером харчування, соціальними, професійними і спадковими

факторами [1, 3].

При відсутності необхідного лікування захворювання пародонту можуть призвести до розхитування або випадання зубів, появи вогнищ хронічної інфекції, виникнення різних захворювань внутрішніх органів, ослаблення організму та інших серйозних наслідків. Тому їх лікування має проводитися комплексно, цілеспрямовано і суворо індивідуалізовано. Воно включає місцеве і загальне лікування [1, 3].

Серед лікарських засобів, що впливають на ланки патогенезу захворювань пародонту, найчастіше використовують препарати місцевої дії. До них висуваються особливі вимоги, а саме багатоспрямованість дії – наявність антимікробного, протизапального, кровоспинного, анальгезуючого, імуномодулюючого, регенеруючого ефектів. Також ці препарати повинні забезпечувати у вогнищі запалення стабільну концентрацію лікарських речовин, не викликати побічних ефектів, бути стабільними при зберіганні. Медикаментозні засоби місцевої дії можуть застосовуватись у вигляді іригацій, аплікацій, пародонтальних пов'язок, спреїв, льодяників, а також у вигляді введень у пародонтальні кишені. Найбільш раціональною місцевою лікарською формою, що дозволяє реалізувати мультифакторну, пролонговану дію на вогнища ураження тканин пародонта, є гелева форма препарату [3].

При аналізі фармацевтичного ринку України було встановлено, що серед існуючих 30 стоматологічних препаратів гелі представлені 17 препаратами, розчини – 6, спреї – 4, рідкі екстракти – 2 та лише 1 препарат представлений у вигляді мікрочипу. Цікавий той факт, що з 17 гелів лише 4 препарати українського виробництва: Камідент-Здоров'я та Стомато-Гель Здоров'я (ТОВ "ФК «Здоров'я»", м. Харків), Дентагель (ПАТ «Фітофарм», м. Артемівськ), Метровіол Дента (ПрАТ ФФ "Віола", м. Запоріжжя) [2].

Місцеве лікування захворювань пародонту включає використання засобів, які впливають на етіологічні фактори, патогенетичні механізми та симптоми захворювань [1].

В якості етіотропного лікування використовуються антибактеріальні та антисептичні препарати, які впливають на причину захворювання і попереджають вторинне інфікування [1, 3]. З представлених на вітчизняному фармацевтичному ринку препаратів представниками даної групи є хлоргексидин, метронідазол, цеталконію хлорид, гексетидин, хлорбутанол та камфора. На сьогоднішній день популярними лікарськими засобами з цими речовинами у складі є спреї «Гівалекс» (Великобританія), «Гексорал» (Франція), «Хепілор» (Україна), «Грипоцитрон Лор» (Україна), розчини «Ангілекс-Н» (Україна), «Дента» (Україна), «Корсодил» (Великобританія), «Хлоргексидин» (Україна), гелі «Диклоран<sup>®</sup> Дента» (Індія), «Метрогіл Дента» (Індія), «Метродент» (Індія), «Дентагель» (Україна), «Метровіол Дента» (Україна), «Стомато-Гель Здоров'я» (Україна), «Метрогекс» (Індія), «Дентамет» (Росія), «Пародіум» (Франція), «Холісал» (Польща, Канада), «Холісет» (Індія) та мікрочип «PerioChip» (Ізраїль). В якості антисептиків також можуть застосовуватися лікарські рослинні препарати, напр., гель «Пансорал перші зуби» (Франція) з екстрактами ромашки, алтея та шафрану для полегшення при



прорізуванні зубів у немовлят, рідкі екстракти «Ротокан» та «Фітокан-ДНЦЛЗ» (Україна) з нагідками, ромашкою і деревієм.

Патогенетичне лікування полягає в застосуванні протизапальних препаратів, які найчастіше представлені нестероїдними протизапальними засобами (НПЗЗ): диклофенак натрію, що входить до складу гелю «Диклоран® Дента» (Індія), та холіну саліцилат, що включений у спреї «Гівалекс» (Великобританія), «Хепілор» (Україна), «Грипоцитрон Лор» (Україна), розчини «Ангілекс-Н» (Україна), гелі «Холісал» (Польща, Канада) та «Холіцет» (Індія). Як відомо, НПЗЗ, крім протизапальної активності, мають і знеболюючу дію.

Симптоматичне лікування захворювань пародонту включає знеболюючі засоби: бензокаїн – гель «Дентол» (Канада), розчин «Бebідент» (Німеччина-Росія); лідокаїн – гелі «Дентинокс-Н (Німеччина), «Камістад» (Німеччина-Росія), «Камідент-Здоров'я» (Україна); хлоралгідрат – розчин «Дента» (Україна).

Проаналізувавши вітчизняний фармацевтичний ринок стоматологічних препаратів було встановлено, що за кількістю лікарських засобів переважають іноземні виробники, з яких перше місце займає Індія. При цьому перевагу мають препарати комплексної дії, які, насамперед, мають у своєму складі компоненти з антимікробними та протизапальними властивостями. Враховуючи етіологію та патогенез захворювань пародонту, раціональною та найрозповсюдженішою лікарською формою для використання у стоматологічній практиці є гелі.

Використана література:

1. Грудянов, А. И. Заболевания пародонта / А. И. Грудянов. – М.: Изд-во «Медицинское информационное агентство», 2009. – 336 с.
2. Компендиум 2015 – лекарственные препараты : справочник / авторы-составители : А. В. Музыченко, О. И. Мошнина, О. Г. Кандаурова [и др.] ; под ред. В. Н. Коваленко. – К. : Морион, 2015. – 2320 с.
3. Мазур, І. П. Протизапальні лікарські засоби для місцевого застосування у стоматології / І. П. Мазур, М. В. Слободяник // Современная стоматология. – 2014. – № 5. – С. 28-32.

## **РОЗРОБКА МОДЕЛІ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ РИНКУ В СЕГМЕНТІ ЛІКУВАЛЬНО-КОСМЕТИЧНИХ ЗАСОБІВ**

*Поп В. С., магістрантка 7 курсу спеціальності «Фармація»*

*Національного фармацевтичного університету*

*Ольховська А.Б., канд. фарм. н., доцент кафедри фармацевтичного маркетингу та менеджменту Національного фармацевтичного університету*

Важливою складовою маркетингової діяльності підприємства є управління поведінкою споживачів. З'ясування основних мотивів купівлі ними товарів допомагає фахівцям приймати ефективні управлінські рішення та розробляти

моделі споживчої поведінки. Метою нашої роботи є маркетингові дослідження поведінки споживачів та розробка моделі споживчого вибору лікувально-косметичних засобів на основі дарів моря. У сучасних реаліях високої конкуренції значне місце у маркетинговій діяльності суб'єктів фармацевтичного ринку обіймає питання оптимального формування асортименту лікувально-косметичних засобів. Нами проаналізовано асортимент лікувальних косметичних засобів на основі дарів моря в досліджуваній аптечній мережі, який включає 10 торговельних марок. Лікувальні косметичні засоби на основі дарів моря, в основному, представлені зарубіжними виробниками і складають 62%. Найбільшу питому вагу складають морські солі та засоби на основі морської грязі. Фактично половину опитаних відвідувачів аптек склали особи до 30 років. У всіх вікових групах споживачів мають перевагу жінки. Переважна чисельність споживачів користуються лікувально-косметичними засобами на основі дарів моря протягом одного року. Хоча в той же час, 26% споживачів взагалі не користуються лікувально-косметичними засобами досліджуваної групи. Основними причинами покупки засобів на основі дарів моря є позбавлення від стресу та перевтоми, відновлення пружності та м'якості шкіри. Найпопулярнішими засобами на основі дарів моря є морська сіль та засоби на основі морської глини. Вони звожують і підвищують пружність шкіри, зміцнюють нігті, знижують пітливість, лікують захворювання нервової та серцево-судинної системи, а також безсоння. Також нами було визначено найпопулярнішу торговельну марку досліджуваних засобів. При виборі досліджуваних засобів споживачі, перш за все, керуються їх безпекою (55%), ціною (50%), натуральністю (34%). Найважливішими джерелами інформації про досліджувані засоби для більшості споживачів являються рекомендації лікаря. Однак останнім часом споживачі намагаються самостійно вирішувати питання «Що вживати? Як вживати і коли?». Люди часто вважають кращим займатися самолікуванням замість відвідування лікаря. Самостійно приймають рішення про покупку майже 35% опитаних, що враховує особистий досвід, рекламу, думку знайомих. На наступному етапі нами вивчено стиль життя споживачів. Основна кількість респондентів складає тип «переконані» – це люди консерватори, віддані традиціям. Така група споживачів віддає перевагу морській солі та засобам на основі морської грязі, уже перевіреним та знайомим торговельним маркам. 22% респондентів – це «успішні споживачі», котрі спрямовані на кар'єрне зростання, для яких значне місце посідає підкреслення свого іміджу та соціального статусу. Вони обирають засоби на основі морських водоростей та глини. 10% респондентів «ті, хто наслідує» – це успішні, з гарним смаком, активні споживачі. Вони зацікавлені в особистісному розвитку. Така група споживачів віддають перевагу засобам на основі морських водоростей, глини та термальній воді. Також нами вивчено рівень задоволеності споживачів та їх наміри. Найвищу задоволеність споживачам приносить морська сіль. Це обумовлюється низькою ціною на даний товар і його властивостями. Попередніми дослідженнями було встановлено, що постійним місцем здійснення покупки є аптеки мережі 9-1-1. В аптеках мережі 9-1-1 найбільш широко представлено асортимент лікувальних

косметичних засобів на основі дарів моря, вони має зручне розташування, час роботи, кваліфікований персонал. Оцінку ставлення споживачів до аптеки проведено методом семантичного диференціалу. На заключному етапі нами побудовано соціальний портрет кінцевого споживача методом «дерево рішень» який показав, що найбільшу значимість у користувачів засобами на основі морських водоростей має соціальний статус. З використанням методу «аналізу відповідностей» нами розроблено карту відповідності характеристик, які обумовлюють вибір споживачем досліджуваних засобів. Отримані дані характеризують наявність двох груп респондентів, перша з яких при виборі товарів досліджуваної групи орієнтується на такі характеристики як натуральність, безпека і ефективність засобу, друга – на рекламу, популярність торговельної марки, зручність у застосуванні, дизайн упаковки засобу. Проміжне становище між цими двома групами займають такі характеристики як ціна товару і його дозування. Користувачі ТМ Natural Sea Beauty L’Oreal найбільше цінують безпеку, ефективність і натуральність засобу. Покупці ж засобів ТМ А. Meshi cosmetic Mon Platin DSM орієнтуються на ціну та на склад товару, найменше значення для них мають ефективність і дозування. Для споживачів лікувальних косметичних засобів ТМ Natural Sea Beauty L’Oreal та А. Meshi cosmetic Mon Platin DSM реклама є одним з найменш важливих критеріїв. Інші критерії вибору засобу мають менш важливий пріоритет при прийнятті рішення про його купівлю. Проведені дослідження дозволили розробити моделі споживчої поведінки при виборі лікувально-косметичних засобів на основі дарів моря, запропонувати рекомендації щодо практичних засад підвищення попиту на досліджувану групу засобів. Отримані результати стануть у нагоді суб’єктам фармацевтичного ринку з метою формування оптимального асортименту, обґрунтованого складання замовлення та проведення цілеспрямованої політики просування лікувально-косметичних засобів на основі дарів моря.

Використана література:

1. Блэкуэл Г. Поведение потребителей / Г. Блэкуэл, П. Миниард, Дж. Энджел; пер. з англ. – СПб.: Питер, 2010. – 624 с.
2. Ольховська А.Б. Маркетингові дослідження вітчизняного ринку лікувальної косметики / А.Б. Ольховська, М.М. Кобець, Л.С. Фелоненко // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2011. – №3 (17). – С.63-68.
3. Моторин Р.М. Статистика для економістів : навч. посіб. / Р.М. Моторин, Е.В. Чекотовський. – 3-є вид. – К. : Знання, 2013. – 381 с.

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Попова І.А., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету*  
*Соловійов В.І. студент 6 курсу спеціальності «Менеджмент організації»  
Національного фармацевтичного університету*

Торгівля є однією з небагатьох галузей національної економіки, зайнятих безпосередньо обслуговуванням населення. Тому її нормальний розвиток багато в чому визначає соціальний клімат у суспільстві. У сучасній економіці України торгівля виконує функцію товарно-грошового обміну, відіграє важливу роль у реалізації соціальної політики, балансу реального сектору економіки, розширенні міжгалузевого обміну, та загалом є рушійною силою розвитку економіки загалом. Стабільна динаміка розвитку внутрішньої торгівлі та розвиток сучасних форм торгівлі потребує вдосконалення реалізації комерційної функції цих підприємств як в теоретичному, так і практичному плані. Актуальність досліджень комерційної діяльності полягає в тому, що в даний час лише деякі торговельні фірми відносяться до формування асортиментної, цінової і збутової політики так серйозно, як це написано в більшості видань. Це дає їм певні переваги – знати ринок, з найбільшою імовірністю пророкувати поведінку попиту, завойовувати покупців і ін. Здобуваючи, таким чином, фінансову міць такі підприємства є серйозною перешкодою на шляху розвитку дрібних оптових фірм, у результаті чого дрібні фірми, що працюють у близькому сегменті, змушені знаходити обхідні шляхи.

Значну увагу питанням організації й управління комерційною діяльністю в умовах ринкової економіки приділяли вітчизняні та зарубіжні вчені: Л.В. Балабанова, І.А. Бланк, Г. Дж. Болт, М.М. Дарбінян, Я.І. Гандштак, В.Я. Кардаш, Ф. Котлер, Д.Д. Костоглодов, В.В. Краснова, Ж. Ламбен, Л.В. Осипова, Ф.Г. Панкратов, М.С. Порядковий, А.Н. Романов, Т.К. Серьогіна, І.М. Синяєва та ін. Водночас, через зміну ринкових умов функціонування торговельних підприємств, виникає необхідність пошуку нових методів роботи та сучасних шляхів оптимізації комерційної діяльності.

На сучасному етапі комерційна робота торгових підприємств повинна сприяти розширенню сфери зовнішньо-економічної діяльності з використанням різних форм економіко-фінансових зв'язків. Для виконання цих задач комерційним працівникам необхідно добре знати конкурентів, постійно визначати потенціальних споживачів, оцінювати асортимент тощо. Успішно здійснювати комерційну діяльність у важких і багатосторонніх умовах ринкових відносин зможуть тільки добре підготовлені висококваліфіковані кадри працівників торгівлі, які пройшли глибоку підготовку або підвищення кваліфікації в області сучасного маркетингу, менеджменту, організації і технології комерційної роботи, тому на торгових підприємствах слід створювати комерційні служби, які б очолювали перші заступники - комерційні директори.

Специфіка комерційної діяльності при маркетинговому підході полягає в її цільовій орієнтації на найбільш повне задоволення споживчого попиту, оскільки

за допомогою маркетингу комерційні працівники отримують необхідну інформацію про те, які товари і чому хочуть купувати споживачі, про ціну, яку вони готові заплатити, і про те, в яких регіонах попит на дані товари найвищий, де збут товарів підприємства може принести найбільший прибуток.

У даний час комерційна діяльність підприємств охоплює питання вивчення споживчого попиту, джерел закупівлі товарів, організації господарських зв'язків з постачальниками і споживачами тощо. Окрім цього, комерційна робота включає формування оптимального асортименту, організацію оптової та роздрібною реалізації товарів, управління товарними запасами, рекламну діяльність, організацію обслуговування та інші операції.

Важливим елементом комерційної діяльності виступає товарна політика, яка повинна бути спрямована на залучення нових споживачів, зростання популярності підприємств на ринку, покращення їх репутації і, як наслідок, збільшення обсягів збуту і ступеню використання потенціалу свого ринку. Основним напрямком формування товарної політики є: інновації, забезпечення якості і конкурентоспроможності товарів, оптимізація асортименту, торгова марка, упаковка, управління життєвим циклом, позиціонування товарів на ринку.

Суттєвим елементом комерційної діяльності є збутова політика, роль якої сьогодні значно зростає. Важливість збутової політики обумовлена тим, що необхідно реалізувати споживачу потрібні товари таким чином, щоб комерційний ризик звести до мінімуму, а кожна наступна угода закріплювала позиції підприємства на ринку, посилювала довіру до нього зі сторони партнерів.

Основними шляхами вдосконалення комерційної діяльності торговельних підприємств є:

1. Посилення стратегічного планування, яке полягає у розробці основних засад та цілей розвитку компанії, розробці та реалізації стратегій, що є орієнтирами для різних сторін діяльності підприємства.

2. Налагодження тотального управління якістю менеджменту: залучення керівників та виконавців підприємства в процес ведення бізнесу на основі постійного задоволення та випередження очікувань клієнтів. Система тотального управління якістю вимагає суттєвих змін та впровадження комплексу управлінських процесів, що призводять до зміни системи орієнтації робітників.

3. Впровадження системи тотального управління якістю товарів та послуг, яка б спрямовувалась на підвищення ступеня задоволення клієнтів продуктами та послугами, посилення іміджу та репутації фірми, збільшення чисельності клієнтів, підвищення продуктивності праці та прибутку.

Отже, система управління комерційною діяльністю не може бути удосконалена шляхом зміни окремих елементів, а потребує кардинальних перетворень всіх її складових. При цьому необхідно враховувати, що всі елементи комерційної діяльності потрібно розглядати не окремо, а у їх взаємозв'язку і взаємообумовленості. А це можливо лише за допомогою створення комплексної системи управління комерційною діяльністю на основі маркетингу, яка буде здатна швидко реагувати на зміни у внутрішньому середовищі, в повній мірі адаптована до теперішніх умов функціонування і спрямована на досягнення цілей підприємства найбільш ефективним шляхом.

## **ДОСЛІДЖЕННЯ БАР'ЄРІВ У ФАРМАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВПЛИВУ НА РИНКОВУ КОНКУРЕНЦІЮ**

*Роголя О.Ю., канд. фармац. наук, доцент кафедри фармацевтичного маркетингу та менеджменту Національного фармацевтичного університету*

Прагнення досягти конкурентних переваг змушує учасників фармацевтичного ринку шукати нові напрями розвитку підприємницької діяльності, реалізація яких стикається з певними перешкодами (бар'єрами). Бар'єри є досить складним явищем, так як не мають конкретного характеру і є синтетичним поняттям. Наявність і висота бар'єрів визначають характер і строки прийняття управлінських рішень, впливають на формування стратегії і тактики маркетингової поведінки підприємства, характеризують сукупність факторів, що впливають на можливість доступу нових фірм до ринків і свідчать про динаміку економічного росту в цілому [1-3].

Бар'єри вступу (входу) на ринок чи виходу є одними із основоположних характеристик його структури і в окремих випадках унеможливають проникнення фірм на нові для них сегменти ринку. Отже, проблема ідентифікації бар'єрів, з якими стикаються фармацевтичні компанії при обґрунтуванні та реалізації рішення про доцільність входження на новий ринок чи сегмент ринку, є актуальною та обумовлює необхідність їх комплексного дослідження.

В основу дослідження покладено аналіз бар'єрів, які існують на фармацевтичному ринку, за такою ознакою як нестратегічні та стратегічні. Визначено, що нестратегічні бар'єри обумовлені факторами, пов'язаними зі структурою фармацевтичного ринку, і є наслідком об'єктивних характеристик галузі та не залежать від діяльності фірми. До цієї групи належать інституційні (адміністративні) бар'єри, технологічні та ринкового характеру.

Встановлено, що інституційні бар'єри можуть проявлятися як результат адміністративного регулювання та впливу податкового законодавства, при необхідності отримання ліцензії на здійснення господарської діяльності у фармації, як перешкоди при відведенні земельних ділянок, наданні виробничих та службових приміщень тощо. У зовнішньоекономічній діяльності виникають бар'єри, пов'язані з митними процедурами, наприклад, при митному оформленні товару, подолання яких потребує значних фінансових та часових витрат. Бар'єри технологічного характеру пов'язані з мінімально необхідними капітальними витратами, обсягом виробництва, високими витратами при припиненні діяльності.

Значний вплив чинять ринкові бар'єри, які обумовлені такими факторами, як ємкість ринку, стан попиту (рівень та еластичність попиту на лікарські засоби). Виробники можуть зіштовхнутися з перешкодами через низький рівень відкритості ринку для інвесторів, недостатність ресурсів на юридичну та патентну підтримку фармацевтичного товару.

На наступному етапі проаналізовано стратегічні бар'єри, які впливають на формування конкурентного середовища і мають суб'єктивний характер. Стратегічні бар'єри досить часто є результатом реалізації фірмою

маркетингової стратегії, тому до цієї групи у фармацевтичній галузі можна віднести відсутність в асортименті препаратів, які гарантують стабільні обсяги продажів та прибутку, недостатнє інформаційне забезпечення (обмежені дані про дистриб'юторську та роздрібну мережу, клієнтські бази даних, інформація про кон'юнктуру ринку) тощо.

Проблемою для фармацевтичної фірми на новому ринку може стати пошук посередників для формування збутової системи, так як діючі на ринку компанії вже мають стійкі усталені зв'язки з операторами ринку, а новій фірмі потрібно певний час для встановлення та розвитку взаємовідносин. Також бар'єри на фармацевтичному ринку створюють договірні відносини учасників ринку та їх можливий вплив на вартість лікарських засобів для кінцевого споживача, особливо якщо сторони таких договорів мають значну ринкову владу. Як бар'єр, пов'язаний з вимогами щодо відповідності стандартам якості, необхідністю додаткового інвестування у виробниче обладнання, можуть себе проявити нецінові стратегії. До даної групи бар'єрів також належить диференціація продукту.

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити висновок, що фармацевтичні підприємства при прийнятті рішення про вихід на новий ринок повинні враховувати фінансові та технологічні обмеження, орієнтацію підприємства на певний ринок чи ринковий сегмент та адаптувати власну маркетингову стратегію з урахуванням ринкових бар'єрів.

Встановлено, що існування бар'єрів у фармацевтичній галузі обумовлено специфікою ринку та галузі, рівнем розвитку інноваційної діяльності та конкурентними відносинами тощо. З метою комплексного дослідження бар'єрів досліджено їх види, які виникають при входженні на фармацевтичний ринок, розкрито сутність нестратегічних та стратегічних бар'єрів входу на ринок, які характерні для галузі. Отримані результати свідчать про необхідність розроблення методики кількісної оцінки впливу ринкових бар'єрів на ефективність діяльності суб'єктів фармацевтичного ринку.

Використана література:

1. Малій О. В. Державне регулювання бар'єрів входження на ринки України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www. economy. nauka.com.ua](http://www.economy.ukraine.com.ua)

2. Мнушко З. М. Аналіз ринкових бар'єрів на фармацевтичному ринку / З. М. Мнушко, О. Ю. Рогуля // Медицина та фармація ХХІ – крок у майбутнє : тез. доп. Всеукраїн. наук.-практ. конф. молодих вчених і студент. з міжнар. участю, м. Запоріжжя, 19-20 квіт. 2012 р. – С. 208.

3. Филюк Г. М. Бар'єри входу на ринок та виходу з нього: основні підходи до визначення сутності / Г. М. Филюк // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Чернівці, 2006. – Вип. IV. Економ. науки. – С. 13– 22.

## **КВАЛІФІКАЦІЯ ПОНЯТТЯ «ЕКОЛОГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ»**

*Словка М.Г., к.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Київського національного торговельно-економічного університету*

Актуалізація екологічних проблем в останні десятиліття стає все інтенсивнішою. На сьогоднішній день екологічні питання стають не просто головними при забезпеченні умов сталого розвитку суспільства, але й вельми гострими для самого виживання людини. Дані обставини вже не викликають ніяких сумнівів не лише в середовищі вчених, але й вже серед ділових кіл, політиків, суспільства у цілому. Це свідчить про те, що постановка світовою спільнотою проблеми охорони навколишнього середовища в середині ХХ століття перейшла на якісно новий рівень – залученість всіх соціальних груп до її вирішення.

Вищезазначене обумовило посилення екологічних акцентів щодо всіх аспектів суспільного життя та виникнення поняття «екологізація управління», під яким розуміють управління, що базується на усвідомленні нерозривності зв'язку людини з природою; відповідальності за діяльність, пов'язану з перетворенням навколишнього природного середовища; використанні методів, функцій та принципів управління, що є соціо-еколого-орієнтованими [1]. Основні рівні екологізації управління: формування основ екологізації виробництва; аналіз передумов екологізації виробництва; екологізація людини; екологізація державного управління; екологізація економіки; екологізація підприємства; екологізація процесів управління підприємством; екологізація виробництва.

Зроблені ще у 70-х роках минулого сторіччя вченими висновки, що екологічна криза настає внаслідок кризи етичних і моральних норм споживчої цивілізації, обумовлюють екологізацію існуючих інструментів ринкового управління. Що спричинило виникнення таких напрямів екологізації процесів управління підприємством як екологічний менеджмент та екологічний маркетинг.

Сфера стратегічного планування передбачає тісну взаємодію менеджменту і маркетингу. Перетворившись в одну з основних функцій менеджменту, маркетинг став інтегруючим початком всіх інших функцій управління (управління виробництвом, фінансами, персоналом та інформаційно-комунікаційними потоками та ін.). Разом вони розв'язують протиріччя соціально-етичної концепції маркетингу, перетворюючи урахування соціально-екологічних інтересів суспільства як необхідну умову успішного ведення бізнесу. Отже, соціально-етичний маркетинг, який виник у середині 70-х як відповідь на орієнтири суспільства, що змінилися, під впливом ідей екологічного менеджменту змінився сам в кінці 90-х і став екологічним маркетингом ХХІ століття. Якщо маркетинг – це процес, який охоплює розробку і реалізацію концепції економічної діяльності організації, ціноутворення, просування на ринок і збут ідей, товарів і послуг, то екологічний маркетинг представляє собою не просто новий концептуальний підхід: він реально дозволяє продумати і розробити структуру системи



виживання і її робочі механізми. Екологічний маркетинг дає можливість не тільки по-новому здійснювати процес стратегічного цілепокладання, але і вказує напрями вирішення багатьох труднощів, пов'язаних з виникненням екологічного ризику [2].

Виникнення у 90-х роках екологічного маркетингу пов'язують з майже одночасним виходом у світ двох книг, які мали однакову назву «Зелений маркетинг» («Green Marketing»). Одна була написана у 1992 р. Кен Пітті (Ken Peattie) у Великобританії, друга у 1993 р. – Жаклін Оттман (Jacquelyn Ottman) у США [3].

На сьогоднішній день відмічається полеміка у наукових колах щодо визначення поняття «екологічний маркетинг», що свідчить про новизну та динамічність наукового знання щодо окресленого питання. Одні автори під ним розуміють екологічну політику, екологічну відповідальність бізнесу, відкритість фірми і прозорість виробничого процесу, екологічне маркування та інше [4]. Ряд дослідників екологічний маркетинг розглядають як інструмент екологічного менеджменту [2, 5]. Існує підхід у межах якого в екологічний маркетинг включають формування фінансових структур підтримки екологічних дій, екологічний аудит, екологічне страхування дій компаній, зміну форм звітності виробників, нові форми реклами, формування нових принципів торгівлі (наприклад, продаж екологічних продуктів). Можна погодитись з думкою авторів, які відзначають, що екологічний маркетинг – це діяльність компанії по задоволенню інтересів споживачів шляхом просування товарів і послуг, що завдають мінімальної шкоди навколишньому середовищу на всіх стадіях життєвого циклу.

Підсумовуючи вищезазначене, варто відзначити, що екологічна складова розвитку суспільства стала новим чинником впливу на економіку, у цілому, і на маркетинг, зокрема. На сьогоднішній день у світовій практиці екологічний маркетинг вже став нормою, що має бути ураховано у вітчизняних реаліях.

Використана література:

1. Павленко О.О. Екологізація управління в контексті сталого розвитку соціо-економічних систем [Електронний ресурс] / О.О. Павленко, Ю.Т. Алібекова. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/11192/1/Pavlenko.pdf>
2. Хачатуров А.Е. Экологический маркетинг / А.Е. Хачатуров, Т.В. Гусева, И.И. Кретов, Г.С. Панин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – №4.
3. Ottman J.A. The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding. – Sheffield : Greenleaf Publishing, 2011.
4. Галечьян Н. В чем выгода экологически благополучного имиджа компании [Электронный ресурс] / Н. Галечьян // Корпоративная имиджелогия. – 2008. – №02 (03). — Режим доступа: [http://www.ci-journal.ru/article/103/200802eco\\_marketing](http://www.ci-journal.ru/article/103/200802eco_marketing)
5. Экологический менеджмент / Н.В. Пахомова, А. Эндерс, К. Рихтер. – Спб.: Питер, 2003. – 544 с.

## **ОЦІНКА СКЛАДОВИХ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

*Фадеева Ю.В., магістрантка 7 курсу спеціальності «Фармація»*

*Національного фармацевтичного університету*

*Малий В.В., докт. фарм. н., професор, завідувач кафедри фармацевтичного маркетингу та менеджменту Національного фармацевтичного університету*

*Ольховська А.Б., канд. фарм. н., доцент кафедри фармацевтичного маркетингу та менеджменту Національного фармацевтичного університету*

В сучасних реаліях імідж вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг слугує стратегічним орієнтиром його конкурентоспроможності, складовою ефективного управління та побудови конструктивних зв'язків із спільнотою. Високий рівень іміджу вищого навчального закладу приваблює обдаровану молодь – майбутніх абітурієнтів, залучає науковців до творчої співпраці не тільки в країні, а й за її межами.

Метою нашої роботи є аналіз складових формування іміджу вищого навчального закладу на прикладі Національного фармацевтичного університету (НФаУ) та оцінка їх ефективності. Для реалізації поставленої мети нами використані методи системного та логічного аналізу, контент-аналізу, маркетингових досліджень. Аналіз джерел наукової літератури вітчизняних та зарубіжних авторів дозволив структурувати основні складові формування іміджу вищого навчального закладу, серед яких: імідж освітньої послуги, імідж споживачів освітніх послуг, внутрішній імідж університету, імідж ректора ВНЗ, Ректорської та Вченої ради, імідж професорсько-викладацького складу, візуальний, соціальний та бізнес-імідж ВНЗ.

З метою оцінки впливу іміджевої ідеології ВНЗ на якість освітніх послуг нами протягом квітня-травня 2015 року було проведено анкетне опитування усіх студентів 5 курсу спеціальності «Фармація» денної форм навчання Національного фармацевтичного університету. За результатами опитування встановлено, що більшість випускників ототожнюють словосполучення «імідж вищого навчального закладу» з міжнародним визнанням диплому про вищу освіту, якістю освітньої послуги, професіоналізмом професорсько-викладацького складу, високим рейтингом диплому ВНЗ серед роботодавців. 80% студентів вважають, що НФаУ необхідно обов'язково приділяти увагу формуванню свого позитивного іміджу на ринку освітніх послуг. Перше, що приходить на думку опитаним студентам, коли вони чують слова «Національний фармацевтичний університет» – це престижний європейський ВНЗ з якісною освітою та компетентними викладачами. На наступному етапі нами визначені фактори, що сприяють та ускладнюють формуванню позитивного іміджу НФаУ на ринку освітніх послуг. Основними факторами, котрі сприяють формуванню іміджу є міжнародне визнання отриманого диплому (80%), якість освітніх послуг та затребуваність випускників на ринку праці (по 74 % відповідно), компетентність та рівень професіоналізму професорсько-викладацького складу (73%), висока репутація навчального

закладу (69%). Факторами, що ускладнюють формування позитивного іміджу більшість студентів вважають відсутність подвійного диплому, програм академічного обміну та стажування за кордоном. Також опитана студентська громадськість вважають доцільним більше приділяти уваги вивченню англійської мови. Імідж ректора ВНЗ включає уявлення громадськості про здібності, досягнення, установки, ціннісні орієнтири, психологічні характеристики керівництва на основі спостереження за певними характеристиками. Образ ректора НФаУ академіка Черних В.П. у студентів викликає досить позитивні асоціації. Студенти вважають свого ректора висококомпетентним науковцем, професіоналом високого рангу, який має активну громадську позицію, якості мужнього лідера, досвідченість, відповідальність, гарну фізичну підготовку. Це обдарована, ерудована, комунікабельна, успішна, доброзичлива та турботлива людина, яка завжди поважає студентів. Узагальнений образ професорсько-викладацького складу є складовою загального іміджу освітнього закладу. На думку опитаних випускників викладачі НФаУ мають достатньо високий імідж. Серед основних факторів, що сприяють позитивному іміджу професорсько-викладацького складу є висока компетентність (87%), професійність (83%), кваліфікаційна підготовка (81%), ділова (79%) та загальна (78%) культура, зовнішній вигляд (76%). За 10-бальною шкалою компетентність професорсько-викладацького складу опитані оцінили досить високо у 9,7 балів, рівень якості отримання знань під час навчання у НФаУ у 9,3 бали. На наступному етапі нам були визначені дисципліни, які на погляд опитаних найбільше знадобляться у майбутній практичній діяльності та дисципліни, котрі студенти хотіли вилучити із переліку навчального плану підготовки фармацевтичних фахівців. Також 87% опитаних студентів вважають доцільним впровадити у навчання на випусковому курсі певну спеціалізацію. Для підвищення якості навчання в НФаУ, на думку опитаних випускників, необхідно більше уваги приділяти розширенню міжнародних зв'язків (93%), залучати провідних фахівців практичної фармації до проведення занять (87%) та проводити певні заняття на базі суб'єктів практичної фармації (85%). Також в умовах активного розвитку ІТ-технологій збільшити кількість електронних підручників, навчальних посібників з дисциплін та приділяти більше уваги інформуванню студентів, особливо членів Студентського наукового товариства, про відкритий доступ до наукових зарубіжних видань та посилань. Також у ході дослідження нами проаналізовано заходи, які доцільно впровадити для підвищення мотивації здобувачів вищої освіти до якісного навчання, визначено рівень конфліктності та соціально-психологічний клімат, рівень задоволеності умовами навчання в НФаУ, проведена оцінка візуального та соціального іміджу університету.

В подальшому проводиться оцінка ефективності усіх складових формування позитивного іміджу Національного фармацевтичного університету.

Використана література:

1. Душкина М. Р. PR и продвижение в маркетинге : коммуникации и воздействие, технологии и психология: учебн. пособ. / М. Душкина – СПб. : Питер, 2010. – 560 с.

2. Малий В.В. Теоретико-прикладні засади формування іміджу вищого навчального закладу / В.В. Малий, А.Б. Ольховська // Матер. IV міжн.. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики» (м. Харків, 2-3 квітня 2015 р.). – Х. : НФаУ, 2015. – 212 – 215 с.

## АНАЛІЗ КЛАСИФІКАЦІЙ ВИДІВ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

*Федорова В.О., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

На сучасних ринках діє велика кількість підприємств, які пропонують однотипні товари та послуги за схожими цінами. В таких умовах вирішальним фактором, що здійснює вплив на вибір цільових груп, є позитивний імідж підприємства. Наявність привабливого іміджу формує прихильність цільових груп до підприємства, забезпечує наявність переваг, відсутніх у конкурентів. Для формування ефективного іміджу підприємства необхідно знати основні його види.

У літературних джерелах представлені різні точки зору на класифікацію видів іміджу підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

### Існуючі підходи до класифікації видів іміджу підприємства

Джерело	Класифікаційна ознака	Елементи, що виділяються в структурі іміджу
1	2	3
Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. [1, с. 70]	суб'єкти сприйняття іміджу	– імідж підприємства у споживачів; – соціальний імідж підприємства; – імідж підприємства у держструктур; – бізнес-імідж підприємства; – внутрішній імідж підприємства
Джи Б. [2, с. 37], Муромкіна І.І. [3, с. 37], Полянська І.Л., Полянський Л.Н. [4, с. 39]	спосіб сприйняття іміджу; належність суб'єктів сприйняття іміджу до зовнішнього або внутрішнього середовища	– відчутний імідж; – невідчутний імідж; – внутрішній імідж; – зовнішній імідж
Томілова М.В. [5, с. 5], Примаєк Т. [6, с. 69], Ромащенко І. [7, с. 107]	структурні елементи іміджу	– імідж товару; – імідж споживача; – внутрішній імідж; – імідж засновника / керівників; – імідж персоналу; – візуальний імідж; – соціальний імідж; – бізнес-імідж

1	2	3
Коркушко Н.М. [9, с. 70]	структурні елементи іміджу	– ділова репутація; – візуальний імідж; – імідж і ділова репутація керівника; – внутрішній імідж; – аудіальний імідж
Бурцева Т., Миронова Н. [8, с. 24]	суб'єкти сприйняття іміджу	– імідж підприємства у споживачів; – імідж у фінансового співтовариства; – імідж у міжнародної громадськості; – внутрішній імідж підприємства; – імідж фірмового магазину; – імідж підприємства у державних структур; – соціальний імідж; – бізнес-імідж
Альошина І.В. [10, с. 39], Илляшенко С.М., Колодка А.В. [11, с. 164]	суб'єкти сприйняття іміджу	– імідж для міжнародної громадськості; – імідж для партнерів; – імідж для держструктур; – імідж для фінансового співтовариства; – імідж для персоналу; – імідж для громадських організацій; – імідж для місцевих громад; – імідж для споживачів
Герасимова Т.В. [12, с. 16]	належність суб'єктів сприйняття іміджу до зовнішнього або внутрішнього середовища, рівні іміджу	– зовнішній імідж: 1) система 4P (товарна політика, цінова політика, збутова політика, комунікаційна політика); 2) бізнес-імідж; 3) візуальний імідж; – внутрішній імідж: 1) бізнес-імідж; 2) візуальний імідж; 3) соціально-психологічний імідж
Брежнева В.М. [13, с. 11]	належність суб'єктів сприйняття іміджу до зовнішнього або внутрішнього середовища, рівні іміджу	– зовнішній імідж: 1) імідж товарів і послуг; 2) візуальний імідж; 3) бізнес-імідж; 4) соціальний імідж; – внутрішній імідж: 1) імідж керівника; 2) внутрішня організаційна культура; 3) соціальні трансферти; 4) імідж персоналу та соціально- психологічний клімат
Рогалева Н.Л. [14, с. 8]	суб'єкти сприйняття іміджу	– внутрішній імідж; – споживчий імідж; – партнерський імідж

Аналіз табл. 1 дозволив зробити наступні висновки:

– класифікація видів іміджу підприємства здійснюється за різними ознаками:

а) за суб'єктами, для яких розробляється імідж [1, 8, 10-11, 14]. Оскільки дослідники по-різному класифікують суб'єктів сприйняття іміджу, відповідно, назва і кількість пропонованих видів іміджу також різні. При цьому всі види можна об'єднати в дві групи: ті, що відносяться до зовнішнього іміджу (наприклад, в роботі [1] це такі, як імідж у споживачів; соціальний імідж; імідж у держструктур; бізнес-імідж) і ті, що відносяться до внутрішнього іміджу. Тобто в даному випадку порушується одне з правил класифікації, при якому частина обсягу вихідного поняття ділиться на види, а інша – на підвиди таких видів. Тому доцільно спочатку поділити імідж на зовнішній та внутрішній, а далі розглянути їх підвиди;

б) за рівнями іміджу [12-13] (наприклад, в роботі [12] на першому рівні імідж класифікується на зовнішній та внутрішній імідж за належністю суб'єктів сприйняття іміджу до зовнішнього або внутрішнього середовища; на другому рівні зовнішній імідж розглядається на двох рівнях – продуктів (послуг) і підприємства в цілому, а внутрішній – підприємства та колективу його працівників);

в) за елементним складом [5-7, 9]. Внаслідок відмінності думок дослідників щодо кількості та змісту елементів, що виділяються в структурі іміджу, запропоновані види іміджу також різні;

– в деяких джерелах при класифікації видів іміджу використовується одночасно кілька ознак, що суперечить правилам складання класифікацій. Так, в роботах [2-4] використовуються дві ознаки: спосіб сприйняття іміджу (відчутний, невідчутний) і приналежність суб'єктів сприйняття іміджу до зовнішнього або внутрішнього середовища впливу (внутрішній, зовнішній імідж).

На думку автора, класифікація видів іміджу підприємства за суб'єктами, на яких орієнтований імідж, є занадто укрупненою. При цьому не розкривається спосіб формування окремих його видів, наприклад, іміджу підприємства у споживачів. Даного недоліку позбавлена класифікація видів іміджу підприємства, запропонована Герасимовою Т.В. [12, с. 16]. Однак вимагають обґрунтування ознаки, за якими здійснювалося виділення видів зовнішнього та внутрішнього іміджу. Крім того, дана класифікація не може бути застосована при дослідженні іміджу автотранспортних підприємств, зважаючи на специфіку їх продукції, а також умов її реалізації, тому потребує вдосконалення.

Таким чином, напрямком подальших досліджень є вдосконалення класифікації видів іміджу автотранспортного підприємства.

Використана література:

1. Шкардун В.Д. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия / В.Д. Шкардун, Т.М. Ахтямов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 3. – С. 68-77.

2. Джи Б. Имидж фирмы: планирование, формирование, продвижение / Б. Джи. – М. : «Центр», 1999. – 273 с.

3. Муромкина И.И. Имидж розничного торгового предприятия: особенности формирования и восприятия / И.И. Муромкина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – С. 72-77.
4. Полянская И.Л. Имидж торгового предприятия / И.Л. Полянская, Л.Н. Полянский // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 3. – С. 39-47.
5. Томилова М.В. Модель имиджа предприятия / М.В. Томилова // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 1. – С. 5-17.
6. Примак Т. Оцінювання іміджу підприємства на споживчому ринку України / Тетяна Примак // Економіст. – 2002. – № 6. – С. 69-71.
7. Ромащенко І. Формування позитивного іміджу організації як складова професійних компетенцій маркетологів / Інна Ромащенко // Молодь і ринок. – 2011. – № 4 (75). – С. 105-108.
8. Бурцева Т. Исследование корпоративного имиджа / Т. Бурцева, Н. Миронова // Маркетинг. – 2008. – № 3. – С. 24-35.
9. Коркушко Н.М. Формування іміджу дорожнього підприємства / Н.М. Коркушко // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Вип. 19. Х. : ХНАДУ. – 2012. – С. 94-95.
10. Алешина И.В. Корпоративный имидж: стратегический аспект / И.В. Алешина // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 1. – С. 44-50.
11. Ілляшенко С.М. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування / С.М. Ілляшенко, А.В. Колодка // Прометей. – 2012. – № 2. – С. 164-170.
12. Герасимова Т.В. Теоретико-методологические основы формирования имиджевой политики хозяйствующего субъекта: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. эк. наук: спец. 08.00.01 «Экономическая теория (политическая экономия)» / Т.В. Герасимова. – М., 2007. – 26 с.
13. Брежнева В.М. Формирование и развитие имиджа организаций потребительской кооперации: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. эк. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)» / В.М. Брежнева. – Белгород, 2007. – 25 с.
14. Рогалева Н.Л. Формирование и оценка имиджа торговых организаций: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. эк. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)» / Н.Л. Рогалева. – Новосибирск, 2007. – 16 с.

## **Problems export orientation of industrial enterprises of Ukraine**

*Smachylo V.V., Candidate of Economic Sciences, docent, associate professor of the department of Economics Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture*

*Khalina V.Yu., Candidate of Economic Sciences, associate professor of the department of Economics Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture*

Investigation main trends of foreign trade of building materials based on dynamic analysis of statistics is allowed to form some conclusions:

- decline in both production and sales of nearly the entire range of building materials, other than slag wool, mineral wool and cotton mineral silicate (+ 29.2%), blocks and bricks of cement, concrete or artificial stone for building (+ 0.75% ), which for the period 2011-2015, notes a slight increase;

- a high level of dependence of sales of building materials on the pace of construction;

- preferred orientation of building materials only to the domestic market as the industry as a whole (only 27.5% of sales are exported);

- the existence of a negative balance, ie the predominance of imports over exports during 2007-2015., Indicating a lack of involvement of national producers on the domestic market, which means that existing and potential market and discrepancy domestic building materials market needs.

At the same time, can not say that this type of products relating to export difficult, because imports convinced that building materials are focused not only on the domestic market and linked to the national construction industry. For example, the market dry mixes well represented foreign manufacturers - «Atlas» (Poland), «Dufa» (Germany), "Kehakoi" "Mare" "Litakol» and «Sopro» (Italy).

Thus, analysis of production and sales volume of industrial output of building materials can form a disappointing conclusion: against the background of negative dynamics of production and internal implementation absent weighted export-oriented state support the industry of building materials and inner desire leadership of this group of enterprises to enter the foreign market, not to depend only on national market. Thus, there is an urgent problem detection pressing obstacles that hinder the development of foreign trade in building materials.

Analysis of the research in this area is allowed to form the author's vision causes low levels of foreign trade in construction materials:

- 1) power industry barriers - placing production facilities or tending to the resource base, or to consumers;

- 2) power production resource constraints - low-quality raw materials and obsolete production facilities that do not provide the required quality of products for export;

- 3) Block organizational and legal obstacles - inconsistency of standards and quality standards of Ukraine and abroad; and ignorance of domestic producers document and the list of customs procedures;



4) bloc organization and staffing constraints - the fragmentation of research in this area, which reduces the potential of innovation and human resource capacity mismatch with labor market requirements in this area;

5) power market barriers - lack of comprehensive market research on construction materials market.

Thus, the changes taking place in today's geo-economic space dictate new rules for national producers, including operators of construction materials. Owned companies in this industry go from import substitution to export orientation, which should resolve these issues higher. Of course access to foreign markets that are already saturated with products, is extremely complex and requires teamwork, that close cooperation between businesses, research institutions and the state. However, the latter subject, the present parliamentary structures and ministries are required to develop a balanced and effective export policy, supported by the legal framework and accession to international treaties that promote the advancement of domestic products to foreign markets, making it easier to bring it into line with international standards.

In conclusion, this study can make some fundamental conclusions:

1. The negative dynamics of production and focus on the domestic market of most types of building materials, supported by the lack of a balanced export policy, the total result leads to disappointing conclusions on volumes and directions of export products construction industry.

2. The current problems of export orientation card industry, which has five units: industry, resource-productive, organizational, legal, intellectual and human resources and marketing, detail and describes in detail the main obstacles faced by domestic producers of building materials.

## СЕКЦІЯ 6. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### **Оцінка стратегічного потенціалу туристичної індустрії в Україні**

*Волошко І. В., студентка 6 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент» Національного фармацевтичного університету*

*Чирва Ю. Є., к. е. н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету*

Туризм в Україні – це одна з ключових галузей економіки, розвиток якої повинен забезпечити відкритість вітчизняної економіки, посилити демократичність та євроінтеграційний курс держави. В Україні туризм активно почав розвиватись приблизно з 2012 року. Але загальнонаціональні проблеми, які притаманні усім сегментам ринку у цій галузі, істотно стримують розвиток туризму. Тому головною метою у сфері побудови потужної туристичної індустрії в Україні являється розроблення стратегії адаптації вітчизняного туристичного бізнесу до сформованих ведучих стандартів країн Євросоюзу та у цілому світі.

Створення конкурентоспроможної на внутрішньому та світовому ринках національної туристичної індустрії, розширення обсягів в'їзного туризму, забезпечення комплексного розвитку курортних центрів з урахуванням соціально-економічних інтересів споживачів, збереження та відновлення природних територій та історично-культурних пам'яток. Це все є стратегічною метою розвитку туристичної індустрії і України [1].

Раціональним є впровадження збалансованого розвитку туризму. Це поняття включає в себе формування і впровадження відповідної туристичної політики, враховує диверсифікацію працевлаштування, збереження довкілля, охорону природних і культурних засобів. Історико-культурна спадщина, наявність краєвидів, якість послуг, що надаються, становлять критерії оцінки збалансованого туризму. Це першорядні та основні показники, які стосуються будь-якої території. Важливим чинником, який сприяє розвитку туризму, є формування стратегій територіальних адміністративних одиниць, враховуючи наявні існуючі засоби, трудові та матеріальні ресурси.

Щоб досягти кращих результатів в туристичній індустрії, головною метою має бути: створення сприятливого організаційно-правового та економічного середовища для розвитку цієї галузі, формування конкурентоспроможного на світовому ринку вітчизняного туристичного продукту на підставі ефективного використання природного та історико-культурного потенціалу України, забезпечення її соціально-економічних інтересів і екологічної безпеки.

Туристична індустрія – складова туристичної інфраструктури, яку формують усі туристичні підприємства та суб'єкти, що надають основні і супутні для туризму послуги. Це сукупність окремих елементів, які включають різні галузі обслуговування: невеликі ресторани, мотелі, готелі, будинки відпочинку, об'єкти пізнавального, лікувального, оздоровчого, спортивного, ділового призначення та забезпечують обслуговування перевезення і надання туристично-екскурсійних послуг.

Туристичний регіон являє собою географічну територію, яку туристичний сегмент вибирає з метою подорожі, пізнання та одержання задоволення. Така територія містить усі споруди, необхідні для перебування, розміщення, харчування й організації дозвілля туристів. Основні вимоги до регіону, щоб його можна було вважати туристичним, – наявність об'єктів туристичного інтересу, можливість надання необхідних для задоволення потреб туристів послуг такої якості, яких очікує клієнт. Фактично усі регіони України мають можливості для подальшого розвитку туристичного бізнесу [2].

Отже, досягти удосконалення туристичної індустрії в Україні можна завдяки інтенсивній розбудові туристичної інфраструктури, співпраці державного та приватного секторів у сфері популяризації туристичного потенціалу регіону, сприянню розвитку внутрішнього туристичного продукту та ефективній реалізації державної та регіональної політики в галузі туризму.

Використана література:

1. Jalinik M. Uwaronkowanie i czynniki rozwoju uslug turystycznych na obszarach wiejskich / M. Jalinik. – Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, 2009. – 260.

2. Борушак М. Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів: монографія / М. Борушак. – Львів: ІРД НАН України, 2006. – 288 с.

## **ОЦІНКА СОЦІАЛЬНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Габрієлян К.В., студентка 4 курсу спеціальності*

*«Економіка підприємства» Національного фармацевтичного університету*

*Кубасова Г.В., викладач кафедри «Управління та економіки*

*підприємства» Національного фармацевтичного університету*

В умовах ринкової економіки великого значення набуває конкретність керування, об'єктивність і наукова обґрунтованість управлінських рішень, які приймає керівник. Всі управлінські рішення повинні бути обґрунтованими, мотивованими й оптимальними. Особливо важко прийняти в оптимальному варіанті оперативні управлінські рішення. Більшу роль при цьому грають результати аналізу господарської діяльності підприємства. На прийняття рішень впливають різні фактори. У цих умовах необхідний аналіз різних варіантів управлінських рішень пов'язаних з підвищенням економічної ефективності діяльності підприємства.

Ефективність діяльності підприємства багато в чому визначається діяльністю системи управління, включаючи використовувані методи управління процедури прийняття рішень, інформацію, наявну в розпорядженні осіб, які приймають рішення. Стереотипність, проблем управління ефективністю діяльності підприємства і складність рішень постійно зростає.[1, С. 18].

Об'єктами економічного аналізу повинні бути:

- організаційно-технічний рівень й обсяг виробництва;

- використання основних фондів і виробничих потужностей, матеріальних ресурсів;

- досягнутий рівень продуктивності праці (виробничої системи);

- собівартість продукції (поточні витрати виробництва);

- прибуток і рентабельність діяльності.

Саме ефективне використання наявних ресурсів дає змогу задовольнити максимум потреб підприємства й отримати бажаний результат [2, С. 12].

Сучасна економічна теорія і світова практика господарювання оцінюють результати функціонування економіки країн двома способами: економічним зростанням і ефективністю суспільного виробництва.

Ефективність виробництва - категорія, яка характеризує віддачу, результативність виробництва. Вона свідчить не лише про приріст обсягів виробництва, а й про те, якою ціною, якими витратами ресурсів досягається цей приріст, тобто свідчить про якість економічного зростання.

Соціальна ефективність — відповідність результатів господарської діяльності основним соціальним потребам і цілям суспільства, інтересам окремої людини. Конкретизацією соціальної ефективності є економічна ефективність.

Економічна ефективність завжди пов'язана з відношенням цінності результату до цінності витрат і може мінятися зі зміною оцінок. Тому для будь-якого підприємства критерієм економічної ефективності служить збільшення всього того, що представляє для нього цінність у сьогоденні або майбутньому, тобто збільшення багатства.

До основних показників економічної ефективності відносяться: показники ефективності використання робочої сили (трудових ресурсів), показники ефективності використання оборотних засобів, показники ефективності використання основних засобів, показники ефективності використання поточних витрат, показники рентабельності та інші.

Щодо показників соціальної ефективності, було виділено такі:

- відповідність цілей діяльності підприємства задачам соціально-економічного розвитку країни;

- відповідність цілей діяльності підприємства задоволенню основних потреб працівників підприємства (збереження (збільшення) кількості робочих місць на підприємстві, підвищення рівня заробітної плати, інвестування соціальних проектів та інше).

Отже, ефективність - це економічна категорія, яка кількісно визначається через відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили одержання цього результату. Підприємство буде успішно функціонувати, якщо його керівництву вдається запровадити стратегію та оцінити соціальну та економічну діяльність підприємства. [3, С. 24].

Таким чином, оцінка ефективності можлива тільки в рамках певної структури, що охоплює всі потоки витрат і випуску даної виробничої системи, а також установлює критерії оцінки альтернативних рішень і результату діяльності, ефективність не можна визначити як якусь абсолютну й абстрактну

величину, що не залежить від мети й відповідних обмежень аналізованої системи.

Використана література:

1. Іваненко В.М. Курс економічного аналізу : навч. посіб. / В.М. Іваненко. - 4-те вид., випр.і доп. – К.:Знання, 2014. - 190 с.
2. Партин Г.О. формування стратегічної моделі управління витратами підприємства / Г.О. Партин // Фінанси України. - 2014. - №11. - С.12-18.
3. Сергеев В. Стратегическое бизнес-планирование развития производства / В.С. Сергеев // Экономика Украины - 2011- №3 - С.21-30.

## **СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА»**

*Догадайло Я.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту*

*Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

*Кліменко К.К., студент 4 курсу*

*спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування»*

*Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

У ринкових умовах категорія «потенціал підприємства» здобуває особливу актуальність як одна з основних характеристик стабільності підприємства і, головне, можливостей його подальшого розвитку. Досліджували поняття «потенціал підприємства» такі видатні вчені, як Л. І. Абалкін, А. І. Анчишкін, В. М. Архангельський, Н. С. Краснокутська, Є. В. Лапін, І. І. Лукінов, І. М. Рєпіна, О. С. Федонін, Д. К. Шевченко та ін. Сучасна економічна наука не дає однозначного визначення поняття потенціалу підприємства, унаслідок чого воно часто підмінюється іншими поняттями, зокрема «ресурси», «резерви», «потужність» тощо, що створює труднощі його дослідження і може спричинити суперечливість результатів.

Для розгляду еволюції підходів до визначення сутності поняття «потенціал підприємства» було розглянуто порядку сорока літературних джерел. В результаті було виявлено чотири підходи до визначення «потенціал підприємства»: ресурсний, функціональний, цільовий та інтегрований (табл. 1). Проаналізувавши теоретичні і наукові роботи, було виявлено як позитивні, так і негативні моменти, які варто враховувати при визначенні поняття «потенціал підприємства».

Прослідкувавши за еволюцією поняття «потенціал» можна зробити, висновок, що науковці ще досі не знайшли одностайної думки щодо того, як має звучати єдине вірне визначення «потенціалу». Представники ресурсного підходу розглядають потенціал підприємства як сукупність або систему ресурсів, якими володіє суб'єкт господарювання та які поєднані у процесі виробництва. Представники функціонального підходу розглядають потенціал підприємства як сукупність можливостей підприємства забезпечувати свою діяльність в аспекті досягнення цілей діяльності. Представники цільового підходу розглядають потенціал підприємства який дає можливість характеризувати його як систему, що враховує фактори стратегічного розвитку підприємств і впливає на формування й

реалізацію управлінських рішень. Представники інтегрованого підходу розглядають потенціал підприємства як можливість, тобто як внутрішні сили і наявність умов, що сприяють досягненню певної мети. Враховують і синтезують у своїх трактуваннях підходи інших науковців. Послідовність дій, яка запропонована авторами, дає можливість узагальнивши сформулювати визначення поняття «потенціал підприємства».

Виходячи з доцільності використання в ринкових умовах результативного підходу до управління, автори для визначення сутності потенціалу вважають доцільним використовувати інтегрований підхід, тобто поєднання ресурсного та цільового підходів. Під потенціалом підприємства пропонується розуміти узагальнюючу динамічну характеристику внутрішніх ресурсів підприємства, що формують його можливості та забезпечують розвиток у цільовому напрямку з урахування чинників зовнішнього середовища.

Таблиця 1

Еволюція підходів до визначення поняття «потенціал»

Прізвище вченого	Рік	Потенціал - це
1	2	3
<b>Ресурсний підхід</b>		
Струmilін С.Г. [1]	1954	сукупна здатність суб'єктів господарювання різного рівня вирішувати відповідні завдання.
Абалкін Л. І. [2]	1981	узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив'язана до місця й часу.
Рифф Н.Ф. [3]	2000	сукупність ресурсів та виявлених резервів здійснення виробничо-господарської діяльності.
<b>Функціональний підхід</b>		
Мочалов Б. М. [4]	1982	сукупна здатність галузей народного господарства виробляти промислову, здійснювати капітальне будівництво, перевозити вантажі, надавати послуги населенню.
Самоукін Л. І. [5]	1991	управлінській апарат з приводу повного використання їхніх здібностей зі створення матеріальних благ і послуг.
Должанський І. З., Загорна Т. О., Удалих О.О. [6]	2006	реальна або ймовірна здатність виконати цілеспрямовану роботу.
Румянцев А.М. [7]	2007	сукупна здатність суб'єктів господарювання різного рівня вирішувати відповідні завдання.
<b>Цільовий підхід</b>		
Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Я., Качалов Р. М. [8]	1997	складання з компонентів, що характеризують його ресурси, положення і динаміку руху в зовнішньому соціально-економічному середовищі.
Отенко І. П. [9]	2006	діалектична єдність можливостей, так і процесів їх реалізації.
Краснокутська Н. С. [10]	2008	можливості системи ресурсів і компетенції підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес процесів.
<b>Інтегрований підхід</b>		
Олексюк О. І. [11]	2001	максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих можливостей якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень.

## Продовження таблиці 1

1	2	3
Федонін О.С. [12]	2004	інтегральне відображення поточних і майбутніх можливостей економічної системи щодо рансформування вхідних ресурсів за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.
Догадайло Я.В. [13]	2010	сукупність ресурсів та їх характеристик, що формують можливості підприємства та забезпечують його розвиток у цільовому напрямку.
Шинкаренко В.Г., Криворучко О.М., [14] Пипенко І.С. [15]	2011 2012	узагальнююча динамічна характеристика внутрішніх ресурсів підприємства та зусиль щодо їх оптимального використання для досягнення встановлених цілей. При цьому підприємство здійснює пошук чи перерозподіл наявних зусиль сфери використання ресурсів шляхом їх перетворенням та (або) внаслідок саморозвитку з урахуванням зовнішніх обмежень.

## Використана література:

1. Струмилин С.Г. К вопросу об изменении народного благосостояния / С.Г. Струмилин // Вопросы статистики. - 1954. - №5. - С. 12-28.9
2. Абалкин Л.И. Диалектика социалистической экономики / Л.И. Абалкин - М.: Мысль, 1981. – 351с.
3. Рифф Н.Ф. Субъективный фактор конкурентоспособности продукции: тенденции роста / Н. Ф. Рифа // Вестн. Волгогр. архитектур-строит. акад. Сер.: Гуманитар. науки. - 2000. - № 1. – С 66 - 75.
4. Экономический потенциал развитого социализма / Под ред. Б. Мочалова М. - М.: 1982. – С.273
5. Самоукин А.И. Потенциал нематериального производства / А.И.Самоукин - М. : Знание, 1991. – 193 с.
6. Управління потенціалом підприємства / [Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О. та інші] – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
7. Румянцев А. М. Возникновение и развитие первобытнообщинного способа производства / А.М.Румянцев // Наука. - 2007. - №8. - С. 252-262.
8. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. – М. : Экономика, 1997. – 288с.
9. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: монография / И. П. Отенко – Х. : ХНЭУ, 2006. – 256 с.
10. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська– К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 352 с.
11. Олексюк О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств (на матеріалах підприємств цементної промисловості України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.І.Олексюк. – Київ, 2001. – 22 с.
12. Федонін О. М. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. М. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.

13. Догадайло Я.В. Обґрунтування складу потенціалу підприємства дорожньої галузі / Я.В.Догадайло // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – Х. : ХНАДУ, 2010. - №16. - С. 182-191.

14. Шинкаренко В.Г. Сучасне розуміння потенціалу підприємства / В.Г. Шинкаренко, О.М. Криворучко, І.С. Пипенко // Економіка транспортного комплексу - 2011. - №18.- С. 47-58.

15. Пипенко І.С. Обґрунтування складу потенціалу підприємства / І.С.Пипенко // Економіка транспортного комплексу. - 2012. - №19. - С. 17-25.

## **ТЕНДЕНЦІ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИМИ ТОВАРАМИ КАТЕГОРІЇ «ФАРМАЦЕВТИКА»**

*Дуюн Д.О., аспірантка Інституту економіки та прогнозування НАН  
України*

Сьогодні уряди країн виявляють все більший інтерес до передових технологій, що втілені у високотехнологічних видах діяльності до яких належить і фармацевтика. Відповідне планування, виявлення загроз та можливостей галузі сьогодні, дозволить вже завтра отримати череду позитивних зрушень:

✓ розбудова високотехнологічного фармацевтичного виробництва (ВТ\_ФВ) спонукає до розвитку суміжних виробництв (наприклад, хімічного, харчового, косметичного, аграрного) та створенню нових робочих місць;

✓ ВТ\_ФВ є стратегічним з точки зору ефективності економічної системи та національної безпеки;

✓ виробництво та реалізація власних ЛЗ, що є на порядок дешевшими та більш доступнішими за імпортом, дозволяє попереджати та запобігати захворюванням, що збільшує тривалість життя, продуктивність праці, та поліпшує рівень життя населення;

✓ ВТ\_ФВ сприяє зменшенню відходів та покращенню екологічної ситуації навколишнього природного середовища та інше.

Саме тому необхідно визначити коло товарів (спираючись на загально прийняті міжнародні методики), що обумовлюють загальні тенденції зовнішньої торгівлі України високотехнологічними фармацевтичними товарами (ВТ\_ФТ).

Завдяки поєднанню Класифікатора за широкими економічними категоріями (ШЕК) ООН та Стандартного міжнародного торговельного класифікатора (сьогодні SITC Rev.4), Саліховою О.Б.[1] було сформовано перелік високотехнологічних товарів за основними класами СНС: капітальні, проміжні та споживчі. Гармонізація цих агрегації з Українським класифікатором товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД 2014) дозволили авторові сформулювати Перелік високотехнологічних фармацевтичних товарів, диференційованих за кінцевим споживанням. ВТ\_ФТ включають в себе



38 номенклатурних позицій 33 проміжні (ВТ\_ФПТ) та 5 споживчі (ВТ\_ФСТ). Капітальні товари фармацевтика не виробляє.

Як зазначив автор [2, с 752-758], спираючись на роботи Ф.Рівера-Батізі і Дж.Ромера, Г.Гроссмана і Е.Хелпмана, Дж.Ітона і С.Кортума, торгівля проміжними товарами є спосіб перенесення технологій від однієї країни до іншої.

Протягом останніх 15 років доходів отриманих від експорту ВТ\_ФТ не вистачає на покриття імпорту, цей показник знаходиться на рівні 5-9% [3]. А дисбаланс експорту високотехнологічних фармацевтичних проміжних та споживчих товарів 10:90, свідчить про те що Українська фармацевтика не є продуцентом високотехнологічних технологій та залишається мало «вбудованою» у ланцюги доданої вартості (рис.1.1).

Не зважаючи на подібний розрив у структурі експорту ВТ\_ФТ, вітчизняні препарати та субстанції мають власні ринки збуту Азербайджан, Білорусь, Бразилія, В'єтнам, Грузія, Казахстан, Молдова, Росія, Сербія, Узбекистан та інші.

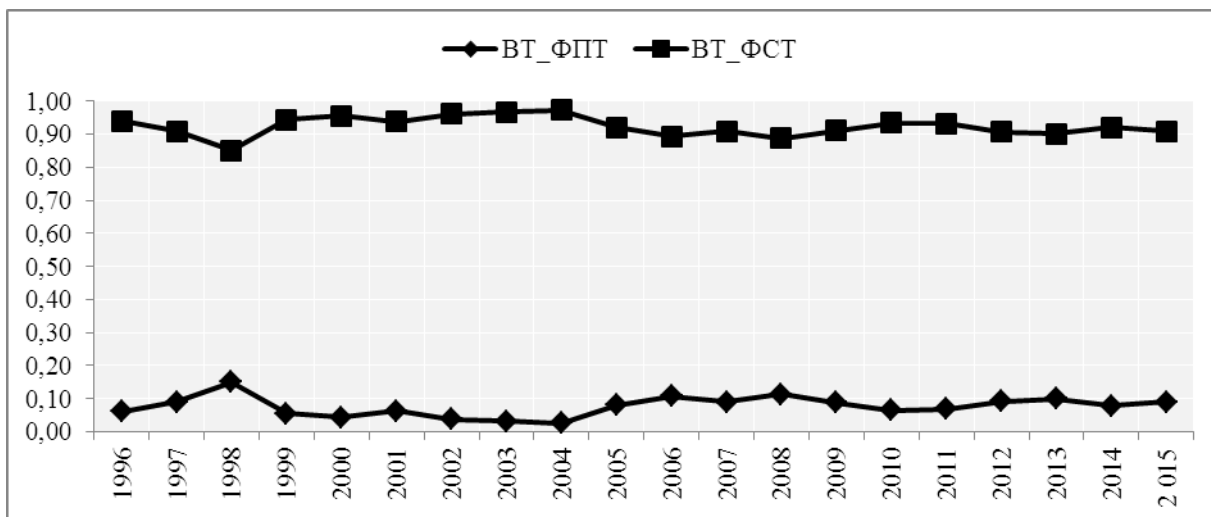


Рис. 1.1. Співвідношення експорту ВТ\_ФПТ до ВТ\_ФСТ

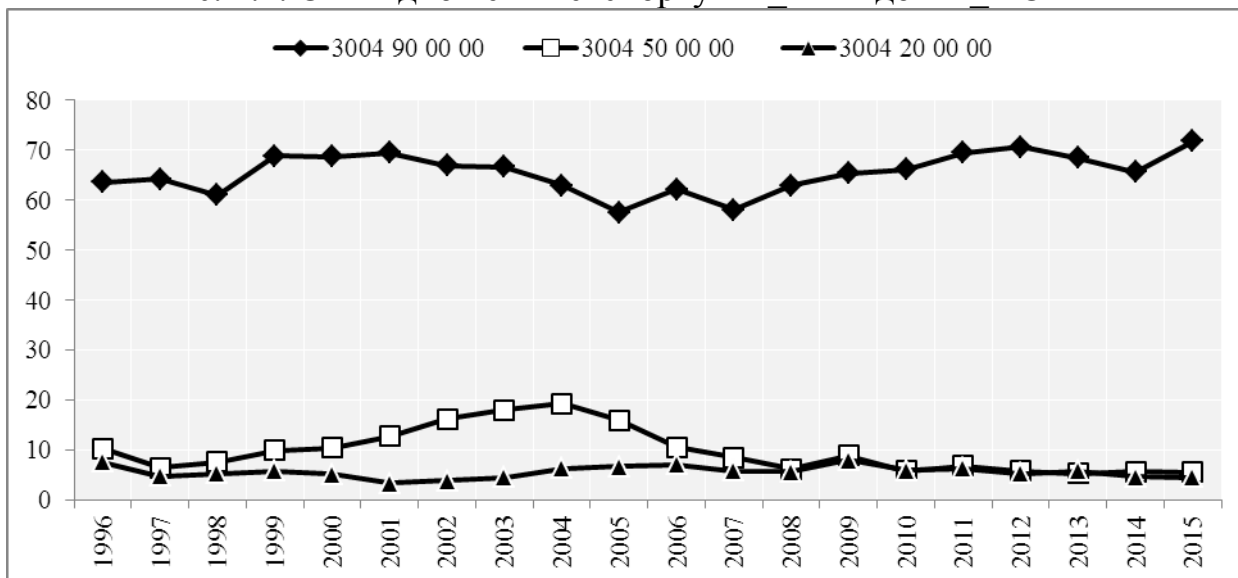


Рис. 1.2. Експорт основних номенклатурних позицій ВТ\_ФТ, %

За результатами дослідження було встановлено номенклатурні позиції ВТ\_ФТ, які позиціонують вітчизняне виробництво на цих ринках їх частка у структурі експорту є найбільшою (рис.1.2).

В першу чергу це номенклатурна позиція Лікарські засоби (ЛЗ) (за винятком товарів, включених до товарних позицій 3002, 3005 або 3006), що складаються із змішаних або незмішаних продуктів для терапевтичного або профілактичного застосування, у дозованому вигляді (включаючи лікарські засоби у вигляді трансдермальних систем) або розфасовані для роздрібної торгівлі:- інші (код УКТЗЕД 3004 90 00 00), яка у 2015 р. становила 71%, подалі це інші ЛЗ, що містять вітаміни або інші сполуки товарної позиції 2936 (код УКТЗЕД 3004 50 00 00) та ЛЗ, що містять інші антибіотики, розфасовані для роздрібної торгівлі (код УКТЗЕД 3004 20 00 00), що є споживчими ВТ\_ФТ, які зайняли у 2015 р. по 5%.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що суттєвий дисбаланс у структурі експорту ВТ\_ФТ між проміжними та споживчими товарами має загрозливу тенденцію для вітчизняних виробників, яка, неминуче веде до втрати ними позицій на внутрішньому ринку, що також призводить до втрати доходів тим самим позбавляючи ресурсів для технологічного та інноваційного розвитку.

Понад 70% експорту ВТ\_ФТ припадає лише на одну категорію, яка належить до товарів кінцевого споживання, що дає підстави стверджувати про унеможливлення передачі власних технологій, які зосереджені у трансфері проміжних товарів. Дана ситуація була спричинена відсутністю стратегії розвитку високотехнологічних виробництв та фармацевтики, зокрема. Саме тому від зміни курсу уряду залежить подальший розвиток високотехнологічної сфери, фармацевтичної зокрема та позиціонування вітчизняних технологій на зовнішніх ринках.

Використана література.

1. Саліхова О.Б. Високотехнологічні виробництва: від методології оцінки до піднесення в Україні : монографія / О.Б.Саліхова ; НАН України, Інститут економіки та прогнозування – К., 2012. – 624 с.

2. Keller W. International technology diffusion / W. Keller // Journal of Economic Literature. – Vol. 42. – 2004.- P.752–782

3. Дуюн Д.О. Загрози фармацевтичного виробництва України в контексті аналізу зовнішньої торгівлі високотехнологічними товарами / Д.О. Дуюн [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/155aa700d6e91920?projector=1>

4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

5. База даних Комтрейд [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://comtrade.un.org/>

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

*Зайкова Н., студентка 5 курсу спеціальності «Економіка підприємства»  
Національного фармацевтичного університету*

*Посилкіна О.В., доктор фарм. наук, професор кафедри управління та  
економіки підприємства Національного фармацевтичного університету*

Забезпечення сталого розвитку будь-якого підприємства зумовлює необхідність удосконалення стратегічного планування. Стратегічне планування – одна з функцій управління, яка являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення. Стратегічне планування створює методологічне підґрунтя для всіх управлінських рішень, функцій організації, мотивацій і контролю.

Стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно, перш за все, найбільш повно враховувати зміни навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Потрібно передбачати непередбачувані сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

Мета дослідження – удосконалення організаційної побудови фармацевтичної компанії (ФК) в умовах впровадження системи стратегічного планування.

Об'єктом дослідження є ТОВ ФК «Здоров'я». Згідно з проаналізованою організаційною структурою ТОВ «ФК Здоров'я», на підприємстві є відділ планування виробництва і організації праці, який займається розробкою планів, термін реалізації яких на перевищує 1 року. Обов'язки по розробці стратегічних планів не закріплені за жодним відділом та жодною посадовою особою.

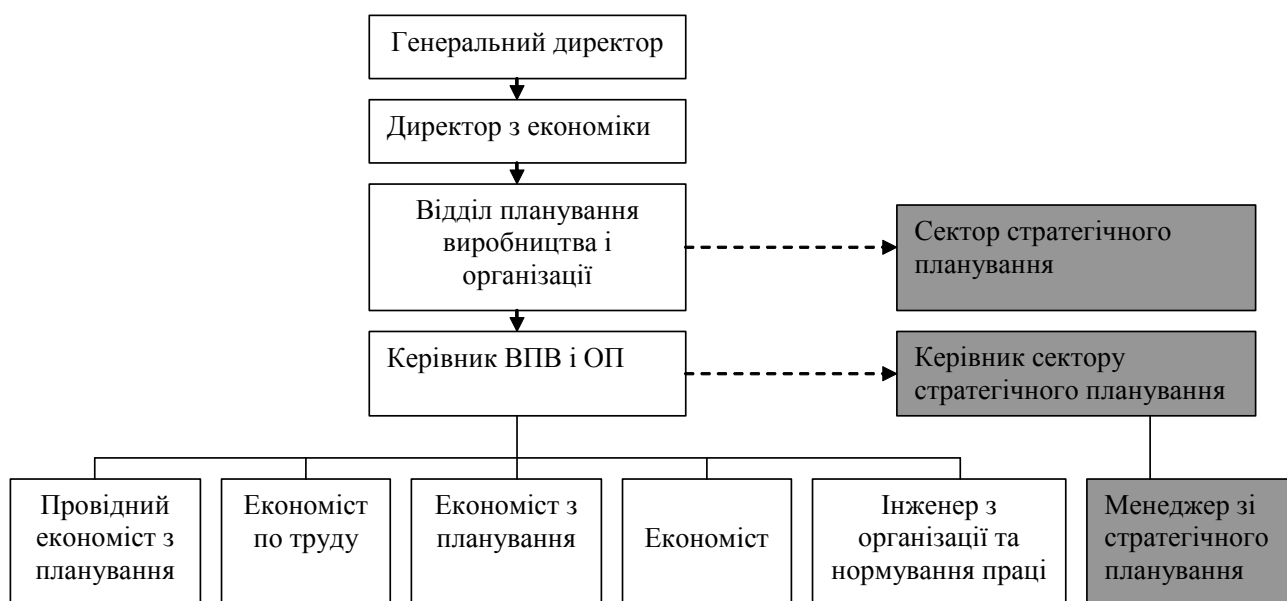


Рис. 1. Удосконалена організаційна структура Відділу планування виробництва і організації праці на ТОВ «Фармацевтична компанія Здоров'я»

Таблиця 1

## Запропонована матриця відповідальності сектору стратегічного планування

№ з.п	Посадові обов'язки	Керівник сектору стратегічного планування	Менеджер зі стратегічного планування	Керівник ВПВ і ОП
1.	Проводити аналіз динаміки розвитку підприємства, визначати вузькі місця в стратегії розвитку	К	В	З
2.	Проводити аналіз стратегічних ресурсів підприємства (виробничі, матеріально-технічні, інформаційні, кадрові, інші); аналізує та систематизує техніко-економічні та соціально-економічні показники роботи підприємства	К	В	З
3.	Проводити аналізу зовнішнього середовища (непрямого) впливу і внутрішнього середовища і тенденцій його зміни	К	В	З
4.	Проводить конкурентний аналіз, складає «портрет» конкурентів, визначає перспективи розвитку конкурентів, проводить порівняльний аналіз конкурентоспроможності підприємства	К	В	З
5.	Вибирає стратегію і визначає пріоритети розвитку підприємства	У, К	В	З
6.	Визначає основні принципи політики розвитку підприємства	У, К	В	З
7.	Організовує стратегічне планування на підприємстві в цілому і, в тому числі, у відокремлених структурних підрозділах підприємства	У, К	В	З
8.	Визначає основну концепцію перспективного плану та моделює розвиток ситуації при реалізації основних елементів концепції;	У, К	В	З
9.	Розроблює проект перспективного плану	У, К	В	З
10.	Складає прогноз розвитку підприємства відповідно з перспективним планом, визначає головні елементи бізнес-планів підприємства.	У, К	В	З
11.	Здійснює координацію виконання окремих етапів перспективного (стратегічного) плану; вносить корективи в план	У, К	В	К
12.	Складає звіти, рекомендації, методики прийняття рішень і виконання дій з реалізації окремих етапів плану	У	В	З, К

В – виконання

У – участь, консультування

З – затвердження

К – контроль

Слід зазначити, що сьогодні стратегічне планування є невід'ємною частиною планування діяльності підприємства, тому нами було запропоновано введення сектору стратегічного планування до складу відділу планування виробництва і організації праці. До складу сектору стратегічного планування будуть входити наступні посадові особи: керівник сектору стратегічного планування та менеджери зі стратегічного планування, також по мірі необхідності будуть залучатись зовнішні консультанти. Сектор стратегічного планування повинен займатись розробкою стратегії майбутнього розвитку підприємства, плануванням рівня прибутку управлінням розвитку стратегічного потенціалу підприємства, розробкою цільових орієнтирів і завдань поточного планування, наданням допомоги виробничим і функціональним підрозділам у розробці своїх ділових стратегій і планів. Запропонована нами удосконалена організаційна структура відділу планування виробництва і організації праці ТОВ ФК «Здоров'я» зображена на рисунку 1.

За запропонованою організаційною структурою сектор стратегічного планування безпосередньо підпорядковується керівнику відділу планування і організації праці ТОВ «Фармацевтична компанія Здоров'я». Згідно з розробленим проектом Положенням про сектор стратегічного планування, посадовою інструкцією менеджера зі стратегічного планування сектору нами була розроблена матриця відповідальності посадовців сектору стратегічного планування згідно з їх функціональними обов'язками (табл. 1).

## **ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

*Кубарєва І.В., к.фарм.н., доцент, зав. каф. соціальної фармації  
Національного фармацевтичного університету*

*Чмихало Н.В., к.фарм.н., доцент каф. соціальної фармації  
Національного фармацевтичного університету*

*Вороніна О.М., к.екон. н., доцент каф. соціальної фармації  
Національного фармацевтичного університету*

Розвиток незалежної України на сьогодні потребує глобалізації економічних відносин, основу яких складає поширення підприємницького стратегічного управління. Стратегія розвитку кадрової політики фармацевтичних організацій, повинна бути спрямована на формування кадрового потенціалу України як найважливішого інтелектуального та професійного ресурсу українського суспільства, що забезпечує ефективний соціально - економічний розвиток країни та високу конкурентоспроможність на фармацевтичному ринку. За таких умов дослідження кадрової стратегії у системі сучасного менеджменту фармацевтичних організації є своєчасним та актуальним.

В наукових працях, які присвячені проблемам формування кадрової стратегії підприємств різних галузей народного господарства, використовуються переважно традиційні методи і підходи [1]. Однак в умовах

ринкової економіці розробка кадрової стратегії для фармацевтичних організацій традиційними методами значно ускладнено.

З огляду на зазначене, метою нашої роботи є дослідження процесу формування кадрової стратегії у системі сучасного менеджменту фармацевтичних організацій. Для досягнення поставленої мети використано методи наукового узагальнення, системного підходу та контент-аналізу.

Враховуючи той факт, що сучасні фармацевтичні організації функціонують в умовах нестабільного зовнішнього середовища, мінливість якого підкріплена значною конкуренцією на фармацевтичному ринку, сучасні підприємства потребують безперервного інноваційного розвитку. Успішний менеджер XXI ст. повинен добре орієнтуватися як у еволюційному розвитку світової теорії менеджменту, так й володіти актуальною інформацією відносно нових стратегічних підходів до управління персоналом. Рівень кваліфікації та професіоналізм персоналу, здатність кожного члена колективу сучасної фармацевтичної організації приймати участь у формуванні корпоративного клімату та вміти мінімізувати наслідки від дестабілізуючих факторів як зовнішнього, так й внутрішнього середовищ, безпосередньо залежать від тих теоретичних підходів і практичних методів роботи з кадрами, які використовують у своїй повсякденній роботі менеджери організації. Тобто, трудовий потенціал фармацевтичної організації є основною ланкою кадрової та економічної стратегії підприємства, трудова, соціальна, корпоративна та партнерська функції якого є гарантією стабільності та ефективності функціонування на ринку. На підставі контент-аналізу літературних джерел нами визначено, що процес формування кадрової стратегії фармацевтичної організації потребує використання комплексного підходу та врахування таких основних складових: *стратегічні наміри* як елемент нарощування кадрового потенціалу з метою ефективною реалізації місії та цілей підприємства та *стратегічні напрямки*, які безпосередньо визначають шляхи досягнення намічених стратегічних намірів. Слід особливо підкреслити, що сьогодні в сучасній системі управління кадрами фармацевтичних організацій основний акцент робиться на зростання уваги до особистості окремого працівника, його лояльності до робочого колективу та підприємства в цілому, створення умов формування позитивної соціальної відповідальності та почуття гордості за свою організацію, пошук інноваційної системи мотивації [2].

На підставі результатів дослідження слід відмітити, що у сучасному кадровому менеджменті фармацевтичної організації головну роль відіграє саме професійно розроблена кадрова стратегія, яка потребує впровадження інноваційної системи мотивації (як економічних стимулів, так й соціальних гарантій) і повинна бути орієнтована на синтез інтересів окремого працівника та інтересів підприємства, що дозволить скоротити плинність кадрів, підвищити їх вмотивованість, лояльність до організації, покращити корпоративний клімат та сприятиме підвищенню показника конкурентоспроможності організації у ринковому середовищі.

Кадрова стратегія сучасної фармацевтичної організації повинна бути розроблена відповідно до напрямку її діяльності та за результатами аналізу

факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають на кадрову політику всієї організації. Стратегія управління кадрами є основним джерелом досягнення місії, кількісних та якісних цілей підприємства, що забезпечує високий імідж та конкурентоздатність фармацевтичної організації на сучасному ринку. Економічна ефективність кадрової стратегії визначається досягненням цілей організації завдяки раціональному використанню праці персоналу, а це можливо в разі найбільш оптимального співвідношення між результатами праці та витратами на персонал. Соціальної ефективності кадрової стратегії можна досягти за високого рівня задоволення очікувань, потреб та інтересів працівників. Саме грамотна та інноваційна кадрова стратегія є запорукою взаєморозуміння між керівництвом фармацевтичної організації та її працівниками, а це в цілому забезпечує успіх підприємства.

Використана література:

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Толочко В. М. Кадрове забезпечення діяльності з соціального захисту в аптечних закладах : метод. рек. / В. М. Толочко, М. В. Зарічкова. – Х. : НФаУ. – 2015. – 20 с.

## **ОЧІКУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЩОДО КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Левченко О.П., к.е.н., доцент кафедри менеджменту*

*Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

*Догадайло Я.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту*

*Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

*Ситнік А.Д., студентка 4 курсу спеціальності*

*«Менеджмент організацій і адміністрування» Харківського  
національного автомобільно-дорожнього університету*

В теперішній час невід’ємною складовою успіху є дотримання підприємством концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Вагомий внесок у розвиток теорії та практики КСВ внесли Аллен Д., Благоевич Ю.Є., Вайс Дж., Віндзор Д., Грішанова О.А., Девіс К., Карнегі Е., Керролл А., Колот А.М., Короткова Є.М., Лившиць А.Я., Маттен Д., Тульчинський Г.Л., Фрідман М., Черних С., Штойер Р. та інші. В теорії та практиці розглянуто чимало напрямків КСВ, однак недостатньо уваги приділено їх розгляду через призму теорії зацікавлених сторін. При цьому різняться точки зору щодо переліку зацікавлених сторін, не визначено спосіб дослідження їх потреб щодо КСВ та підхід до узагальнення результатів. Вирішення цього комплексу завдань передбачає значну аналітичну роботу, яку пропонується здійснювати в наступній послідовності. По-перше, визначення моделі КСВ підприємства. Обрання моделі КСВ обмежить або розмежує сфери, в яких підприємству доцільно вивчати

очікування стейкхолдерів. Розмаїття напрямків КСВ за основними складовими найбільш повно відображає піраміда А.Керролла [1]. Цю модель внаслідок її простоти часто вважають базовою та рекомендують для формування моделей КСВ окремого підприємства (рисунок). Слід враховувати, що в структурі КСВ виділяють дві сторони: зовнішню та внутрішню. Вони відповідають зовнішньому та внутрішньому соціальному середовищу підприємства. Вважають, що внутрішня КСВ передбачає заходи з розвитку людських ресурсів підприємства та ділову практику стосовно акціонерів та персоналу. Зовнішня КСВ спрямована на дотримання вимог законодавства, добродійність, екологічну діяльність та ін. [1]. Основну інтерпретацію складових моделі слід прийняти без суттєвих змін.



Рис. 1. Піраміда КСВ

По-друге, визначення ключових стейкхолдерів підприємства. Даний блок передбачає відповідь на питання, яким чином слід структурувати середовище, щоб витратити ресурси в оптимальному напрямку. Для вирішення цього питання доцільно звернутися до теорії зацікавлених сторін, запропонованої Е.Фріменом. Він висунув ідею розгляду фірми та оточення (внутрішнього та зовнішнього) як набору зацікавлених в її діяльності сторін, інтереси та вимоги яких повинні враховуватись та задовольнятись керівництвом [2]. Зацікавлені сторони Е.Фрімен назвав стейкхолдерами і надав наступне тлумачення терміну: «будь-яка група або індивід, які можуть вплинути або на які впливає досягнення цілей організації» [3, с. 46]. В свою чергу Редченко К.І. зазначає, що практична цінність теорії зацікавлених сторін відчутна тільки тоді, коли правильно визначено склад зацікавлених сторін, співвідношення інтересів, розроблено систему вимірювання та оцінки взаємного впливу різних сторін. Отже, особливу увагу слід приділити наступним групам стейкхолдерів: власники, керівництво, рядовий персонал підприємства, споживачі, ділові партнери, владні структури, громадськість. По-третє, вивчення потреб ключових стейкхолдерів щодо КСВ підприємства по напрямкам КСВ. Вивчати потреби стейкхолдерів за напрямками моделі А.Керролла пропонується за допомогою експертного опитування. Таке дослідження доцільно здійснити в режимі аутсорсінгу, звернувшись до одного з центрів розвитку КСВ. В таблиці 1 представлений фрагмент результатів такого опитування.



Отже, за результатами дослідження підприємство отримає перелік очікувань та побажань основних стейкхолдерів. По-четверте, ранжування потреб на ті, що вже задовольняються підприємством, будуть задоволені, будуть проігноровані. Критерії, за якими буде здійснюватись відбір можуть бути різними для конкретних підприємств та залежати від фінансового стану, діючої стратегії та тактики розвитку підприємства тощо. По-п'яте, розробка програми КСВ на наступний період з визначенням термінів запровадження, джерел фінансування та відповідальних осіб. На даному етапі також можна передбачити встановлення зворотного зв'язку зі стейкхолдерами.

Таблиця 1

Дослідження очікувань стейкхолдерів в сфері КСВ (фрагмент)

Стейк-холдери	Напрямки КСВ за пірамідою А.Керролла			
	економічний	правовий	етичний	філантропічний
1	2	3	4	5
Власники та акціонери	одержання дивідендів, зростання курсу акцій, зростання вартості компанії	отримання інформації про компанію, дотримання корпоративних прав акціонера	справедливий розподіл дивідендів між простими та привілейованими акціями	участь у корпоративних заходах, подарунки до свят, отримання матеріальної допомоги у випадку хвороби, можливість відвідувати медичні, соціальні, спортивні або культурні об'єкти на пільгових умовах
Менеджери, рядовий персонал	одержання заробітної плати, що пропорційна умовам праці, результативності роботи, стажу, освіти, забезпечує гідний рівень життя	дотримання права на документальне працевлаштування, сплату компанією соціального внеску, відпустку, лікарняні, дотримання графіку роботи	забезпечення гідних умов праці, справедливе кар'єрне зростання, справедливе надання заохочень	участь у корпоративних заходах, отримання подарунків до свят, оплата службового проїзду, організація харчування, дозвілля, отримання матеріальної допомоги у випадку хвороби
Споживачі	встановлення обґрунтованої ціни на продукцію відповідної якості, система знижок і бонусів	можливість гарантійного обслуговування, повернення товару та отримання компенсації у разі продажу неякісного продукту	якісні характеристики, які не можна перевірити без спеціального обладнання, експертизи повинні відповідати технічній документації, не шкодити здоров'ю та довкіллю	привітання/ подарунки до свят ділерам, крупним та постійним клієнтам

Таким чином, запропоновано послідовність дій підприємства для визначення очікувань зацікавлених сторін щодо КСВ та надано пропозиції

щодо здійснення кожного етапу. Практичне застосування цього підходу дозволить підприємствам підвищити ефективність КСВ та покращити ринкову позицію підприємства в цілому.

Використана література.

1. Carroll A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders / A. Carroll // *Business Horizons*. – 1991. – Vol. 34, N 4. – P. 39–48.
2. Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М.А.Петров // *Вестник СПбГУ*. – 2004. – №2(16). – С. 51-68.
3. Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach / R.Freeman. – Boston: Pitman. – 1984.

## **УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Мілаш І.В., к.е.н., доцент, докторант кафедри економіки та управління  
Харківського державного університету харчування та торгівлі  
Красноусов А.В., к.е.н., доцент кафедри маркетингу і  
комерційної діяльності Харківського державного університету  
харчування та торгівлі*

У наш час проблема управління витратами підприємств отримала широкого розповсюдження у вітчизняній і зарубіжній економічній літературі. Проведений аналіз наукової літератури з даної проблематики виявив її актуальність за умов трансформаційної економіки України.

Управління витратами – це інструмент управління підприємством. Головне, що робить управління витратами інструментом управління, – це те, що підприємство є керованою системою. В економічній літературі поняття «підприємство», «фірма», «корпорація» інколи відрізняються, інколи співпадають. Автор приймає думку, що в українській мові «... терміни «підприємство», «фірма», «організація» слід вживати як синоніми...» [1, С. 92], припускаючи, що підприємство може включати декілька окремих структурних підрозділів.

Підприємство – це, безумовно, система. Системними властивостями підприємства є наступні: по-перше, це здатність підприємства створювати продукт, який розрізняє його співробітники створювати не в змозі; по-друге, інтегративною властивістю, тобто властивістю утворювати певне ціле, підприємства як системи є його підвищена, порівняно з індивідуальною трудовою діяльністю, ефективність.

Узагальнюючи, можна сказати, що системною властивістю підприємства є його «продуктивність та ефективність», причому саме у поєднанні. Якщо розглянути кожне окреме підприємство, то у нього можна буде знайти деяку системну властивість. Саме ця властивість і повинна бути покладена в основу формування місії підприємства. Тому що місія – це усвідомлена системна властивість даного підприємства, яка відрізняє його від конкурентів і дозволяє

займати на ринку певну нішу [2]. Ступінь прояву даної властивості можна відобразити не лише звичними показниками ефективності (прибутком, рентабельністю і т. ін.), але і його поточною фінансовою метою, яка може й не передбачати прибутку на даному етапі розвитку.

Важливою властивістю систем є здатність «помічати» своєю інтегративною рисою кожен елемент, що до неї входять. Це означає, що: поведінка кожного елемента і кожної підсистеми впливає на поведінку системи в цілому; поведінка елементів і підсистем і їх вплив на систему взаємозалежні, тобто впливають один на одного; елементи і підсистеми взаємодіють таким чином, що утворення повністю незалежних підсистем неможливе.

Функції управління підприємством можна подати логічним ланцюжком: ухвалення рішення – організація виконання – контроль виконання – зворотний зв'язок для коригування рішень або процесу виконання. Практично на всіх ланках ланцюжка також задіяна функція обліку. В теорії управління цей замкнутий ланцюжок називається циклом управління, а його ланки утворюють етапи циклу. Проте етапів циклу управління більше, ніж функцій, тому що деякі функції для своєї реалізації потребують більше одного кроку.

Один із засновників науки управління Ф. Тейлор розглядав управління як «мистецтво знати точно, що належить зробити і як зробити це найкращим і найдешевшим чином» [3]. Кожній функції управління можна поставити у відповідність певні етапи циклу управління (див. табл. 1).

Таблиця 1

Зіставлення цілей і етапів циклу управління підприємством

Функції управління	Етапи циклу управління
Цілепокладання	Постановка цілей підприємства
Ухвалення рішення	Планування
Організація	Організація і виконання планів
Регулювання і контроль зверху	Контроль за виконанням
Облік	Охоплює декілька етапів: планування, виконання, контроль і аналіз
Зворотний зв'язок (контроль знизу)	Аналіз, управлінський вплив на процес виконання планів і коригування планів і цілей

Першою функцією управління є цілепокладання, без якої неможливе досягнення мети підприємства, а отже, і його існування як системи. Для досягнення цієї мети необхідно приймати рішення, що виражається в плануванні послідовності заходів, які необхідні для реалізації мети. Після планування настає черга виконання (реалізації), перебіг і результати якого повинні знаходитися під контролем. Контроль, у свою чергу, потребує обліку, який є основою всього циклу управління, а тому він не виділений в окремий етап і показаний блоком, що охоплює декілька етапів. Аналіз отриманої в процесі контролю інформації дозволяє виявити відхилення від плану – за величиною, напрямком, причинами і на цій основі сформулювати управлінський

вплив для коригування планів, а в деяких крайніх випадках і самих цілей. Після цього цикл повторюється.

Використана література:

1. Клейнер Б. Г. Эволюция институциональных систем : научное издание / Б. Г. Клейнер – М. : Наука, 2004. – 240 с.

2. Траут Дж. Сила простоты : руководство по успешным бизнес-стратегиям / Дж. Траут, С. Ривкин ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 240 с.

3. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор ; пер. с англ. – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с.

## **ВИБІР ОПТИМУМУ СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

*Пакулін С.Л., д.е.н., академік УАННП,*

*Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України» (м. Київ)*

У сучасних наукових початі досить успішні спроби забезпечити взаємозв'язки й взаємозалежність між стратегічним управлінням і менеджментом, у тому числі методично, однак у них проблема конкретних методик стратегічного управління, їх реалізації представлена недостатньо докладно, і тому має потребу в подальшій науковій розробці. У цей час при викладанні й вивченні дисципліни «Стратегічний менеджмент» недостатньо уваги приділяється, на наш погляд, конкретним методикам, розробленим фахівцями. Однак саме ці методики визначають сутність стратегічного менеджменту, його специфіку й відмінність від традиційних підходів до управління. Ціль проведеного нами дослідження є докладний розгляд методики вибору стратегічних позицій.

Концепції стратегічних зон господарювання (СЗГ) і стратегічних господарських центрів (СГЦ) – це необхідні інструменти стратегічного менеджменту, що забезпечують організації ясне уявлення про те, яким може стати у майбутньому її оточення, що надзвичайно важливо для прийняття ефективних стратегічних рішень. Процес розробки стратегії – сукупність послідовних етапів по формулюванню цілей і дій організації з урахуванням динамічного, мінливого й невизначеного середовища для оптимального використання існуючого потенціалу й забезпечення сприйнятливості до зовнішніх вимог.

Конкурентний статус підприємства в СЗГ буде результатом взаємодії трьох факторів:

– відносного рівня стратегічних капіталовкладень підприємства в ту або іншу зону господарювання, що забезпечують конкурентний статус на основі ефекту масштабів випуску окремих видів продукції, а також ефекту масштабів діяльності підприємства в цілому;

– конкурентної стратегії. Вона дозволяє розмежувати позиції підприємства і її суперників;

– мобілізаційних можливостей підприємства. Вони полягають у тому, що

стратегії забезпечується ефективна підтримка на рівнях планування й виконання планів, а також підтримка у вигляді добре налагодженої оперативної роботи після того, як стратегія прийнята.

Визначивши для себе подальші перспективи, підприємство може або прийняти їх, або піти з даної СЗГ, або змінити свій вибір конкурентного статусу. Безпосередньо сам вибір здійснюється в кілька етапів.

1. Визначається оптимум стратегічних позицій (стратегія, управлінські можливості, стратегічні капіталовкладення), з яких підприємство «стартує», домагаючись положення головного конкурента в даній СЗГ.

2. Визначається запас часу: можливість зробити своєчасний поворот.

3. Робиться підрахунок: наскільки оптимальний вибір зможе поліпшити віддачу капіталовкладень підприємства. Якщо поліпшення не передбачаються, розглядаються альтернативні рішення: зниження вимог до оптимуму й скорочення капіталовкладень («вичавити все до кінця») або вихід зі СЗГ.

Вибір оптимуму стратегічних позицій здійснюється у наступній послідовності.

1. Визначається, чи є у провідних конкурентів даної СЗГ перспективи підтримки й росту рентабельності. Якщо отримано негативну відповідь, мабуть, краще піти з цієї зони. Якщо позиція підприємства обіцяє прибуток, то далі необхідно встановити, наскільки будуть виправдані сили й кошти, затрачувані підприємством. Як видно з рисунка, це встановлюється шляхом підрахунку максимального коефіцієнта віддачі капіталовкладень.

2. Дається кількісна оцінка:  $\Pi$  – прибутковості за умови збереження нинішньої позиції;  $K$  – поточних капіталовкладень підприємства в СЗГ;  $\Delta K$  – приросту капіталовкладень, необхідних для забезпечення оптимальної позиції;  $\Delta \Pi$  – приросту прибутку.

3. Користуючись отриманими величинами, підраховується приріст прибутку на капітал ( $\Delta \Pi_K$ ):

$$\Delta \Pi_K = \frac{\Pi + \Delta \Pi}{K + \Delta K} - \frac{\Pi}{K}. \quad (1)$$

Потім необхідно звернутися до правил прийняття рішень (табл. 1).

Як видно з таблиці, якщо приріст віддачі капіталовкладень становить негативну величину, у поліпшенні постановки завдання немає необхідності, й з даної СЗГ краще піти. Далі, якщо нинішня постановка забезпечує невисокий рівень рентабельності або веде до збитків, зі СЗГ краще піти.

Якщо віддача капіталовкладень є позитивною величиною або дорівнює нулю, оптимальна постановка прийнятна. Але її потрібно піддати перевірці на здійснення. Насамперед, визначити, чи розташовує підприємство достатнім запасом часу, щоб вчасно виробити інший підхід, що гарантував би йому вигідні позиції у СЗГ. Якщо умови конкуренції змінюються швидко, підприємство ризикує спізнитися.

## Правила прийняття рішень щодо позиціонування та капіталовкладень

Перспективи отримання прибутку	Приріст віддачі капіталовкладень	Прийняті кроки у відношенні	
		капіталовкладень	капіталовкладень
Позитивні	Позитивний	Поліпшити/зберегти	Вкладати кошти
Позитивні	Нульовий	Зберегти/розширити	Реінвестувати прибуток
Позитивні	Негативний	Пустити самоплив на	Отримати максимальний прибуток
Нульові	Негативний	Піти повільно	Ліквідувати активи
Негативні	Негативний	Піти швидко	

4. Необхідно оцінити, яким запасом часу підприємство буде розташовувати, щоб виробити іншу стратегічну позицію до того, як ринок захоплять конкуренти.

5. Оцінюється, скільки часу знадобиться підприємству для вироблення іншої позиції. Для цього порівнюється поточна позиція з оптимальною, підраховуються витрати часу на розробку стратегії, підготовку управлінських можливостей і забезпечення інвестиційних ресурсів і підсумуються отримані оцінки.

6. Порівнюється запас часу, що має підприємство, з необхідним. Якщо запас менше, ніж потрібно, оптимальна постановка завдання неможлива й підприємству, імовірно, варто зменшити свої домагання у даній СЗГ. У випадку, коли перспективи рентабельності виглядають цілком привабливо, це значить, що підприємство вже упустило свій шанс. Якщо часу досить, перевіряється, чи досить у підприємства ресурсів.

7. Якщо часу більш чим досить, оцінюється, чи вистачить підприємству ресурсів для забезпечення оптимального рівня капіталовкладень у СЗГ. Ця перевірка особливо важлива у таких СЗГ, де потреба у ресурсному забезпеченні особливо висока: наукомістких або фондомістких. При недостатності ресурсів оптимальна позиція недосяжна.

Якщо оптимальний підхід «проходить» всі перевірки на реальність, на черзі буде рішення проблеми оптимізації витрат: чи виправдані капіталовкладення у дану СЗГ при наявності у підприємства інших потреб у використанні стратегічних ресурсів? Для цього провадиться аналіз набору стратегічних зон господарювання.

Всебічний, зважений аналіз набору СЗГ, що цікавить підприємство, припускає, що всі зони порівнюються одна з одною. Це можливо тільки у тому випадку, якщо всі СЗГ підприємства будуть піддані оцінці з погляду вибору стратегічних позицій. Методика такого аналізу розроблена в спеціальній літературі з капіталовкладень.

Оптимальний підхід до СЗГ може бути обраний двома шляхами. Один –

заново оцінити весь набір, інший – перевірити прийнятність даного підходу до певної зони за коефіцієнтом мінімальної віддачі капіталовкладень.

Повний перегляд усього набору – дуже важка й довга процедура, якщо вона виконується вручну. Звертання до діалогової моделі із застосуванням персонального комп'ютеру дозволяє значно скоротити витрати праці й часу. Але незалежно від способу розрахунків, вручну або на комп'ютері, повний перегляд набору щораз, коли відкривається нова СЗГ або в якій-небудь зі старих виникають різкі зміни, буде дестабілізувати всю стратегічну роботу підприємства. Тому до повного перегляду портфеля капіталовкладень варто прибігати в наступних випадках: 1) як захід, що періодично провадиться (кожні 3–5 років); 2) коли необхідність у перегляді викликається загальною зміною обстановки; 3) коли в якій-небудь зі СЗГ виникають небезпечні або, навпаки, сприятливі тенденції, що зачіпають весь портфель капіталовкладень у цілому. Поза цими ситуаціями для аналізу окремих СЗГ варто користуватися мінімальним коефіцієнтом окупності капіталовкладень. В обох випадках повинно бути винесене рішення або про перегляд оптимальної постановки завдань, або про планування, фінансування й виконання знову поставленого завдання.

Застосування методики вибору оптимуму стратегічних позицій дозволяє керівникам виявити перспективи підтримки й росту рентабельності, установити, наскільки будуть виправдані сили й кошти, затрачені підприємством, розрахувати приріст прибутку на капітал. Це сприяє підвищенню наукової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

## **ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРСАЙТУ ПРИ РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МУНІЦИПАЛЬНОГО УТВОРЕННЯ**

*Пакуліна Г.С., студентка 5 курсу економічного факультету  
Українського державного університету залізничного транспорту*

Формування стратегії розвитку муніципального утворення (МУ), яка спрямована на посилення конкурентоспроможності території в довгостроковому періоді, шляхом дії на інноваційні чинники її економічного зростання є актуальним науковим завданням [1, с. 119]. Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування і методичного забезпечення побудови системи інноваційного розвитку муніципальних утворень, оцінки їх інноваційного потенціалу, формування конкурентних переваг територій в умовах просування економіки до вищих технологічних устроїв, а також складністю проблематики, що піднімається, і різноманітністю теоретичних підходів до визначення впливу інновацій на територіальний розвиток. Становище посилюється відсутністю загальної концептуальної основи використання інтелектуального потенціалу для переходу до економіки інноваційного типу. Більш того, у рамках існуючої концепції вдосконалення системи публічної влади, заснованої на розмежуванні

повноважень, проблема переходу до економіки інноваційного типу в повному обсязі розв'язана бути не може.

У наступний час у більшості регіонів і муніципальних утворень України спостерігається тенденція до зниження темпів соціально-економічного розвитку, що пов'язано з поступовим вичерпанням природних сировинних ресурсів, застаріванням технологій і устаткування в промисловості і житлово-комунальному господарстві, відсутністю необхідних фінансових коштів для технічного і технологічного переозброєння виробництва [2, с. 125]. Внаслідок цього території втрачають свої конкурентні переваги, падає обсяг інвестицій, органи місцевого самоврядування не можуть забезпечити високий рівень якості життя населення. Державна і муніципальна політика, що формується, залишається фрагментарною, в ній відсутня системність, що забезпечує зміну самої структури економіки, надання їй інноваційних якостей.

У більшості муніципальних утворень доки не створена цілісна інфраструктура інноваційного розвитку [3, с. 247]. Практична адаптація муніципальної економіки до нових ринкових умов і перспектива активної інтеграції в систему міжрегіональних господарських зв'язків примушує розглядати подальший розвиток території з точки зору посилення керованості, конкурентоспроможності і структурно-технологічної модернізації.

Однією з визначальних умов виявлення конкурентних переваг і пріоритетних напрямів довгострокового муніципального розвитку є активізація партнерства між усіма учасниками життєдіяльності муніципального утворення при розгляді питань стратегічного характеру. В результаті співпраці між різними учасниками реалізації інноваційної стратегії (адміністрації муніципального утворення, населення, науки і бізнесу) розроблюється концепція довгострокового інноваційного розвитку території [6, с. 5]. Для формування подібної концепції нами пропонується використовувати технологію форсайту (рис. 1), яка є інструментом активного прогнозування.

Зміст форсайт-технології зводиться до роботи висококваліфікованих експертів із залученням усіх суб'єктів життєдіяльності муніципального утворення для виявлення бажаного майбутнього соціально-економічного розвитку території на основі інновацій, узгодження науково-технічних пріоритетів з соціально-економічними і громадськими пріоритетами, виявлення можливих споживачів інноваційних продуктів, а також з метою ув'язки муніципальних цільових інноваційних програм, що розроблюються, із стратегічними інтересами розвитку території.

У наступний час цілком очевидно, що потрібний перегляд механізмів і інструментів управління територіальним розвитком. Передусім, йдеться про вибір конкурентоздатної моделі муніципальної економіки, про пріоритетні галузі, що мають інноваційний потенціал, про виявлення чинників і елементів, що впливають на розвиток конкурентних стосунків і механізмів. При цьому слід враховувати, що застосування нових моделей може бути ефективне тільки при активізації внутрішніх резервів і потенціалу території, у тому числі інноваційного, а також при використанні усього спектру механізмів державно-





Рис.1. Механізм використання форсайт-технологій в цілях розробки стратегії інноваційного розвитку муніципального утворення

приватного партнерства при визначенні основних напрямів соціально-економічного розвитку території.

Практична цінність проведення форсайту у рамках розробки стратегії інноваційного розвитку муніципального утворення полягає в тому, що ця технологія дозволяє:

- поліпшити процес ухвалення рішень на основі аналізу не лише наявних можливостей, але і реальних потреб;
- створити альтернативні напрями для майбутнього розвитку муніципального утворення;
- активізувати і скооперувати усіх учасників процесу;
- сформулювати інноваційний підхід до політики соціально-економічного розвитку муніципального утворення і його соціального комплексу.

Використана література:

1. Пакуліна А.А. Ресурсне забезпечення розвитку соціальної інфраструктури муніципальних утворень / А.А. Пакуліна, Г.С. Пакуліна, Т.В. Брюховецька // Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції [«Тренди та інновації в сучасній економіці»] (23–24 квітня 2015 р., м. Харків). Тези доповідей. Частина 3. – Харків : ХНУБА, 2015. – С. 118–121.

2. Пакулін С.Л. Інноваційний соціально-домінантний розвиток регіону / С.Л. Пакулін // Бізнес Інформ. – 2013. – № 5 (424). – С. 124–128.

3. Пакуліна А.А. Продуктивні моменти зарубіжного досвіду, які можуть знайти успішне застосування в українській практиці програмно-цільового управління розвитком соціальної інфраструктури муніципальних утворень / А.А. Пакуліна, Г.С. Пакуліна, А.О. Беліченко // Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції [«Тренди та інновації в сучасній економіці»] (23–24 квітня 2015 р., м. Харків). Тези доповідей. Частина 2. – Харків : ХНУБА, 2015. – С. 246–249.

## **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-РЕПУТАЦІЄЮ КОМПАНІЇ**

*Пачковський Ю.Ф., д. соціол. н., професор кафедри економіки підприємства Львівського національного університету ім. Івана Франка*  
*Дашо О.І., студент 5 курсу спеціальності «Економіка підприємства»*  
*Львівського національного університету ім. Івана Франка*

Сучасні ринкові умови вимагають розширення масштабів діяльності та відповідного ускладнення структури суб'єкта господарювання. Оцінка реальної цінності активів компанії є основою для прийняття управлінських рішень щодо розвитку організаційних систем. Власники та менеджери компаній потребують опанування засобами ефективного управління нематеріальними активами компанії. Одним із таких нематеріальних активів є позитивна бізнес-репутація організації. Трактуювання поняття «бізнес-репутація» різними авторами наведено у таблиці 1.

Бізнес-репутація компанії – це колективна оцінка стейкхолдерами поведінки, дій і результатів діяльності, рівень очікувань та довіри до неї як усередині, в очах її працівників, так і в зовнішньому інституційному

середовищі, що формується протягом певного часу, викликає позитивні або негативні асоціації і спирається на історію взаємин стейкхолдерів з цією інституцією, власний досвід таких взаємин або оцінку інших суб'єктів, чия думка значима для стейкхолдера.

Репутаційна модель передбачає три взаємопов'язані складові – емоційне ставлення до компанії (те, що багато хто називає іміджем), раціональне сприйняття компанії, а також підтримувальна поведінка, тобто готовність споживачів реальними діями підтримувати компанію.

Відповідно до теорії та практики управління бізнес-репутацією, оптимальним буде такий процес управління бізнес-репутацією (рис. 1) [3]:

Таблиця 1

Трактування поняття «бізнес-репутація»

Бізнес-репутація	Автор
сукупність підтвердженої інформації про особу, що дає можливість зробити висновок про відповідність її діяльності вимогам законодавства, а також для фізичних осіб – про належні професійні, управлінські здібності та відсутність в особи судимості за корисливі злочини і за злочини у сфері господарської діяльності, не знятої або не погашеної в установленому законом порядку	ЗУ „Про запобігання та протидію легалізації (відми-ванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансу-ванню тероризму та фінансу-ванню розповсюдження зброї масового знищення” від 14.10.2014 року № 1702-18 [1]
думки про моральні здобутки людини або групи людей (професійної групи, організації тощо), що склалася на основі попереднього їх поводження і виражається у визнанні заслуг та авторитету, у подальших очікуваннях, накладанні певної відповідальності та оцінюванні дії цієї людини або групи людей”	Т.Е. Василевська [2]
є каталізатором рішення купувати, інвестувати, працювати, словом, мати справу з певною організацією	І. Смайжене [2]
пов'язана з поняттям доброго імені і акцентує увагу на моральних якостях її керівників і працівників: порядності, надійності, компетентності, відповідальності	В. Венедиктова [3]
соціально поширювана оцінка компанії стейкхолдерами, яка включає її специфіку, дії, поведінку і результати, очікування, спрямовані на компанію, рівень довіри до неї та приязного ставлення порівняно з конкурентами, яка триває у часі	Р. Юцевічюс [2]

1. Формування бізнес-репутації – комплекс заходів із створення ділової репутації, тобто загальне бачення себе та інших, пошук і взаємодія з ключовою аудиторією, заявка про себе та налагодження комунікацій, визначення ключових параметрів і чинників формування бізнес-репутації.

2. Оцінювання бізнес-репутації – комплексне оцінювання репутації підприємства, тобто відстеження реакції на результати діяльності компанії.

3. Коригування та підтримка бізнес-репутації в таких напрямках: підтримка наявного рівня бізнес-репутації, розвиток репутації на основі групи недооцінених складових чи переоцінених складових, розроблення програми захисту репутації компанії, яка є особливо доцільною, коли репутаційна аудиторія налаштована неприхильно чи агресивно стосовно компанії або є загрози нападу з боку конкурентів.



Рис. 1. Процес управління бізнес-репутацією компанії  
Джерело: розроблено на основі [3, 4]

Управління бізнес-репутацією всередині компанії передбачає формування корпоративного кодексу поведінки, розробку її філософії, концепції, іміджу перших осіб, моделей привабливого клієнтурного поведінки. Управління репутацією поза компанією представляє собою формування очікувань всіх учасників бізнесу: партнерів, клієнтів, інших контрагентів. Дане завдання вирішується фахівцями PR, які заздалегідь анонсують позитивний розвиток організації.

Стратегія управління бізнес-репутацією компанії, побудована навколо певного об'єкта, містить неабияку небезпеку, бо робить її залежною від успішного функціонування одного з наведених об'єктів. Тому, як правило, стратегію управління бізнес-репутацією компанії вибудовують навколо кількох об'єктів і суб'єктів у раціональному поєднанні їх. Обираючи стратегію управління репутацією, компанія зосереджується на базовому об'єкті, який підлягає оцінюванню зацікавлених груп (споживачів, інвесторів). Такими об'єктами можуть виступати: керівництво компанії, команда (співробітники) компанії, продукція або послуги компанії, досягнення компанії, фінансові показники компанії.

Управління бізнес-репутацією є процесом безперервним, що розпочинається зі створення та формування репутації, проведенням її оцінювання та передбачає подальший розвиток унаслідок впливу різних чинників. Через несприятливе сприйняття іміджу компанії клієнтами, контрагентами, акціонерами (учасниками) або органами нагляду може виникнути ризик репутації – наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу. Це впливає на управління бізнес-репутацією загалом, спроможність встановлювати нові відносини з контрагентами, надавати нові послуги або підтримувати відносини.

Використана література:

1. Закон України „Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення” від 14 жовтня 2014 року № 1702-18 // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2014. – № 50-51. – С.2057

2. Дерев'янку О. Г. Управління репутацією організації як основна функція фахівця у галузі зв'язків із громадськістю / О. Г. Дерев'янку // Економічний форум. – 2014. – № 3. – С. 311-317. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor\\_2014\\_3\\_50.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2014_3_50.pdf)

3. Косенко А.Л. Улучшение деловой репутации или как не ударить в грязь лицом во время кризиса/ А.Л. Косенко// – [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://intercredit.com.ua/43/article6189>

4. Каневский И.И. Репутационные активисты: Рейтинг качества управления корпоративной репутацией / И.И. Каневский, Е.П. Деревянку, Н.А. Кононенко // Бизнес. – 2015. – № 13 (1156). – С.16-40.

## **СТРАТЕГІЧНА ПОВЕДІНКА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

*Пізняк Т.І., к.е.н., доцент кафедри економіки  
Сумського національного аграрного університету*

В умовах загострення конкурентної боротьби між сільськогосподарськими підприємствами в умовах ринкової економіки особливої уваги потребує питання розробки, прийняття і реалізації обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням стратегічних планів. Сучасним аграрним підприємствам

доводиться приймати рішення в мінливих умовах зовнішнього середовища і неповної інформації. Щоб досягти кращих результатів, господарючі суб'єкти повинні вміти прогнозувати, розвивати в собі здатність передбачити зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Отже, формування стратегічної поведінки сільськогосподарських підприємств є необхідною умовою виживання в довгостроковій перспективі.

Деякі вчені стратегічну поведінку часто ототожнюють з стратегічним наміром, функціональною стратегією, ринковою поведінкою, економічною поведінкою, тощо. Єдиного загальноприйнятого поняття стратегічної поведінки не існує. На наш погляд, стратегічна поведінка – це особливий інструмент, що дозволяє відтворити всі необхідні дії з розробки та виконання стратегічного набору підприємства, примушує підприємство та окремі його елементи функціонувати у стратегічному режимі.

Поліщук М.Ю. пропонує стратегічну поведінку фірми розглядати як логічний та послідовний комплекс дій у рамках обраної організаційної стратегії, основним елементом якого є стратегічне рішення, і який направлений на досягнення стратегічних намірів організації на галузевому ринку шляхом оперативного реагування на зміни в ринковому середовищі, дії інших агентів, зменшення негативного впливу стратегічних несподіванок [1,3].

Ю. Лозовик стратегічну поведінку підприємства поділяє на пасивну (коли протидія є недоцільною), протидію (домінування на ринку), компромісу та маніпулювання поведінкою контрагента. На думку науковця, вибір моделі стратегічної поведінки складається з декількох етапів, якими є стратегічний моніторинг, створення бази знань про стратегічні наміри контрагентів, розробка та обґрунтування моделі стратегічної поведінки, її реалізація, оцінка та контроль досягнутих результатів [2,4].

Ми погоджуємося, що формування стратегічної поведінки підприємства тісно пов'язано з характеристиками мікро- і макросередовища, внутрішнього середовища, але, на наш погляд, на неї також має вплив організаційна культура і організаційна поведінка підприємства.

Стратегічна поведінка сільськогосподарських підприємств - це один із видів організаційної поведінки, в якій переважно відображено підприємницькі характеристики. Відповідно вона базується на відповідних навичках щодо:

- проведення аналізу середовища функціонування сільськогосподарських підприємств: міжнародного, країни, ринків, галузі - з метою своєчасного виявлення потреб та інтересів споживачів, загроз та можливостей;
- активного реагування підприємств на зміни в мікро-, макро-, внутрішньому середовищі та можливості впливу на формування середовища;
- цілеспрямованої діяльності щодо накопичення стратегічного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності;
- формування та ефективного використання виробничого, інноваційного, кадрового потенціалу згідно з обраними цілями та стратегіями;
- забезпечення вирощування конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції відповідної кількості та якості;

- розробки та впровадження ефективних систем стратегічного управління.

Для забезпечення успішної діяльності підприємств, що функціонують на сільськогосподарському ринку, необхідно приділяти особливу увагу розробці та реалізації науково-обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням стратегічних намірів і дій конкурентів. Неточні прогнози та недооцінювання реакції контрагентів, в тому числі конкурентів, при плануванні діяльності сільськогосподарських підприємств призводить до того, що більшість з них не зможуть витримати конкурентної боротьби і втратити конкурентні позиції.

Отже, стратегічна поведінка – це головний інструмент успішної діяльності сільськогосподарського підприємства. Необхідно приділяти особливу увагу стратегічній поведінці, яка дозволить розробити та реалізувати ефективні управлінські рішення, щоб підтримати та зміцнити конкурентні позиції на ринку. Важливо знати та виділяти різні підходи забезпечення впровадження моделі стратегічної поведінки, адже саме завдяки цим підходам можна діагностувати основні проблеми підприємства, але це тема подальших досліджень.

Використана література:

1. Поліщук М.Ю. Формування моделі стратегічної поведінки організації відповідно до типу галузевого ринку/ М.Ю.Поліщук// Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Ч.2 -2014. - №9-1. –С. 97-101.

2.Лозовик Ю.М. Стратегічна поведінка підприємства на олігополістичному ринку (на прикладі українських підприємств-виробників мінеральних добрив) : автореф. дис. ... к.е.н. : 08.00.04 / Лозовик М.Ю. ; ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана». – К., 2008. – 20 с.

3.Єрмаков О.Ю. Стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств: організаційно-економічний аспект [Електронний ресурс] / О.Ю. Єрмаков, О.О. Лайко // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Економічні науки. - 2014. - Вип. 5.3. - С. 26-30.

4.Македон В.В. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія / В. В. Македон, Д. С. Рубець // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2013. - № 45. - С. 75-86.

## **РОЗВИТОК МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Рогозян Ю. С., к.е.н., старший науковий співробітник відділу проблем міжрегіонального співробітництва Інституту економіко-правових досліджень НАН України*

Сучасні економічні тенденції України диктують поглиблення інтеграційних процесів до складу Європейського Союзу, одним з пріоритетних завдань яких є активізація та розширення міжрегіонального співробітництва.

Дослідженню теоретичних питань міжрегіонального співробітництва присвячені праці таких відомих вітчизняних науковців, як Н. Мікули, З. Герасимчук, Л. Корольчук, З. Варналія. Проблемою методології та оцінки міжрегіонального співробітництва займалися такі вчені як І. Сторонянська, І. Студенніков, О. Клімович, С. Наконечний, Г. Глінська та інші. Існують також наукові роботи, в яких розглядається регіональний розвиток, проте, на даний час відсутні ґрунтовні дослідження даної проблематики в контексті саме стратегічного менеджменту міжрегіонального співробітництва, що й обумовлює мету даної роботи.

Неможливо розглядати питання стратегічного менеджменту міжрегіональних зв'язків без з'ясування сутності понять «стратегія», «розвиток», «довгостроковий розвиток» та ін. Багато науковців не відокремлюють поняття стратегії від процесу прийняття рішень, наприклад І. Ансофф стверджує, що вибір стратегії та формування політики насамперед є процесом прийняття рішення: по-перше, це встановлення мети, після чого із застосуванням серії аналітичних методів визначаються альтернативи та здійснюється вибір між ними [1, С. 8]. Проте, А. Градов не згоден з таким визначенням та доводить, що вживати слово «стратегія» необхідно в тих випадках, коли йдеться про планування, адже саму стратегію розглядають як довгостроковий план дій: «Стратегія – генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків щодо досягнення стратегічних цілей» [2, С. 133]. Проте, поняття «стратегія» та «стратегічний план» все ж таки різняться, адже правильно вибрана стратегія не потребує змін залежно від змін зовнішнього середовища, тоді як стратегічний план як комплекс інтегрованих і взаємопов'язаних у просторі і часі дій повинен постійно коригуватися залежно від зовнішніх обставин та вибраної стратегії. Таким чином відмінність стратегічного плану від інших дій насамперед полягає в тому, що в його основу покладена стратегія, а процес досягнення її раніше не досягнутих закономірних результатів може носити назву довгострокового розвитку, що характеризується та тісно пов'язаний з інноваційною діяльністю, адже завдання та цілі, розраховані на довгостроковість, потребують серйозних капіталовкладень у науково-дослідні розробки, впровадження інноваційних технологій.

Сучасна економічна література виокремлює багато типів стратегій, основні з яких наведено на рис. 1.



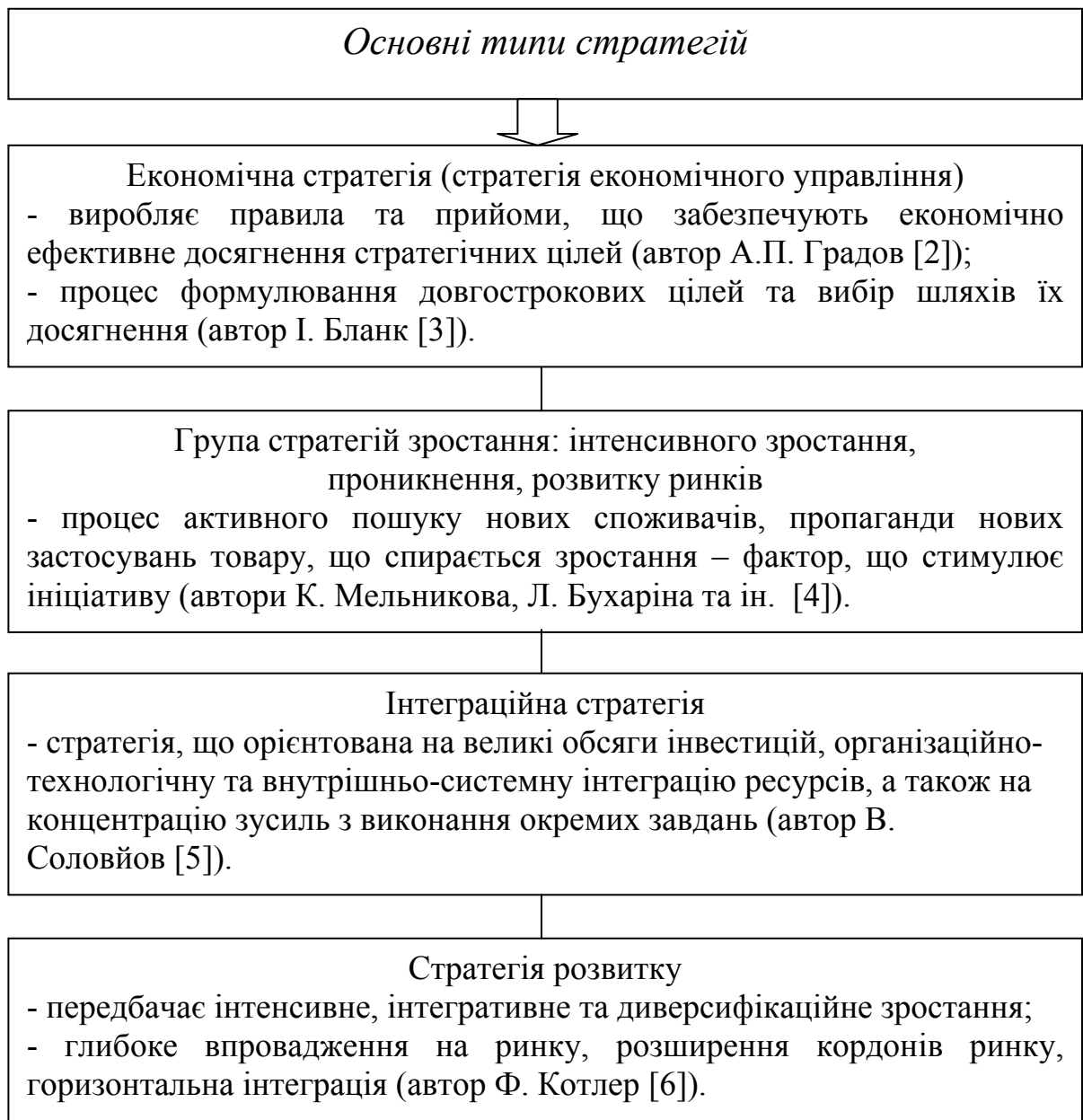


Рис. 1. Визначення основних типів стратегій

Отже, не дивлячись на схожість вищевказаних визначень, конкретне поняття «довгостроковий розвиток» в контексті менеджменту міжрегіонального співробітництва на сьогоднішній день відсутнє як нормативно, так і в науковій літературі.

Процес міжрегіонального співробітництва все більше актуалізується та поширюється в останні роки на території України: доволі велика кількість регіонів мають позитивний налагоджений досвід в даному напрямі. Різні вчені по-різному досліджують стратегічну та управлінську складову даного процесу: деякі займаються вивченням та розробкою теоретико-понятійного апарату, інші – методологічними засадами, проте на даний час немає ґрунтовних досліджень та розробок в контексті довгострокового менеджменту міжрегіонального співробітництва.

Використана література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и предисл. Л.И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. Минцберг, Г. Стратегический процесс [Текст] / Г. Минцберг, Дж.Б. Куин, С. Гошал. — СПб.: Изд-во «Питер», 2001. — 566 с.
2. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы : уч. пособ. для студ. высш. уч. зав. / А. П. Градов. — СПб.: Питер-лит, 2000 — 589 с.
3. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами / И.А. Бланк. — К.: Ника-Центр, 2004. - 920 с.
4. Бухаріна Л. М. Теоретичні підходи до формування цілей і стратегії соціально-економічного розвитку регіону / Л. М. Бухаріна [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/762/%D0%A1.%20298.pdf?sequence=1>
5. Соловійов В.П. Інноваційний розвиток регіонів: питання теорії та практики : монографія / В.П. Соловійов, Г.І. Кореняко, В.М. Головатюк. — К. : Вид-во "Фенікс", 2008. — 224 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. — К: Вильямс, 1999. — 1055 с.

## **ВИЗНАЧЕННЯ КРИТЕРІЇВ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ERP СИСТЕМИ**

*Світлична К.С., к.ф.н., доцент кафедри управління та економіки підприємства Національного фармацевтичного університету*

Протягом останніх десятиліть в зв'язку із стрімким розвитком інформаційних технологій з'явилося багато нових напрямків використання комп'ютерних ресурсів та різноманітних програмних продуктів для автоматизації управління бізнес-процесами підприємства.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning - планування ресурсів підприємства) – це набір інтегрованих програм, які комплексно, в єдиному інформаційному просторі підтримують всі основні аспекти управлінської діяльності підприємств - планування ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для виробництва товарів (послуг), оперативне управління виконанням планів (включаючи постачання, збут, ведення договорів), всі види обліку, аналіз результатів господарської діяльності [1].

На українському ринку автоматизації разом з впровадженнями ERP систем західного виробництва, такими як Microsoft Dynamics AX, Microsoft Dynamics Nav, Oracle E - Business Suite, SAP - mySAP (All - in - One, ERP, Business Suite), представлені і вітчизняні компанії 1С і Галактика. Для усіх перелічених систем однаково важливим є питання визначення критерію ефективності їх впровадження.

Велику частину реалізованих проектів в Україні відрізняє невисокий ступінь реалізації потенціалу впроваджених рішень, це пов'язано з тим, що багато підприємств відносяться до впровадження ERP- рішень як до технічного,

а не бізнес-проекту. Основним завданням проектів створення корпоративних систем управління як і раніше залишається автоматизація управління бухгалтерією, фінансами, персоналом, розрахунком заробітної плати. Відносно небагато компаній намагаються вирішувати за допомогою ERP стратегічні проблеми. Такі завдання, як фінансовий і стратегічний аналіз, бізнес-аналітика, управління проектами, опиняються в списку цілей проектів впровадження ERP менш ніж у половині випадків.

Оскільки саме функціональна структура визначає економічні наслідки впровадження ERP-системи, то обґрунтування загальних вимог до ERP-системі повинне спиратися на оцінку очікуваних економічних наслідків автоматизації управлінських функцій. Економічними наслідками впровадження такої системи можуть стати скорочення втрат і/або залучення до виробничої діяльності резервів підвищення ефективності використання ресурсів за рахунок достовірності, своєчасності, повноти інформаційної підтримки ухвалення управлінських рішень [2].

Економічна ефективність оцінюється силами залучених консультантів по впровадженню ERP-систем при активній участі фахівців компанії. Подібна оцінка може бути здійснена і власними силами компанії за умови, що вона має в розпорядженні фахівців, що володіють методами аналізу бізнес-процесів і мають досвід побудови функціонала ERP-систем. Слід зазначити, що в деяких випадках буває корисним залучення незалежного експерта для участі в оцінці якості й ефективності пропонованих розробником системи проектних рішень.

Ефективність системи суттєво залежить від її адаптації під завдання конкретного підприємства і від правильно організованого технологічного процесу впровадження ERP: тільки адекватно спроектована і налагоджена система управління підприємством зможе зробити бізнес прозорішим, а відповідно - і керованим. Саме по собі встановлення програмного продукту не забезпечить переваг для бізнесу. Необхідним є ретельне планування і реалізація, якість яких можна визначити виходячи з нижче перелічених критеріїв [3].

Якість - це задоволення вимог користувачів, необхідних для вирішення бізнес-завдань, підтверджене об'єктивними даними тестування, а також отримання цього результату при заданих обмеженнях на терміни, бюджет і персонал.

Якість виконання ІТ-проектів забезпечується:

- розумінням цілей бізнесу і технічних можливостей усіма учасниками проекту;
- встановленням чітких часових меж, фіксованого обсягу завдань і наявністю критеріїв оцінки виконаної роботи;
- ефективними комунікаціями між усіма зацікавленими сторонами (адміністраторами ІТ, бізнес-користувачами, консультантами, топ-менеджерами);
- чітким розподілом ролей між учасниками процесу із закріпленням персональної відповідальності за результат;

- виділенням людських ресурсів, що мають необхідні знання і досвід, а також адміністративний ресурс;
- управлінням проєктів з використанням формалізованих методик і спеціалізованих програмних продуктів;
- навчанням проєктної команди і ключових користувачів;
- використанням стандартних можливостей ERP-системи з мінімальними доопрацюваннями для підвищення стабільності рішення і зменшення вартості володіння програмним продуктом;
- наявністю формалізованої і чітко структурованої політики по управлінню ризиками.

Коли компанія впроваджує ERP-систему, то очікується, що усі критично важливі бізнес-процеси працюватимуть належним чином. ІТ-підрозділ зобов'язується надати певний рівень якості з урахуванням оцінених ризиків. Усі сторони повинні визнавати існуючі ризики, бути готовими виробляти заходи по їх зниженню [4]. Можна виділити наступні основні ризики на етапі підготовки проєкту впровадження ERP-системи:

1. Нечітко визначені цілі, функціональні і організаційні межі проєкту.
2. Зміни структури компанії і/або методів ведення бізнесу.
3. Відсутність підтримки проєкту з боку керівництва компанії.
4. Відсутність підтримки проєкту з боку майбутніх користувачів системи.
5. Відсутність готовності до досягнення уніфікованого рішення на основі стандартів, закладених в ERP- системі, і готовності до змін процесів.
6. Недостатність ресурсів, необхідних для виконання робіт.
7. Недостатність експертних знань у власній сфері діяльності ключових користувачів системи, залучених в проєкт.
8. Помилки в проєктних рішеннях.
9. Тривалі терміни узгодження проєктних рішень.
10. Багатократна переробка раніше виконаних робіт і пов'язане з цим збільшення бюджету проєкту.
11. Призупинення виконання проєкту до затвердження проміжних проєктних рішень.
12. Відсутність уніфікованих рішень по використанню зовнішніх систем, працюючих спільно з ERP.
13. Невчасність розробки інтерфейсів, що забезпечують зв'язок ERP із зовнішніми системами.
14. Призупинення виконання проєкту через перевищення бюджету проєкту.

Специфіка впровадження проєкту ERP на великому підприємстві вимагає насамперед знання того, які чинники впливають на такий проєкт. Обсяг робіт вимагає чіткого узгодження не лише бізнес-процесів, але й очікувань від кінцевого результату, визначення ризиків проєкту та розробки планів відповідей на них. Організація такого комплексного ERP-проєкту пов'язана з великим обсягом підготовчих дій і підготовки до впровадження, а також ретельний вибір партнерів.

Чітке бачення цілей бізнесу і висока якість ведення проектів відповідно до технічних і бізнес-вимог дозволяє компаніям швидко досягти результатів впровадження, вийти на новий рівень ефективності і керованості бізнесу.

Використана література:

1. ERP: матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org/wiki/ERP>.
2. Івахненко С. Впровадження програмного забезпечення обліку і контролю: потенційні переваги і реальні проблеми / С. Івахненко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2007. – №2. – С. 56–62.
3. ERP системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия. Выбор, внедрение, эксплуатация/ Дениел О'Лири. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 272 с.
4. Амбросова А. Технологии и люди. Сложности внедрения ERP-систем / А. Амбросова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.cfin.ru/itm/kis/rollover/erp\\_difficulties.shtml](http://www.cfin.ru/itm/kis/rollover/erp_difficulties.shtml) (01.09.2011). Заголовок з екрану.

## **КОНКУРЕНЦІЯ В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕСІ**

*Світлична К.С., к.е.н., доцент кафедри управління та економіки підприємства Національного фармацевтичного університету*  
*Кушнеренко С.В., студент 6 курсу спеціальності «Економіка підприємства» Національного фармацевтичного університету*

Сьогодні недостатньо одного розуміння споживачів. Настав час напруженої конкуренції на всіх ринках. Економіка багатьох країн все менш регулюється державою, яка заохочує розвиток ринкових процесів.

Вивченню проблеми конкурентності підприємств займалися багато вчених, а саме: Богомолова І.П., Хохлов Є., Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильников, Панкрухин А.П., Светуцьков С.Г., Федько В.П., Федько М.Г. та інші.

Для ефективного планування конкурентних стратегій компанії необхідно з'ясувати про конкурентів все, що тільки можливо. Вона повинна постійно порівнювати свої товари, ціни, канали збуту і стимулювання збуту з тими, які використовує її найбільш близькі конкуренти переваг і можливого збитку. Вона може пустити в хід проти своїх конкурентів більш ефективні маркетингові кампанії і підготувати сильніші захисні лідери у відповідь на дії конкурентів.

Метою проведення досліджень позиції організації в конкурентній боротьбі та конкурентоспроможності її окремих продуктів є збір і аналіз інформації, необхідної для вибору конкурентних стратегій. Вибір останніх визначається результатом досліджень наступних двох кіл проблем.

По-перше, необхідно встановити привабливість даної галузі в довгостроковій перспективі.

По-друге, необхідно визначити конкурентні позиції організації та її продуктів у порівнянні з іншими організаціями даної галузі.

Найчастіше питання визначення позиції в конкурентній боротьбі розглядаються лише з точки зору вирішення другого кола проблем. Хоча, безумовно, перш за все необхідно визначитися в цілому з перспективами даного бізнесу, тобто розглянути перше коло проблем.

Відповідно до концепції маркетингу, компанії досягають конкурентної переваги шляхом розробки пропозицій, які задовольняють потреби цільових споживачів у більшій мірі, ніж пропозиції конкурентів. Компанії можуть надавати більшу споживчу цінність, пропонуючи клієнтам більш низькі, в порівнянні з конкурентами, ціни на аналогічні товари і послуги або забезпечуючи більше вигод, які виправдовують більш високі ціни. Таким чином, маркетингові стратегії повинні враховувати не тільки потреби клієнтів, але також і стратегії конкурентів. Перший крок у цьому напрямку - аналіз конкурентів. Наступний крок - розробка конкретних стратегій, які дозволяють компанії зайняти міцні позиції в боротьбі з конкурентами і дають найбільш сильний з усіх можливих переваг перед конкурентами.

Що стосується України, то до найважливіших чинників стабільного розвитку Кабінет Міністрів України відносить створення та розвиток ефективного конкурентного середовища. Саме воно повинно стати одним із головних рушіїв, що забезпечить поступ національної економіки за інноваційною моделлю.

Слід розуміти також, що економічна конкуренція не обмежується сферою суто економічних відносин, адже вона виступає водночас запорукою ствердження та зміцнення загальнодемократичних цінностей. Розвиток конкуренції позитивно впливає на мале і середнє підприємництво, сприяючи становленню середнього класу - соціальної основи демократичного суспільства.

Незважаючи на низку прийнятих останнім часом вищими органами державної влади і управління нормативних документів, розвиток малого підприємництва в Україні здійснюється у несприятливому макро- та мікросередовищі. Переважна більшість гальмуючих чинників виходять за межі суто регуляторної політики та мають макроекономічну природу. Найнебезпечнішим є те, що заходи досить часто входять у суперечність з іншими напрямами економічної політики держави, зокрема - її бюджетно-податковими, грошово-кредитними, валютними та іншими складовими.

Основним підсумком реалізації конкурентної політики стало утвердження конкурентних відносин на більшості товарних ринків України. Завдяки заходам щодо демонополізації економіки, створенню системи захисту конкуренції в підприємницькій діяльності частка монопольного сектору в економіці країни помітно знизилася. У більшості галузей промисловості, сільського господарства, а також у сфері зв'язку і транспорту все активніше формуються конкурентні відносини.

У суспільній свідомості відбувається переосмислення місця і значення конкуренції та конкурентної політики держави в системі економічних перетворень в Україні, їхньої реальної ваги та можливостей. Сьогодні в країні немає впливових політичних та суспільних сил, які б заперечували необхідність і користь економічної конкуренції.

Політика послідовного сприяння розвитку конкурентних відносин стала одним із важливих чинників, що забезпечили за два останні роки високі темпи економічного зростання, стабільність національної грошової одиниці, позитивні зрушення у сфері життєзабезпечення населення, поступове покращення його добробуту.

Конкуренція є необхідною і визначальною умовою нормального функціонування ринкової економіки. Явище конкуренції має свої плюси й мінуси. До позитивних рис можна віднести: активізацію інноваційного процесу, гнучке пристосування до попиту, висока якість продукції, високу продуктивність праці, мінімізацію витрат, реалізацію принципу оплати праці за її якістю й кількістю, можливість регулювання з боку держави. До негативних наслідків – те, що перемога одних супроводжується тяжкою, а подекуди катастрофічною поразкою інших, застосування нечесних прийомів, надмірна експлуатація природних ресурсів, екологічні порушення тощо.

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Странчук С.І., к.е.н., ст. викладач кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету  
Кобернюк К.Ю., студентка 6 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент» Національного фармацевтичного університету*

Кризовий стан енергетики країни вимагає прийняття термінових рішень, насамперед, щодо генерування електроенергії, де кризові явища набули найбільшої гостроти через відсутність необхідних капітальних вкладень. Значна частина основного обладнання електричних станцій України відпрацювала встановлений стандартами термін їх роботи (ресурс): 96% обладнання ТЕС – свій проектний ресурс, 73% – перевищило граничний. Всі АЕС України повністю відпрацюють свій розрахунковий ресурс до 2026 року.

Заміна такої кількості обладнання на нове в короткі терміни неможлива. Понад те заміна в широких масштабах обладнання електростанцій не завжди є економічно та практично доцільною.

В усіх країнах світу найважливіша проблема електроенергетики на найближчі 15-20 років полягає в подовженні надійної та ефективної експлуатації електрогенеруючого обладнання понад терміни, визначені стандартами та іншими нормативними документами. З огляду на це даний напрям роботи має стати головним напрямком державної стратегії розвитку енергетики та енергомашинобудування і суміжних галузей.

Об'єктом для дослідження було обрано господарську діяльність одного флагманів світового енергомашинобудування ПАТ «Турбоатом», що за період 2009-2014 рр. збільшило обсяг реалізації продукції в 4 рази. А за підсумками 2015 року чистий прибуток на підприємстві зріс в 2,6 рази до 2014 року - до 1 млрд 632,8 млн. грн. [2]. Підприємство на 75% належить державі, тому

основні стратегічні рішення щодо вибору вектору діяльності приймаються на найвищому рівні країни.

Окрім продукції загальнодержавного значення, підприємство також орієнтоване на виробництво турбіни малої потужності для котельень – від 500 кВт до 3-5 МВт. Вартість серійного блока потужністю 1000 кВт – \$450 тис. Потреба в таких енергоблоках у комунальних котельнях і промисловості становитиме 200 одиниць. При цьому установці такого блока для подовження терміну роботи котлів має передувати їх модернізація згідно з техніко-економічним обґрунтуванням.

Згідно з базовим сценарієм рівень генеруючих потужностей АЕС до 2030 року буде збережено за рахунок подовження ресурсу діючих енергоблоків на 10 років та введення нових енергоблоків на заміну тих, що відпрацювали свій ресурс [1].

Для забезпечення виробництва необхідної кількості енергетичного обладнання при проведенні маловитратної модернізації та створення конкурентоспроможного нового обладнання необхідно провести реконструкцію енергомашинобудівного комплексу, але цьому має передувати дослідження впливу факторів зовнішнього середовища політичні, економічні, демографічні, соціальні, науково-технічні, культурні, природні. Всі з розглянутих зовнішніх факторів впливають на діяльність ПАТ «Турбоатом», та кожен з них має як позитивний так і негативний вплив.

При розробці стратегічного плану розвитку ПАТ «Турбоатом» на найближчий період, слід врахувати, що в структурі власності 75% належить державі, тож стратегічно важливе для країни підприємство перебуває під жорстким контролем, а фінансовий план підприємства щорічно затверджує Кабінет міністрів України.

Основним вектором подальшого розвитку є освоєння європейського ринку та утримання налагоджених зв'язків з країнами Азії. Підприємство співпрацює з 45 країнами, питома вага експорту в структурі реалізації за 2014 рік склала 49,1%. Для забезпечення конкурентоспроможності на національному ринку ПАТ «Турбоатом» розробив турбіни потужністю 200МВт, тоді як основними модернізаторами даних турбін були російські конкуренти.

В процесі розробки прогнозу доцільно притримувались стабільного структурного співвідношення товарної продукції в обсягах реалізації, що є по факту малоймовірним чинником і потребує додаткових прогнозних розрахунків.

Отже, в цілому можна спрогнозувати суттєві зростання обсягів реалізації продукції ПАТ «Турбоатом», адже у керівництва підприємства є рішучі наміри вийти на європейський ринок зі своєю продукцією, де воно може успішно конкурувати із зарубіжними партнерами. Щорічне зростання обсягів реалізації становить приблизно 12%, чисельності працюючих на рівні 0,5-10%, фонду оплати праці – на 4-12% [2]. Звичайно ситуація на внутрішньому ринку України ускладнюється воєнними діями на Донбасі, деякі замовники маючи налагоджені контакти з ПАТ «Турбоатом» на сьогодні є неплатоспроможними. Але враховуючи високий відсоток експорту на рівні 50-60% в обсягах реалізації



та відносно високий відсоток вітчизняних комплектуючих та матеріалів (на рівні 60%) в собівартості продукції, підприємство може утримувати позиції світового лідера на ринках енергомашинобудівного комплексу. Особливу увагу при цьому надаючи питанням модернізації турбін, що були встановлені раніше та розробці турбін нового покоління.

Використана література:

1. Розпорядження Кабміну Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2030 року від 24.07.2013 № 1071-р - Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/n0002120-13/para3#n3>

2. Звітність ПАТ «Турбоатом». Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.turboatom.com.ua/investors/reports/index.html>

## **КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ПРОЕКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ СИСТЕМ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Сумець О.М., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства  
Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія»*

Постановка проблеми. Нині економіка України переживає тяжкі часи. Це зумовлено великою кількістю чинників. Але основним із них є криза, що охопила країну наприкінці 2008 р. й продовжується дотепер. Це призвело до того, що організації постійно знаходяться в стані пошуку шляхів подолання наслідків кризи й утримання стійкого положення на ринку. А тому, як свідчить практика, за останні роки топ-менеджмент підприємств, фірм і компаній став приділяти вельми велику увагу питанням створення нових, удосконалення й подальшого розвитку існуючих операційних систем. Вчені й практики одноставні в думці про те, що для подолання кризи й досягнення продуктивної роботи підприємств необхідним є комплексний проект покращень, в якому органічно повинні сполучатись всі сучасні новітні технології і операційна стратегія. Для успішної реалізації останньої необхідною умовою є створення ефективних операційних систем підприємств, що організовуються вперше та удосконалення операційних систем підприємств, що реально функціонують і мають вже сформовану економічну систему.

Формалізація операційних систем як ключових будь-якого підприємства базується на вирішенні комплексу відповідних завдань. У рішенні цієї проблеми першочерговим завданням для дослідників є відпрацювання спершу детального алгоритму створення операційної системи на підприємстві з урахуванням його економічної системи, що вже сформувалася.

Аналіз чисельної кількості публікацій, що висвітлюють проблематику операційного менеджменту, дозволяє вказати на невирішеність проблеми, що досліджується. Автори значної кількості публікацій описують і аналізують аналогову модель операційної системи, основні її підсистеми та функції і не торкаються питання алгоритму проектування чи створення останньої.

Виклад основного матеріалу. Якщо сканувати функціонування операційної системи сучасного підприємства, то остання вбирає в себе повну виробничу

його діяльність. Таким чином, для формалізації алгоритму проектування операційної системи доцільним буде розглядати три основні фази функціонування підприємства, а саме постачання, виробництво і збут готової продукції. Дані фази описують повну виробничо-господарську діяльність і охоплюють повний цикл виконання всіх операцій, що виконуються на підприємстві з метою виробництва і збуту продукції: входу матеріально-технічних ресурсів у систему, відповідної трансформації ресурсів у готовий продукт, вивід готової продукції із системи на ринок. Таким чином, зазначені фази діяльності підприємства забезпечують виконання операційної функції і отримання запланованого результату. А оскільки операційна функція є результатом діяльності операційної системи, то остання у своїй структурі повинна мати: підсистему постачання (забезпечує вхід матеріально-технічних ресурсів у систему), виробничу підсистему (перетворює ресурси в готовий продукт), підсистему забезпечення функціонування виробництва (ремонтне, інструментальне й ін. господарства), підсистему збуту (забезпечує вивід готового продукту на ринок) і підсистему планування й контролю (планування й контроль діяльності виробничої підсистеми й супутньо усіх інших).

У загальній структурі операційної системи слід виділити основні й допоміжні підсистеми. Основними слід рахувати підсистеми планування й контролю та виробничу. Інші підсистеми – постачання, забезпечення функціонування виробництва і збуту – є допоміжними підсистемами.

Результати досліджень, що проведені особисто автором, надали можливість систематизувати всі пропозиції й рекомендації щодо створення (проектування) операційних систем підприємств і розробити алгоритм, що складається з п'яти фаз: 1 – формування інформаційного масиву для проектування операційної системи; 2 – розробка операційної стратегії; 3 – проектування основних підсистем операційної системи; 4 – проектування допоміжних підсистем операційної системи; 5 – впровадження проекту операційної системи.

Визначені фази проектування операційних систем підприємств в себе включають по декілька етапів, які конкретизують спрямованість проектних робіт. Їх кількість і назви подані на рис. 1.

Зазначені фази й етапи проектування й впровадження операційної системи відображають системний підхід до досліджуваного процесу. З метою подальшої реалізації описаних фаз для реально функціонуючих підприємств є необхідність детального опису алгоритму проектування операційних систем.

Обґрунтування рішень, що пов'язані з використанням описаного алгоритму проектування операційних систем, а також з вибором найбільш ефективних видів робіт, можуть виконуватися з різним ступенем глибини й різним ступенем їх деталізації. Значення останнього визначається не тільки вихідною інформацією, якою володіє проектувальник, і її вірогідністю, але й обізнаністю фахівців підприємства (консультантів) з інструментарієм виконання робіт та наявністю джерел фінансування проекту.

У загальному алгоритмі проектування операційних систем розглядається велика кількість завдань, що потребують наукового підходу до їх рішення.

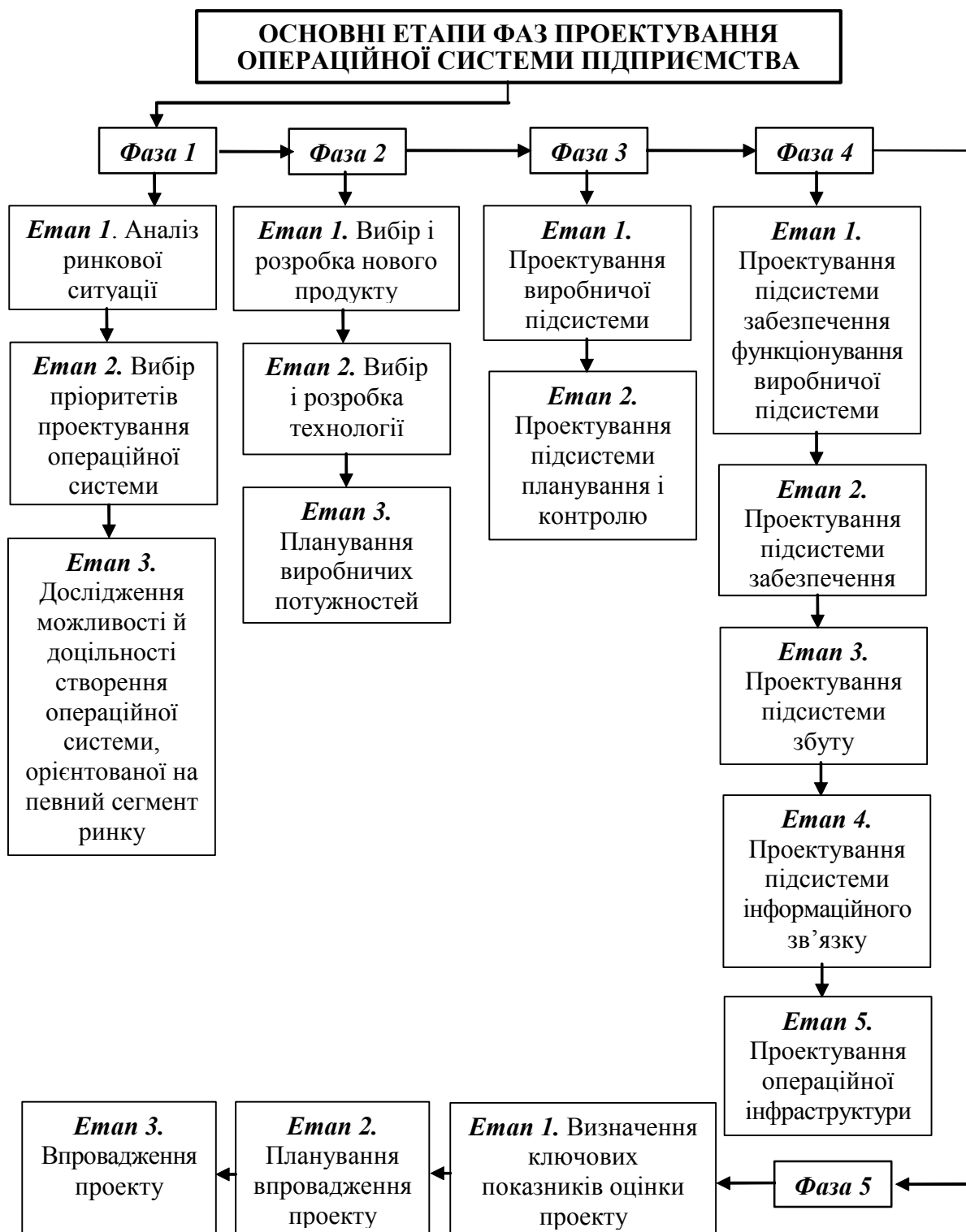


Рис. 1. Основні етапи фаз проектування операційної системи виробничого підприємства

Першим завданням є завдання формалізації операційних систем. Рішення цього завдання дозволяє особі, що проектує операційну систему, отримати загальні аналогову і аналітичну моделі опису останніх. Формалізовані моделі дозволяють чітко визначити загальну структуру операційних систем, тобто сукупність складових елементів, що потребують обов'язкового врахування при проектуванні останніх.

Значимим питанням процесу проектування операційних систем є вибір підходу до їх побудови. У даному випадку можна обирати організаційний, галузевий або функціональний підхід. Ці три підходи при уважному розгляді не є альтернативними. А тому, щоб досягти більш грамотного рішення в проектуванні певної операційної системи операційний менеджмент повинен передбачати послідовне застосування функціонального, галузевого й організаційного підходів.

## **СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА ВЗГЛЯДОВ НА УПРАВЛЕНИЕ**

*Телепнева О.С., к.э.н., старший преподаватель кафедры менеджмента и администрирования Национального фармацевтического университета*

*Еремينا В., студентка 1 курса направления подготовки «Менеджмент» Национального фармацевтического университета*

Современная система взглядов на управление сформировалась под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии. Первая половина XX в. для многих стран мира была периодом индустриального развития общественного производства, начало которому положила промышленная революция. Теоретики и практики управления того времени рассматривали предприятия как "замкнутые системы".

К такой системе взглядов привел рост числа и размеров организаций, повышение их деловой активности. При этом крупные организации добивались роста продаж, снижения затрат и повышения доходов путем укрепления управленческой координации. В свою очередь, это требовало высокой концентрации власти и единоличного принятия управленческих решений.

В XXI веке человечество вступает в эпоху глобализации. Глобализация означает вхождение в новую фазу производственно-хозяйственной и финансово-экономической активности хозяйствующих субъектов, признаками которой служат следующие:

- резкое увеличение темпов роста прямых иностранных инвестиций;
- увеличение числа внутрихозяйственных уровней специализации и кооперирования или усиления вертикальной интеграции различных стадий производственных, обеспечивающих, сбытовых, инвестиционных и иных процессов в интернациональных масштабах;
- возрастание сложности процесса ресурсного обеспечения в результате создания совместных хозяйствующих субъектов и других форм горизонтальной интеграции.

Рассмотренные тенденции в значительной степени формируют следующие ключевые особенности современной системы взглядов на менеджмент. Отказ от монополии на управленческий рационализм классических школ менеджмента, который выражается в том, что успех организации определяется исключительно рациональной организацией производства, снижением издержек и развитием специализации, т.е. воздействием на внутренние факторы производства. Не отвергая положительного в управленческом рационализме,

одновременно выдвигаются вопросы гибкости и адаптивности к постоянным изменениям внешней среды, которая характеризуется как совокупность переменных, находящихся за пределами предприятия, и не является сферой непосредственного управленческого воздействия. Это прежде всего те организации и люди, которые связаны с предприятием в силу выполняемых им целей и задач. К ним относятся: поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, профессиональные союзы, торговые организации, правительственные органы и др.

Существует также внешняя среда косвенного воздействия, которая предопределяет стратегически важные решения, принимаемые управленческими структурами предприятия (политика, право, социально-экономическое и экологическое положение региона, географические условия и др.). Значение факторов внешней среды постоянно возрастает в связи с усложнением всей системы общественных отношений. Именно внешняя среда зачастую диктует стратегию и тактику организации.

В современных управленческих теориях организация рассматривается как открытая система, постоянно взаимодействующая с изменчивой внешней средой и испытывающая ее влияние. Системный подход находит в наше время применение в связи с тем, что происходит невиданный прогресс знания, который, с одной стороны, привел к открытию и накоплению множества новых фактов, сведений из различных областей жизни, и тем самым поставил человечество перед необходимостью их систематизации, отыскания общего в частном, постоянного в изменяющемся. В наиболее общем виде под системой понимается совокупность взаимосвязанных элементов, образующих определенную целостность или некоторое единство. Изучение вышеперечисленных элементов применительно к объектам и явлениям как системы и вызвало формирование системного подхода.

Использование ситуационного подхода в управлении, согласно которому вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия извне. Его центральный момент — ситуация (набор обстоятельств), которая оказывает существенное влияние на работу организации в данный период времени.

Ситуационные теории управления дают рекомендации относительно того, как следует управлять в конкретных ситуациях. При этом выделяются четыре обязательных шага, которые должны быть осуществлены менеджером для того, чтобы добиться эффективного управления в каждой конкретной ситуации:

- управление должно уметь осуществлять анализ ситуации с точки зрения того, какие требования к организации предъявляет ситуация и что характерно для ситуации;

- должен быть выбран соответствующий подход к осуществлению управления, который бы в наибольшей степени и наилучшим образом соответствовал требованиям, выдвигаемым к организации со стороны ситуации;

- управление должно создавать потенциал в организации и необходимую гибкость для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации;

- управление должно произвести соответствующие изменения, позволяющие подстроиться к ситуации.

Признание социальной ответственности управления перед обществом в целом и перед сотрудниками организации в частности стало характерной идеей современной управленческой мысли. Роль человека как ключевого ресурса потребовала от менеджмента как науки и менеджеров как исполнителей создания условий для реализации заложенного в нем потенциала к самообразованию. Отсюда главной становится организационная культура, предопределяющая наличие у всех работающих общих целей, их непосредственное участие в выработке путей достижения этих целей, а следовательно, и заинтересованность в обеспечении конечных результатов организации.

Важнейшей характеристикой является ориентация на новую социальную группу организации — когнитариат, мощь которого основывается на знании и использовании интеллекта, а не мускульной энергии.

Когнитариат не может рассматриваться как один из экономических факторов производства, а трактуется как ключевой ресурс, эффективное использование и наращивание которого становится центральной задачей менеджмента. Новая парадигма потребовала пересмотра принципов управления. Главное внимание направляется на человеческий и социальный аспекты управления, т.е. на человека, на то, чтобы делать людей способными к совместным действиям, делать их усилия более эффективными; менеджмент не отделен от культуры, основан на честности и доверии к людям; менеджмент формирует коммуникации между людьми и определяет индивидуальный вклад каждого работающего в общий результат, а этика в бизнесе объявляется золотым правилом менеджмента. Эта новая система взглядов на управление известна как «тихая революция», поскольку она ничего не ломает в сложившейся структуре управления, а всего лишь дополняет их, приспособляя к новым условиям.

Основные принципы управления в XXI столетии можно сформулировать так:

- ответственность как обязательная предпосылка успешного менеджмента;

- повышение качества коммуникаций, пронизывающих организацию во всех направлениях;

- внедрение долевого участия каждого работающего в общих результатах рыночной деятельности фирмы; предоставление сотрудникам права участия в управлении предприятием;

- формирование благоприятного психологического климата в организации, который способствует раскрытию способностей работающих, обеспечивает их удовлетворенность своей работой;

- способность менеджеров результативно сотрудничать со всеми, с кем они сталкиваются в своей работе: покупателями, поставщиками.

- етичні основи як база бізнеса; лояльність, чесність, справедливість і довіра до людей;
- всемерна опора на такі ключові фактори менеджменту, як якість, сервіс, нововведення, контроль за ресурсами, виробничим процесом;
- швидка і адекватна реакція на всі зміни навколишнього середовища;
- чітке представлення про те, якою має бути компанія сьогодні, завтра і в майбутньому.

Використана література:

1. Маленков Ю. А. Сучасний менеджмент : навч. / Ю. А. Маленков. – М. : Економіка, 2010. – 90 с.

## **ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТП**

*Федотова І.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

*Скурту В.В., студентка 5 курсу спеціальності «Менеджмент» Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

Сучасний стан розвитку України, як країни з розвинутою індустріальною інфраструктурою і низькою соціально-економічною ефективністю, характеризується загостренням екологічного стану на фоні слабкої соціальної захищеності, що поглиблюється в зовнішніх умовах світової економічної глобалізації. У зв'язку з цим гостро постає питання про належну оцінку стану екологічної безпеки і розробку відповідних методів ефективного управління нею, а також нарощування стратегічних переваг за рахунок зниження екологічних підприємницьких ризиків та ресурсозбереження.

Проблему забезпечення екологічної безпеки суспільства від суб'єктів господарювання, що здійснюють виробничо-комерційну діяльність, можна вирішити тільки розробкою і ретельно дотримання національних норм гранично допустимої концентрації шкідливих речовин, які потрапляють в навколишнє середовище, тому що такі заходи вимагають додаткових витрат на очисні споруди та на відповідні ефективні екологічно чисті технології. Єдиним фактором, що спонукає підприємства до належної екологізації виробництва, застосування відчутних штрафів за порушення національного екологічного законодавства. Серед інших галузей транспортного комплексу лідируюче положення в частині негативного впливу на навколишнє середовище і здоров'я населення зберігає автомобільний транспорт.

В результаті технологічного процесу на автотранспортному підприємстві в атмосферне повітря надходять такі речовини, як аерозоль масла, сполуки свинцю, сірчана кислота, сірчистий ангідрид, ізопрен, бензин, гумовий пил, пил металева і абразивна, оксид заліза і карбонат натрію, зварювальний аерозоль, окисли марганцю, азоту діоксид, ацетон, бутиловий спирт, толуол, етиловий спирт, барвистий аерозоль. Утворені шкідливі речовини згубно діють на здоров'я населення міст. Викиди від автотранспортних підприємств становлять близько 30% від основних джерел забруднення навколишнього середовища.

В процесі діяльності АТП, з точки зору, впливу на ґрунт, утворюють такі відходи, як лом чорних металів (відпрацьовані металеві деталі автомобілів), сміття промисловий (відпрацьовані неметалеві деталі автомобілів), фільтри, забруднені нафтопродуктами (паливні і масляні фільтри), фільтр картонний (повітряні фільтри), відпрацьовані накладки гальмівних колодок, шини з металокордом, шини з тканинним кордом. Забруднюючі речовини, що утворюють в процесі промивки акумуляторів, миття транспорту та іншого обладнання надходять на очисні споруди і скидаються у водойми.

Саме екологічна безпека підприємств це гарантія проживання людини в екологічно чистому та сприятливому для життєдіяльності середовищі, вона передбачає розумне задоволення екопотреб будь-якої людини та суспільства загалом. Таким чином, оцінка рівня екологічної безпеки автотранспортних підприємств дозволить виявити проблемні бізнес-процеси АТП, що наносять шкоду оточуючому середовищу, та своєчасно впровадити заходи щодо підвищення екологізації виробництва послуг.

В даний час в науковій літературі відсутнє як однозначне трактування складових екологічної безпеки підприємства, так і класифікація факторів, які позитивно чи негативно впливають на формування і забезпечення екологічної безпеки АТП.

Серед дослідників до цього часу немає єдиної думки щодо вибору об'єкта оцінки у дослідженні екологічної складової на підприємстві. Деякі вчені пропонують оцінити екологічну безпеку [1,2], деякі обирають екологічний аудит транспортних засобів [3], інші – екологічну ефективність [4,5].

Найбільшу цікавість викликає робота Булетової Н.Є. [6], яка запропонувала комплексну методику оцінки екологічної безпеки регіонів. Цей методичний підхід можливо адаптувати до специфіки діяльності АТП.

Спочатку визначаються основні напрямки оцінки рівня екологічної безпеки АТП. Пропонується здійснювати оцінку по бізнес-процесам підприємства: 1) основні процеси (основним видом діяльності АТП є виконання перевезень); 2) супутні процеси (ремонт стороннього транспорту на власній ремонтній базі, експедирування вантажів, навантажувально-розвантажувальні операції); 3) допоміжні процеси (технічного обслуговування і ремонту рухомого складу); 4) забезпечувальні процеси (забезпечення енерго- та матеріальними ресурсами, фінансового забезпечення діяльності, процес кадрового забезпечення, інженерно-технічного забезпечення і т. п.); 5) процеси управління та розвитку (стратегічного, оперативного та поточного планування, формування та здійснення управлінських дій, вдосконалення виробленого товару або послуги, технологій, модифікації устаткування). Ці процеси оцінюються з точки зору їх екологічної складової, тобто по кожній групі процесів визначаються певні критерії забезпечення екологічної безпеки, за допомогою яких можна кількісно оцінити рівень екологічної безпеки АТП.

Для вирішення завдання діагностики екологічної безпеки (ЕБ) підприємства доцільно використовувати індикативний метод аналізу. Відповідно до даного підходу діагностика ЕБ повинна проводитися за сукупністю критеріальних показників-індикаторів, що дозволяють кількісно



оцінити наявність, характер і рівень прояву загроз ЕБ. Рівень і характер прояву загроз ЕБ оцінюється при порівнянні фактичних (поточних) значень індикативних показників з їх граничними (критеріальним) значеннями. Для отримання таких оцінок необхідно перетворити індикатори, виражені в довільних одиницях виміру, до індексної форми розрахунку їх значень.

На основі методу індикативного аналізу проводиться трьохрівнева діагностика екологічної безпеки підприємства: комплексна оцінка безпеки; оцінки за індикаторами; оцінки ситуації по індикативних блокам.

Оцінка ситуації ведеться на основі порівняння фактичних і порогових значень індикаторів та виділяються наступні стани показників: норма; перехідний стан; патологія. Порогові значення індикативних показників дозволяють виділити зону з нормальним станом екологічної безпеки. Однак відхилення від неї як в сторону збільшення показника, так і в сторону його зменшення веде до погіршення ситуації і попаданню спочатку в перехідний стан, а потім, при подальшій зміні показника, і в зону патології.

Розрахунок показників екологічної безпеки дозволить визначати рівень екологічного розвитку АТП, виявляти процеси, де найбільш високий і найбільш низький рівень екологічної безпеки. На основі даної оцінки керівництво АТП та органи державної влади можуть здійснювати певні природоохоронні заходи та екологічні програми, які найбільш необхідні по кожній групі бізнес-процесів АТП. Зіставляючи показники екологічної безпеки в тимчасовому розрізі, АТП зможе концентрувати свою увагу на найбільш актуальних проблемах, виявляти екологічні пріоритети, оцінювати вплив проведених соціально-економічних перетворень на екологічну діяльність АТП, створювати необхідні умови і можливості для ефективної реалізації природоохоронних заходів.

Визначення рівня екологічної безпеки на автотранспортному підприємстві дозволить визначити слабкі та сильні сторони підприємства в сфері екології, та дізнатись на скільки АТП дотримується норм, стандартів та сприяє збереженню навколишнього середовища.

Використана література:

1. Кудрявцева О.В. Критерії оцінки економічної безпеки автотранспортного підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2015/42.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2015/42.pdf)
2. Савченко Ю. В. Особенности оценки экологической безопасности производства на региональном уровне / Ю. В. Савченко // Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем: тез. докл. VI Междунар. науч.-практ. конф., Гомель, 26–27 нояб. 2009 г.: В 2 ч. / М-во образования Респ. Беларусь, Гомел. гос. техн. ун-т им. П. О. Сухого ; под общ. ред. Р. И. Громыко. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2009. – Ч. 1. – С. 115 - 117.
3. Вольнов А.С. О системном подходе к оценке влияния автотранспортных средств в процессе эксплуатации на экологию городов / А.С. Вольнов // Вестник Оренб. Гос. Ун-та. – 2014. – №1. – С. 161–166.
4. Берстень Е.В. Оценка экологической эффективности организационной структуры промышленного предприятия [Електронний

ресурс]. – Режим доступу до журн.: [http://www.e-rej.ru/Articles/2007/Bersten\\_Yegorova.pdf](http://www.e-rej.ru/Articles/2007/Bersten_Yegorova.pdf)

5. Коренчук А.А. К вопросу формирования стабильного экономического развития региона путем повышения его конкурентоспособности / А.А. Коренчук // Вестник Тамбовского ун-та. Серия: Гуманитарные науки. – 2008. – №6(62). – С.178-182.

6. Булетова Н.Е. Концептуальные основы исследования эколого-экономической безопасности и их применение в региональной экономике [Текст] / Н.Е. Булетова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2012. – №41(182). – С. 10-23.

## **ВПЛИВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ**

*Филипенко О.М., к.е.н., професор кафедри економіки та управління  
Харківського державного університету харчування та торгівлі*

Однією із ключових характеристик сучасної економічної системи є постійне зростання нестабільності зовнішнього середовища діяльності суб'єктів господарювання і ускладнення механізмів її впливу на процес функціонування цих суб'єктів. У підсумку перед будь-яким підприємцем виникає проблема вибору цільових орієнтирів своєї діяльності, яка найчастіше формалізується у вигляді розв'язання протиріччя між прагненням до максимізації прибутку і необхідністю адаптації до умов зовнішнього середовища функціонування бізнесу, що постійно видозмінюється. При цьому зовнішнє середовище підприємницької структури трактується як сукупність об'єктів, що перебувають поза межами даної структури, зміна найважливіших властивостей яких може обумовити трансформацію її стану.

У нестабільному зовнішньому середовищі ризик і невизначеність є іманентно властивими процесу підприємницької діяльності, тому що не представляється можливим з досить високим рівнем точності здійснити прогнозування зміни тенденцій розвитку ключових ринкових факторів, що роблять безпосередній вплив на функціонування бізнес-структури.

У значній мірі це можна пояснити «рефлексивністю ринку», що характеризує ситуацію, у рамках якої уявлення ринкових суб'єктів про майбутні тенденції зміни цін на певний продукт або актив багато в чому й обумовлюють майбутню спрямованість цих змін.

Крім того, в умовах економіки, що глобалізується і єдиного інформаційного простору навіть локальні події спричиняються взаємопроникнення ризиків у масштабах світової економіки. Таким чином, у сучасній економіці відзначаються процеси не просто акумуляції ризиків, а їхньої мультиплікації.

При цьому слід зазначити, що фахівці вказують на існування різних видів ринкової невизначеності, серед яких можна виділити наступні [1]:

- невизначеність, викликана дефіцитом інформації і проблемою її вірогідності, обумовленої технічними, соціальними та іншими причинами;

- невизначеність, генерована великою кількістю об'єктів або елементів, що розглядаються;
- невизначеність, викликана нестачею інформації або недостатньою її достовірністю;
- невизначеність, зумовлена занадто високою платою за її визначеність;
- невизначеність, створена органом прийняття рішення з огляду на нестачу його досвіду та знань факторів, що впливають на прийняття рішень;
- невизначеність, пов'язана з обмеженнями в ситуації прийняття рішення;
- невизначеність, яка викликана нестабільністю середовища, що впливає на процес прийняття рішень.

Фактори невизначеності, які є її об'єктивними джерелами, на думку фахівців [2], можна підрозділити на наступні групи: стосовні до системного середовища; стосовні до властивостей розумової діяльності індивіда; обумовлені внутрішньою інформаційною невизначеністю економічної системи.

Т. Купманс [3] відзначає залежність первинної невизначеності, що виникає як похідна випадкових факторів, від конкретних обставин, у той же час вказуючи на комунікативні причини виникнення вторинної невизначеності, обумовлені відсутністю в особи, що приймає рішення, достовірної інформації про рішення, прийнятих іншими особами.

До числа негативних наслідків інформаційної невизначеності можна віднести наступні її прояви:

- формування перешкод для прийняття оптимальних управлінських рішень;
- виникнення додаткових трансакційних витрат;
- створення нерівних умов для суб'єктів, що приймають рішення;
- формування ідентичних ринкових стратегій економічних суб'єктів, що функціонують в умовах невизначеності.

При цьому відзначимо, що волатильність параметрів зовнішнього середовища діяльності підприємницької структури спостерігалася на всьому протязі функціонування ринкового господарства. Але в сучасних умовах зазначена волатильність досягає такого рівня флуктуацій, які якісно відрізняються від попередніх періодів. При цьому, внаслідок того, що параметри, які визначають зовнішнє середовище бізнесу, тісно переплетені, виникає якісно нова, більш висока, ступінь нестабільності зовнішнього середовища функціонування підприємницьких структур, що вносить зміни в структуру зовнішніх обмежень їх функціонування. Якщо раніше зовнішні обмеження задавалися ринком, то тепер зовнішні обмеження визначає нестабільність самих параметрів середовища, в рамках яких функціонує бізнес. Дане положення відноситься до таких параметрів зовнішнього середовища, що задають умови функціонування суб'єктів господарювання в сучасних умовах, як зміна характеристик економічних циклів, розвиток глобалізаційних процесів, вплив на економічну діяльність соціальних і екологічних факторів.

У цьому зв'язку, закономірно зробити висновок про те, що в сучасній економіці успішний розвиток бізнесу є результатом управління, заснованого на прийнятті управлінських рішень адекватних умовам зовнішнього середовища,

що змінюється. Саме від цього залежить наскільки динамічно буде розвиватися бізнес-структура в нестабільному зовнішнім середовищі.

Використана література:

1. Трухаев Р.И. Модели принятия решений в условиях неопределенности / Р.И. Трухаев. – М. : Наука, 1981. – 258 с.
2. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К: КНЕУ, 2004. – 480 с.
3. Солоненко А. А. Проявления неопределенности учетной информации / А. А. Солоненко // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2010, № 7.– С.146.

## **ПИТЕР ДРУКЕР – ОСНОВОПОЛОЖНИК СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

*Черникова Т., студентка 1 курса направления подготовки  
«Менеджмент» Национального фармацевтического университета  
Телепнева О.С. к.э.н., старший преподаватель кафедры менеджмента и  
администрирования Национального фармацевтического университета*

Важное влияние на современную систему взглядов на менеджмент имело развитие П. Друкером идеи всевозрастающей роли фактора менеджмента в обеспечении хозяйственных результатов по сравнению с традиционными для экономической теории факторами производства: трудом, землей и капиталом. Тесная связь с практикой (тридцать лет был консультантом многих крупных корпораций, таких как "Дженерал моторс", "Дженерал электрик" и др.). Позволило ученому уже в 50-е годы разработать основную проблематику феномена "духа организации" - аспекта менеджмента, который в 80-90-х годах стал активно изучаться под названием "корпоративная культура". В его книгах был поднят вопрос сочетания управления существующим бизнесом и лидерства, разработки основ бизнеса будущего, которые имеют сегодня ключевое значение для конкурентоспособности фирм.

Опираясь на менеджмент как научную дисциплину и знание жизни ведущих корпораций США, П. Друкер сделал вывод, что успехи последних связаны с использованием одних и тех же методов эффективного управления бизнесом. К ним он относил: децентрализацию принятия оперативных решений, оптимизацию численности управленческого персонала, развитие содержания труда, четкую осознанность своей принадлежности к конкретному бизнесу.

Исследования в течение 70-90-х годов процесса превращения знаний в главную производительную силу привело к формулированию идеи о трансформации современного общества в направлении общества знаний, которое становится результатом глобальных общественных изменений. Влияние этих изменений, по мнению ученого, будет осуществляться по трем направлениям.

Во-первых, главной социальной группой в посткапиталистическом обществе становятся "работники, которые имеют передовые знания". К таким работникам, которые имеют уникальные для конкретной организации знания, принадлежат эксперты в области новых технологий, высокообразованные специалисты, профессиональные менеджеры. Полем деятельности работников, которые имеют передовые знания, есть вся организация, и ими невозможно управлять в привычном понимании этого слова, особенно эффективно их контролировать.

Во-вторых, новое общество, которое только начинает формироваться, является обществом организаций, главная функция которых - продуктивное использование накопленных знаний в процессе реализации специфических для каждой организации задач. Все самостоятельные объединения работников, которые имеют передовые знания, сосредотачивают усилия на переработке потоков информации и использовании единых принципов в управлении как деловыми, так и некоммерческими структурами. Главным содержанием труда менеджеров все больше становится преобразование имеющихся знаний в новые и рационализация внутрифирменных процессов создания, обработки и передачи информации. Сегодня квалификация менеджеров является важнейшим преимуществом любой организации.

В-третьих, характерной чертой организаций общества знаний является налаживание непрерывного инновационного процесса. Главным действующим лицом в современных социально-рыночных системах стал предприниматель. Эффективность формирования и реализации новой управленческой парадигмы может быть обеспечена при соблюдении минимум двух главных условий: в ней необходимо учесть особенности предшествующего развития и современное состояние экономики, менталитет и особенности страны; в ее основу должны быть положены принципы и механизм менеджмента стран с развитой рыночной экономикой. Это позволит в перспективе интегрировать отечественное народное хозяйство в мировую экономическую систему, занять достойное место в ней.

Использованная литература:

1. Друкер П. Эффективный руководитель : пер. с англ. / П. Друкер. – М. : ТОВ «И.Д. Вильямс », 2009. – 224 с.

## **СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ЧИСТОГО ДОХОДУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ТОВАРІВ**

*Чирва Ю.Є., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету*

*Баринів К.О., студент 7 курсу спеціальності «Адміністративний  
менеджмент» Національного фармацевтичного університету*

Перебудова системи управління економікою, що перейшла на рейки ринкових відносин, створила якісно нові умови для підприємств ресторанного господарства:

вони здобули економічну самостійність, повністю відповідають за результати господарської діяльності, самостійно формують систему управління, що забезпечує високу ефективність роботи, конкурентоспроможність і стійке становище на ринку.

Для успішного розв'язання проблем, пов'язаних з розширенням сфери управління, необхідне чітке розуміння сутності та значення чистого доходу підприємства ресторанного господарства від реалізації продукції та товарів.

Основну масу матеріальних благ, що використовуються для особистих потреб, населення отримує через торгівлю, зокрема, ресторанне господарство. Кількісна та якісна характеристики товарної маси, яка переходить із сфери виробництва в сферу споживання, відповідно закону товарного обігу, знаходить своє відтворення в показниках чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). У загальному вигляді даний показник віддзеркалює обсяг продаж товарів масового споживання та надання платних торговельних послуг населенню для задоволення особистих потреб в обмін на його грошові доходи, або іншим підприємствам - для подальшої переробки чи продажу [1-2].

Чистий дохід від реалізації продукції та товарів підприємства ресторанного господарства – це обсяг продажів продукції, товарів споживачам та надання платних послуг населенню за певний період часу, виражений у грошовій формі. Він виражає економічні відносини, що виникають при реалізації власної продукції, покупних товарів, наданню послуг із організації харчування [1].

Економічні відносини, що пов'язані з обміном грошових коштів на товари, відображають економічну сутність чистого доходу від реалізації продукції.

Значення даного показника необхідно розглядати на рівні держави та на рівні конкретного підприємства ресторанного господарства (рис. 1) [1].

На державному рівні значення показника чистого доходу від реалізації продукції та товарів полягає у наступному:

1. Чистий дохід від реалізації продукції та товарів є одним з важливих показників соціально-економічного розвитку країни, який характеризує заключний етап руху товарів в сферу споживання.

2. Чистий дохід від реалізації продукції та товарів характеризує обсяг залучення купівельних фондів споживачів у вигляді грошових доходів.

3. Чистий дохід від реалізації продукції та товарів є одним з важливих показників рівня життя, матеріального та культурного благополуччя населення країни.

4. Чистий дохід від реалізації продукції та товарів впливає на стан грошового обігу в державі, стійкість національної валюти.

Чистий дохід від реалізації продукції та товарів є основним валовим показником діяльності підприємства ресторанного господарства, який характеризує результат його діяльності щодо залучення купівельних фондів споживачів. Саме реалізація певної маси продукції, товарів та надання платних послуг створюють економічну основу для отримання певного обсягу прибутку, тобто формує передумови для реалізації цілей діяльності підприємства.

Значення показника «чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)» на рівні окремого підприємства залежить від типу економічної системи.



Рис. 1. Значення показника чистого доходу від реалізації продукції та товарів підприємства ресторанного господарства на макрорівні та на мікрорівні

У ринковій економіці значення чистого доходу від реалізації продукції та товарів підприємства ресторанного господарства характеризується наступними моментами:

- є показником обсягу діяльності підприємства;
- створює економічні передумови отримання необхідного обсягу прибутку;
- є фактором формування ресурсного потенціалу підприємства.

Таким чином, визначено, що чистий дохід від реалізації продукції та товарів підприємства ресторанного господарства – це обсяг продажів продукції, товарів споживачам та надання платних послуг населенню за певний період часу, виражений у грошовій формі. Він виражає економічні відносини, що виникають при реалізації власної продукції, покупних товарів, наданню послуг із організації харчування. На державному рівні значення чистого доходу від реалізації продукції та товарів полягає у тому, що він є показником соціально-економічного розвитку країни (регіону), показником обсягу залучення купівельних фондів населення, індикатором рівня життя населення, показником стану грошового обігу. На рівні підприємства ресторанного господарства чистий дохід від реалізації продукції та товарів віддзеркалює обсяг діяльності підприємства, є економічною передумовою отримання необхідного обсягу прибутку, фактором формування ресурсного потенціалу.

Використана література:

1. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства : підручник для вузів / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова ; під. ред. Н.М. Ушакової. - К.: Хрещатик, 1999. - 800 с.

2. Чирва Ю.Є. Менеджмент підприємств ресторанного господарства: навчальний посібник / Ю.Є. Чирва, Н.С. Краснокутська, І.В. Жарко. – Х: Акад. ВВ МВС України, 2013. – 143 с.

## **СУТНІСТЬ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Чирва Ю.Є., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету*

*Коліщак М. М., студентка 7 курсу спеціальності «Адміністративний  
менеджмент» Національного фармацевтичного університету*

Значна частина підприємців банкрутує через те, що не мають достатніх знань і навичок господарювання. Тому комерційна акція (створення фірми, залучення інвестицій, перехід на нову технологію, організація випуску нової продукції тощо) вимагає ретельної і професійно грамотної підготовки до її здійснення. Наскільки ґрунтовно буде підготовлена, організована і проведена така робота, настільки успішно буде реалізована підприємницька ідея. Результатом роздумів, критичного аналізу та пошуків відповідей на питання реалізації нової ідеї, що виникла, саме і є бізнес-план.

В економічній літературі бізнес-план розглядається в кількох аспектах:

- як самодостатній інструмент внутрішньо фірмового планування і аналог стратегічного плану [1];

- як інструмент ділового планування, насамперед планування відносин з контактними аудиторіями організації, від яких залежить обсяг її фінансових ресурсів (кредиторами, інвесторами) [2];

- як плановий документ, що розробляється на рівні структурного підрозділу підприємствах [3].

На базі синтезу цих підходів найбільш повно висвітлюється сутність бізнес-плану таке визначення: бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [4].

Бізнес-план - це документ, в якому дається опис основних розділів розвитку організації на конкурентному ринку з урахуванням власних і позикових фінансових джерел, матеріальних і кадрових можливостей і передбачуваних ризиків, що виникають в процесі реалізації підприємницьких проектів [5].

Бізнес-план являє собою, по визначенню І. В. Ліпсіца, документ, в якому описано усі основні аспекти майбутнього підприємства, аналізує усі проблеми, з якими воно може зустрітися, а також визначає способи рішення цих проблем [6]. Тому правильно складений бізнес-план в кінці відповідає на питання: чи



варто взагалі вкладати кошти у цю справу і чи принесе воно дохід, який покриє усі витрати сил і коштів [7]?

Бізнес-план – це специфічний плановий документ, в якому відображені організаційно-фінансові дії для забезпечення виробництва окремих видів товарів, робіт чи послуг. План дає змогу визначити перспективи розвитку ринку збуту, визначити затрати на виготовлення і реалізацію потрібної цьому ринку продукції, визначити її потенційний прибуток. План також дає відповідь на питання: Чи потрібно здійснювати інвестування з точки зору самоокупності витрат?

Таким чином, уточнено сутність бізнес-плану підприємства, визначено, що це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним. Визначено, що головною ціллю бізнес-плану є сформулювати основну концепцію розвитку підприємства, тобто спланувати виробничу, економічну, фінансову, збутову, соціальну і екологічну діяльність у відповідності до цільового ринку і реальні можливості придбання необхідних видів ресурсів. Таке розуміння бізнес-плану сприятиме об'єктивізації підходів до його розробки та успішності реалізації підприємницьких ідей.

Використана література:

1. Ибрисов А.Б. Планирование и анализ эффективности инвестиций / А. Б. Ибрисов. – М.: ИНФРА–М, 1995. – 160с.
2. Бізнес-план: Вітчизняний і зарубіжний досвід: сучасна практика і документація / за заг. ред. І.В. Попова. – Х.: Мрія, 2011. – 264с.
3. Cole G.A. Strategic management: theory and practice / G.A. Cole – London: DP Publication Ltd, 1994. – 267р.
4. Покропивний С.Ф. / Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навчальний посібник / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янка. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.
5. Акіліна О.В. / Основи підприємництва (навчально-методичний комплекс): навчальний посібник. / О.В. Акіліна, В.Г. Пасічник. – К.: ЦУЛ, 2006. – 176 с.
6. Липсиц И.В. / Бизнес-план «основа успеха»: практическое пособие / И.В. Липсиц. – М.: Машиностроение, 1992,
7. Поткин А.А. / Разработка бизнес-плана: учебное пособие / А.А. Поткин, А.М. Возный. – Николаев: НУК, 2007. – 140 с.

## **ОСОБЛИВОСТІ ЦІНОУТВОРЕННЯ ТА ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЦІН НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ**

*Чирва Ю.Є., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету*

*Сідельник М.В., студентка б курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент» Національного фармацевтичного університету*

Сьогодні на фармацевтичному ринку України вже сформовано конкурентне середовище та досягнуто певне насичення лікарськими засобами. Водночас, ціни на медикаменти в Україні не відповідають рівню платоспроможності переважної більшості населення, а також обсягу бюджетного фінансування державних закладів охорони здоров'я.

Ціноутворення на лікарські засоби грає роль ключового елементу у забезпеченні належного доступу населення до медичних препаратів. Політика ціноутворення вимагає аналітичного підходу, узагальнення та наукового дослідження процесів, що відбуваються на фармацевтичному ринку. Ціноутворення на лікарські засоби і вироби медичного призначення має ряд особливостей і формується зі сторони виробника, аптечних мереж та з урахуванням державного регулювання.

Питання ціноутворення фармацевтичної продукції завжди було на порядку денному, особливо при дослідженні проблем доступності медичної допомоги, і не лише тому, що ціни на медикаменти в Україні не відповідають рівню платоспроможності переважної більшості населення та обсягу бюджетного фінансування державних і комунальних закладів охорони здоров'я, а й у зв'язку з тим, що саме лікарські засоби та вироби медичного призначення становлять значну складову витрат з надання медичних послуг [1]. За таких умов тільки державне регулювання господарської діяльності фармацевтичного сектору може вирішити питання економічної доступності лікарського забезпечення населення [2].

Світова практика також підтверджує, що державне регулювання ціноутворення на лікарські засоби існує у всіх країнах, а суть та форми державного впливу на процеси ціноутворення залежать від стану економічного та соціального розвитку країни. Це може відбуватися шляхом встановлення: граничного рівня торговельних надбавок; фіксованого розміру торговельних надбавок; диференційованого рівня торговельних надбавок. Крім того, державне регулювання цін на фармацевтичну продукцію відбувається шляхом: включення лікарських засобів до переліку препаратів, що відпускаються безкоштовно або зі знижками; встановлення опорних цін; обмеження ціни на новий препарат граничною надбавкою, до вартості існуючого аналога; встановлення цін на лікарські засоби на базі співвідношення цін в інших країнах; шляхом переговорів уповноважених органів державного управління та виробників про розміри цін та заплановані доходи; регулювання розміру прибутків виробників лікарських засобів [1].

За кордоном поширена практика змішаного ціноутворення на лікарські засоби. Практично немає країн з повністю вільними чи повністю

регульованими цінами на фармацевтичну продукцію. Звичайно держава регулює ціни на лікарські засоби, вартість яких підлягає компенсації за рахунок бюджетних коштів чи з фондів медичного страхування (рецептурні ліки). Водночас, ціни на лікарські засоби, які не підлягають відшкодуванню (реімбурсації) через систему соціального страхування (безрецептурні препарати), не регламентуються державою. У країнах з провідною роллю державного регулювання фармацевтичного ринку вільне ціноутворення існує тільки на ті препарати, які не підпадають під державні соціальні програми та не передбачають пільг чи відшкодування.

Науковці виділяють прямі та непрямі методи регулювання цін на ліки. До прямих методів належать: законодавче регламентування ціни, нормативи, накази, розпорядження, квоти, ліцензії, тендери, державні замовлення, ліміти. Непрямі методи передбачають застосування інструментів фіскальної, бюджетної, грошово-кредитної, інвестиційної, амортизаційної, інноваційної та інших політик з метою створення певного економічного середовища, яке змушує діяти економічних суб'єктів у потрібному державі напрямку [3].

До інструментів прямого регулювання цін на ліки відносять: тимчасову фіксацію цін, застосування граничних цін чи граничних коефіцієнтів їх підвищення, граничних рівнів торговельних надбавок, граничних нормативів або запровадження обов'язкового декларування зміни цін. До інструментів непрямой політики регулювання цін на ліки належать: введення граничних нормативів рентабельності, дотації виробникам соціально важливих ліків чи вітчизняним виробникам, надання цільових компенсацій споживачам, пільгове оподаткування, диференціювання рівня ставок податків, зміна ставок ввізного мита на імпорту сировину, підвищення ставок непрямих податків.

Ціна належить до категорії контрольованих факторів маркетингу. Тому детальне розроблення цінової політики є надзвичайно важливим завданням фармацевтичного підприємства. Ціни класифікують за різними принципами, зокрема: 1) за характером обслуговування обігу (оптові ціни покупки й продажу; біржові роздрібні ціни); 2) залежно від державного впливу, регулювання, ступеня конкуренції (вільні ціни (ціна попиту, ціна пропозиції); регульовані ціни (граничні, фіксовані); 3) за способом фіксації (тверді; рухомі (ціни, зафіксовані на дату підписання контракту); ковзаючі (ціна може бути переглянута з урахуванням змін у витратах виробництва); 4) залежно від виду ринку (ціна товарних аукціонів; біржові котирування; ціна торгів) [3].

Таким чином, висвітлено світову практику ціноутворення на лікарські засоби та визначено принципи формування цінової політики, якими доцільно керуватися під час формування цін у фармацевтичній галузі.

Використана література:

1. Галій Л. В. Наукове обґрунтування та розробка методичних підходів до регулювання цін на лікарські засоби : автореф. дис. канд. фарм. наук : спец. : 15.00.01 «Технологія ліків та організація фармацевтичної справи» / Л. В. Галій. – Х., 2004. – 19 с.

2. Дешко Л. М. Державне регулювання цін на лікарські засоби: історико-правовий аналіз / Л. М. Дешко // Медичне право України: проблеми

становлення та розвитку : Матеріали 1-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19–20 квіт. 2007 р. – Львів, 2007. – С. 120–126.

3. Громовик Б.П. Фармацевтичний маркетинг : навч. посібн. / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, Л.А. Мороз, Н.І. Чухрай; за ред. Л.А. Мороз. – Львів : Вид-во "Наутилус", 2000. – 320 с.

## СТРАТЕГІЧНА СЕГМЕНТАЦІЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Щербак М.С., студентка 5 курсу спеціальності «Менеджмент організації і адміністрування» Харківського-національного автомобільно-дорожнього університету*

*Шинкаренко В.Г., д.е.н, професор кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

Кожна дія підприємства можлива в тому випадку, коли середовище допускає його здійснення. АТП, як і підприємства інших галузей, шукають в зовнішньому середовищі сфери прикладання своїх зусиль.

Теоретичні основи рішення цієї задачі склали труди І. Ансоффа, який створив теорію стратегічних зон господарювання. На його думку «...стратегічна зона господарювання (СЗГ) – окремий сегмент оточення, на який фірма має (або хоче мати) вихід» (рис. 1.1) [1, С.76].

С практичної точки зору запити споживачів автотранспортних послуг різноманітні по змісту та відрізняються за обсягом. В зв'язку з цим АТП для найбільш повного та якісного їх задоволення мусять спеціалізуватись на наданні послуг певного виду, тобто концентрувати свою діяльність на певному сегменті ринку. Для його встановлення проводиться сегментування оточуючого ринку автотранспортних послуг.

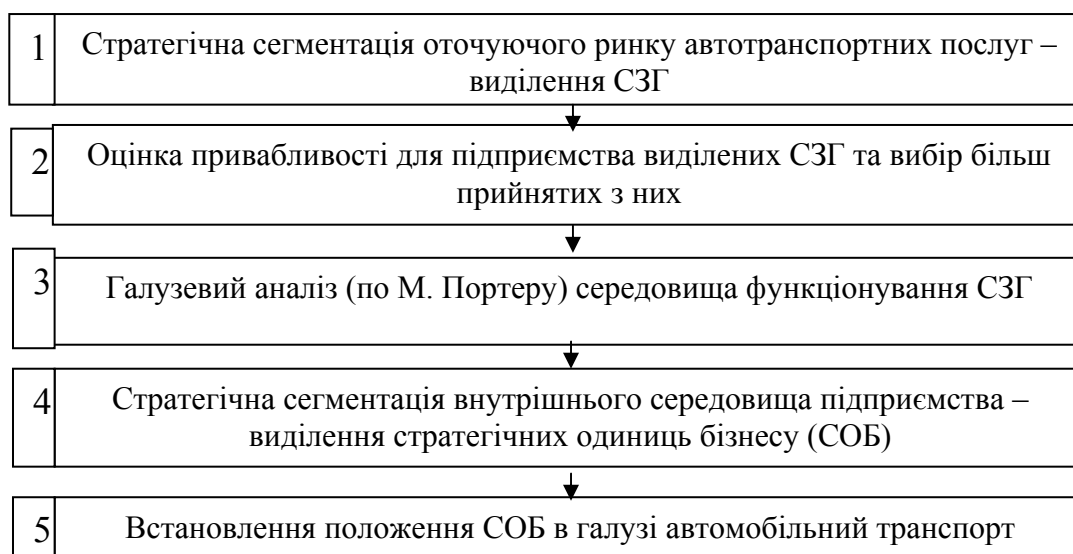


Рис. 1.1. Схема алгоритму аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства [1, С.76]

Сегмент ринку – це сукупність споживачів, які характеризуються високою однотипною реакцією на пропоновану продукцію, що чітко відрізняється від інших на даному ринку, які потребують спеціально розроблений для них комплекс маркетингу [2, С.28-29].

Сегментування ринку – процес багатократного ділення всіх потенціальних споживачів будь-якої послуги на достатньо великі групи-сегменти ринку, кожна з яких має схожі запити та приблизно однакову цінову чутливість. При цьому ці схожі запити суттєво відрізняються від запитів інших груп потенційних споживачів.

Ціль сегментування – виявити в кожній групі споживачів порівняно однорідні потреби в послугах та в відповідності до цього розробити ефективну стратегію поведінки підприємства по відношенню до конкретного сегменту ринку [3].

На сьогоднішній день найбільшою популярністю користується методика виділення СЗГ І. Ансоффа (рис. 1.2) [1, С.84]. В відповідності до неї процес виділення СЗГ починається з визначення потреб, потім слідує відбір технологій. Одна й та ж потреба може бути задоволена при різноманітних технологіях виробництва. Далі передбачений аналіз типів клієнтів. Різні категорії клієнтів зазвичай розглядаються як окремі СЗГ. Наступний етап – класифікація потреб по географічному признаку. Якщо підприємство в певному географічному регіоні, ступінь впливу цього фактору на споживачів однакова.



Рис. 1.2. Порядок виділення СЗГ по І. Ансоффу [1, С.84]

Рекомендації І.Ансоффа відносно параметрів виділення СЗГ носять загальний характер та потребують уточнення в залежності від специфіки окремих галузей.

Параметри виділення СЗГ підприємства – потреби, технологія, тип клієнтів, географічний район визначається галуззю, яку обслуговує або планує обслуговувати підприємство. Тому на наступному етапі стратегічного аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства необхідно виконати галузевий аналіз середовища функціонування СЗГ. Він виконується замість традиційного аналізу середовища непрямого та безпосереднього впливу на функціонування підприємства. Галузь, як найближче оточення підприємства, формує стратегічні можливості та проблеми розвитку підприємства.

Стратегічні зони господарювання на ринку вантажних автотранспортних послуг виділяються за ознаками представленими на рисунку 1.3.

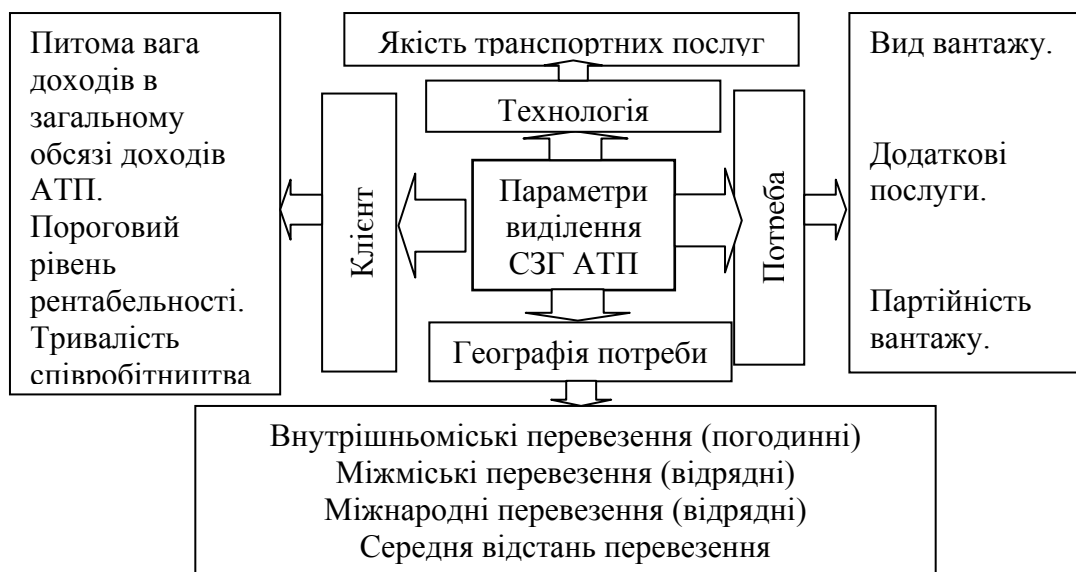


Рис. 1.3. Параметри виділення СЗГ вантажного АТП [4, С.67]

Для оцінки впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства використовується галузевий аналіз. Для встановлення параметрів СЗГ, необхідних для їх вибору, достатньо знати основні економічні характеристики галузі: розмір ринку, темп його росту та етапи життєвого циклу, канали розподілу продукції, швидкість технологічних змін в виробництві та темп розробки інноваційних товарів; компактність розміщення підприємства, його підрозділів та споживачів; ступінь завантаженості виробничої потужності; галузевий рівень прибутковості; потреба в перевезеннях [3].

Проведемо стратегічний аналіз зовнішнього середовища на прикладі «АТП-16363». На сьогоднішній день найбільш вагомими стратегічними зонами господарювання для цього підприємства є: ЗАТ «Філіпп Морріс Україна»; ВАТ «Вімм Білль Данн Україна»; ВАТ «САН ІнБев Україна» (Пивзавод «Рогань»); ТОВ «Біотрейд»; ТОВ «Nestle Україна»; ПАТ «Монделіс Україна» («Крафт Фудз Україна»); ТОВ «Фоззі Фуд»; ТОВ «Гала-Торг»; ПрАТ «Якобз»; ТОВ «Нова пошта»; ТОВ «Європродукт».

Отже, розглянуті теоретичні основи щодо стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства дали змогу провести сегментацію ринку автотранспортних послуг та виділити СЗГ для «АТП-16363».

Використана література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519с.

2. Зозулев А.В. Сегментирование рынка: Учеб. пособие / А.В. Зозулев. – Х.: Студцентр, 2003. – 232 с.

3. Шинкаренко В.Г. Стратегический анализ внешней среды функционирования предприятия / В.Г. Шинкаренко // Экономика транспортного комплекса: зб. наук. праць. – Х.: ХНАДУ. – Вип. 26. – С. 5-23.

4. Шинкаренко В.Г. Формирование стратегии развития автотранспортного предприятия: Монография / В.Г. Шинкаренко, О.П. Левченко. – Харьков: ХНАДУ, 2009. – 166с.

## СЕКЦІЯ 7. МЕНЕДЖМЕНТ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### ДО ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

*Громовик Б.П., д.фарм.н., професор, завідувач кафедри організації і економіки фармації Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького*

*Панькевич О.Б., магістр фармації, аспірант кафедри організації і економіки фармації Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького*

Зважаючи на низьку ефективність державного регулювання фармацевтичної діяльності (ФД) в Україні постає проблема належного функціонування даного сектору галузі охорони здоров'я. Системна криза зумовлена, передовсім, соціально – економічними та організаційно – правовими чинниками, призвела до відсутності дієвих механізмів взаємодії державного регулювання і саморегулювання ФД.

Залучення до саморегулювання громадських професійних організацій, яким можуть бути делеговані відповідні механізми реалізації окремих регуляторних повноважень, що входять до компетенції органів державної виконавчої влади, є основою формування оптимальної стратегії державної політики у ФД.

Розвиток процесів саморегулювання ФД спричиняють такі основні чинники: концентрація фармацевтичного підприємництва у виробничій, оптовій і роздрібній ринкових ланках і, як наслідок, формування впливових галузевих підприємств; лібералізація зовнішньої торгівлі, що призвела до різкого збільшення імпорту ліків в Україну, тобто до зростання конкуренції, зокрема недобросовісної; значне посилення впливу держави на фармацевтичний сектор через ліцензування, систему державних закупівель, реєстрацію цін, референтні ціни, затвердження переліків ліків, на які розповсюджується державне регулювання; недосконалий, нестабільний і не виважений нормативно-правовий та регуляторний механізм, що використовується державою; асиметрія інформації щодо ФД в засобах масової інформації; запровадження міжнародних стандартів управління якістю [7].

На даний час існує декілька науково-дослідних робіт із саморегулювання ФД. Одними з перших дослідників вітчизняного фармацевтичного саморегулювання були науковці [1], які, незважаючи на відсутність в Україні нормативного забезпечення саморегулювальних організацій (СРО), розглянули питання формування саморегульованої діяльності на фармацевтичному ринку, визначили причини розвитку саморегулювання, основні типи СРО та властиві їм функції. У подальшому на підставі контекстуального аналізу публікацій про саморегулювання ФД професійного періодичного видання «Щотижневик Аптека» виявлено, що їх зміст, в основному, стосувався проблем державного регулювання ФД. У них спостерігалися представницька і нормотворча функції досліджуваних професійних організацій, а не регуляторна та контрольна



функції, що не сприяє реалізації саморегулювання ФД у повному обсязі [8, 9]. Саморегулювання ФД також було досліджено науковцями [3], які, за результатами опитування, вказали на доцільність передати громадським фармацевтичним організаціям атестацію фармацевтичних кадрів, акредитацію фармацевтичних організацій, а також ліцензування діяльності, пов'язаної з роздрібною реалізацією ліків. Важливою є публікація, в якій детально аналізуються проблемні питання запровадження інституту саморегулювання або професійного фармацевтичного самоврядування [6]. Існують також дві докторські дисертації, захищені у Російській Федерації, які присвячені опрацюванню моделі соціально-економічної системи саморегулювання ФД на основі теорії організації [2], а також діяльності СРО в аптечному секторі [4]. У більшості розвинених країн саме професійним об'єднанням делеговані повноваження щодо акредитації фармацевтичних організацій, яка, за суттю, передбачає більш високі стандарти, ніж зазначені в умовах ліцензування, а також атестації спеціалістів у межах кваліфікації, визначеної державою [5, 10-12].

Ураховуючи зазначене вище, метою нашої роботи було дослідження громадської думки в середовищі фармацевтичних фахівців щодо саморегулювання фармацевтичного сектору галузі охорони здоров'я. Задля реалізації поставленої мети було опрацьовано та апробовано спеціальну анкету, яка складається з трьох блоків питань.

Перший блок питань характеризує освіту респондентів, їх приналежність до тієї чи іншої фармацевтичної організації, статус цієї організації, вік, стать та фармацевтичний стаж опитуваних.

Другий блок питань дозволяє встановити: факт членства респондента у тій чи іншій професійній громадській організації; опінію щодо підприємницького клімату у вітчизняному фармацевтичному секторі у минулому та поточному роках; явища недобросовісної конкуренції та форми її прояву; спостереження стосовно ускладнення (спрощення) роботи з постачальниками; частоту конфліктів із відвідувачами аптек.

Питання третього блоку анкети стосуються окремих аспектів діяльності СРО, зокрема: можливості саморегулювання ФД; поінформованості респондента щодо засадничих принципів саморегулювання окремих ринків; обов'язковості саморегулювання ФД для всіх суб'єктів; бажання стати членом СРО; обов'язковості наявності фармацевтичної освіти у членів СРО; основних функцій СРО у ФД.

Внаслідок обробки даних анкетування фармацевтичних фахівців виявлені питання, які характеризують розвиток ФД на сучасному етапі, а також скерованість її саморегулювання.

Таким чином, в результаті проведеного дослідження визначенні чільні аспекти наукової розвідки з проблеми саморегулювання ФД, а також на підставі експертного опитування визначено спектр питань, що стосуються актуальних напрямків розвитку такого саморегулювання в Україні.

Використана література:

1. Громовик Б. П. Об'єднання підприємств і громадські організації як суб'єкти саморегулювання національного фармацевтичного ринку/ Б. П. Громовик, Л. М Унгурян // Укр. мед. альманах. – 2012. – № 5 (15). – С. 86 – 89.
2. Максимкина Е.А. Институциональные основы формирования и функционирования системы саморегулирования фармацевтического рынка России: автореф. дисс. на соиск. уч. степени д-ра фарм. наук: спец. 15.00.01 / Е.А.Максимкина.- М., 2004.- 46 с.
3. Назаркіна В.М. Дослідження підходів до впровадження саморегулювання у фармації / В. М. Назаркіна, В. М. Хоменко, І. В. Сушаріна // Формування національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики : мат. III Всеукр. наук.-освіт. Internet- конф., м. Харків, 12 берез. 2015 р. – Х., 2015. – С. 168-169.
4. Нильва И. Е. Перспективы развития саморегулирования на российском фармацевтическом рынке: автореф. дисс. на соиск. уч. степени д-ра фарм. наук: спец. 14.04.03 / И. Е. Нильва. - СПб, 2010. – 45 с.
5. Пашков В.М. Ринкове саморегулювання господарських відносин у сфері охорони здоров'я [Електронний ресурс] / В.М. Пашков //Еженедельник Аптека. – 2009. - №682 (11). – Режим доступу:.. <http://www.apteka.ua/article/8153>.
6. Пашков В.М. Чи бути в Україні фармацевтичному самоврядуванню? [Електронний ресурс] /В.М. Пашков // Еженедельник Аптека. – 2015. - № 991. - Режим доступу:.. <http://www.apteka.ua/article/333040>
7. Унгурян Л.М. Науково-практичне обґрунтування концепції фармацевтичної допомоги населенню на засадах логістичного обслуговування дис. на здоб. наук. ступ. д-ра фарм. наук: спец. 15.00.01 / Л.М. Унгурян. – К., 2015.- 402 с.
8. Унгурян Л. М. Роль общественных организаций и субъектов хозяйствования в саморегулировании фармацевтической практики в Украине / Л. М. Унгурян // Вестник Южно–Казахстанской государственной фармацевтической академии. – 2014. – № 2. – С. 19–25.
9. Унгурян Л. М. Саморегулювання національної фармацевтичної практики: результати пілотного дослідження / Л. М. Унгурян // Сучасні тенденції у медичних та фармацевтичних науках : міжнар. наук.–практ. конф., 5–6 груд. 2014 р., Київ : матер. – К. : Київський медичний науковий центр, 2014. – С. 125–126.
10. Philipsen N.J. Regulation of pharmacists: a comparative law and economics analysis / N.J. Philipsen // Eur J Comp Econ. – 2013. – Vol. 10(2). – P.225–241.
11. Self-regulated professions — Balancing competition and regulation. Report, 2007. Available at: - <http://www.reco.on.ca/publicdocs/ SelfRegulated%20Professions%20Study.pdf>.
12. Zetterqvist A.V. Complaints, Complainants, and Rulings Regarding Drug Promotion in the United Kingdom and Sweden 2004–2012: A Quantitative and Qualitative Study of Pharmaceutical Industry Self-Regulation /A.V. Zetterqvist, J. Merlo, S. Mulinar //PLoS Med 2015 12(2) Available at: <http://journals.plos.org/plosmedicine/article?id=10.1371/journal.pmed.1001785>.

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЦЕПТУРНОГО ВІДПУСКУ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ ЗА МІЖНАРОДНОЮ НЕПАТЕНТОВАНОЮ НАЗВОЮ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ**

*Гудзенко О. П., д.фарм.н., професор кафедри технології ліків, організації  
та економіки фармації з фармакологією ДЗ «Луганський  
державний медичний університет»*

*Барнатович С. В., к.фарм.н., доцент кафедри технології ліків, організації  
та економіки фармації з фармакологією ДЗ «Луганський державний медичний  
університет»*

Безконтрольний відпуск рецептурних препаратів і нераціональне їх використання населенням можна констатувати як соціально - економічну проблему в Україні.

Важливий аспект, який можна визначити, це існування низки невирішених питань для впровадження в Україні виписування рецептів за міжнародною непатентованою назвою (МНН). Бо, на даний час, для спеціалістів охорони здоров'я ефективність або доказова біоеквівалентність генеричного лікарського засобу (ЛЗ) не достатньо важлива.

Також проблема в виписуванні рецептів за МНН ускладнюється наявністю корупційної взаємодії між лікарем та виробниками, провізором та виробниками, відсутністю в Україні для споживачів ліків відкритої бази генеричних ЛЗ з доказовою біоеквівалентністю.

Для оцінки сучасних проблем виписування рецептів і рецептурного відпуску ЛЗ за МНН на регіональному фармацевтичному ринку Луганської області було використано метод анкетного опитування фармацевтичних працівників за запропонованою анкетною. В якості експертів виступили 66 керівників та провізорів аптечної мережі комунальної та приватної форми власності.

Респондентам було запропоновано висловити думку щодо переваг та недоліків в виписуванні рецептів за МНН.

На практиці, виписування рецептів лікарями за торговою назвою ЛЗ, а не за МНН, підтверджують 100% фармацевтичних працівників.

На думку 90% респондентів перевагами виписування рецептів за МНН є можливість пацієнта самостійно обирати ціновий діапазон призначених йому ЛЗ, а на думку 50% – усунення корупційної взаємодії фармацевтичних компаній і лікарів.

До недоліків виписування ЛЗ за МНН 71% експертів відносять відмінності в ефективності і безпеці препаратів з однаковою МНН.

Неможливість гарантування лікарем, що придбаний пацієнтом препарат під МНН буде терапевтично еквівалентним і ефективним для даного пацієнта вважають недоліком 56% фахівців.

Ще 50% респондентів вбачають у виписуванні ЛЗ за МНН ризик придбання пацієнтом генериків з недоведеною доказовою біоеквівалентністю.

Також, недоліком на думку 50% опитаних є виникнення труднощів при виборі ЛЗ у пацієнта в аптеці, а у лікарів при виписуванні комплексних препаратів (вважають 34% опитаних).

Негативним на думку 12% респондентів також є комерційна взаємодія аптек і фармацевтичних компаній, яка може впливати на рекомендації провізора при відпуску препарату за МНН.

Враховуючи недоліки впровадження в виписуванні рецептів та відпуску ліків за МНН за результатами експертної оцінки, на наш погляд, окремим інструментом, що може сприяти відпуску ліків за МНН за рецептами лікаря може стати зобов'язання щодо надання пацієнту інформації про всі наявні в аптеці препарати з однаковою діючою речовиною та ціни на них, а питання вибору конкретного лікарського засобу може бути вирішено відкритою публікацією інформації щодо рівня доказової терапевтичної еквівалентності та ефективності всіх ЛЗ, які допускаються на ринок України (за аналогією з американською Orange Book), що, в свою чергу, сприятиме підвищенню доступності ліків для населення.

## **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У РЕГІОНІ**

*Євсєєва О.О., д.е.н., професор кафедри обліку і аудиту Українського  
державного університету залізничного транспорту,*

*Головаш О.В., аспірант Українського державного університету  
залізничного транспорту*

Інноваційний розвиток менеджменту охорони здоров'я у регіоні неможливий без ефективного використання механізму державно-приватного партнерства. Державно-приватне партнерство в системі регіонального охорони здоров'я є поштовхом до розвитку здорової конкуренції між медичними установами різних форм власності. Однак, незважаючи на позитивні моменти, механізм здійснення державно-приватного партнерства в регіонах України стикається з низкою стримуючих факторів. Розробка ефективного механізму державно-приватного партнерства сприяє зниженню навантаження на бюджети всіх рівнів, забезпечує реалізацію інвестиційних проектів за збереження колишніх обсягів фінансування. При цьому необхідно пам'ятати, що мета використання механізму державно-приватного партнерства – гарантія отримання безкоштовної медичної допомоги для населення регіону.

Найбільш перспективним державно-приватне партнерство в менеджменті охорони здоров'я нам бачиться в розвитку первинної ланки – створення загальних лікарських практик на базі приватних медичних центрів, а також реабілітаційних центрів і будинків догляду за людьми старшого покоління.

Регіональна програма модернізації охорони здоров'я дозволяє включити цю перспективну форму залучення коштів у медицину і систему менеджменту охорони здоров'я.

Тривалість інноваційного циклу охорони здоров'я у складі соціального комплексу регіону визначається технологічним рівнем виробництва, ступенем адаптації середовища до освоєння, станом територіальної інноваційної системи.

В якості основних пріоритетів інноваційного розвитку менеджменту охорони здоров'я слід виділити:

- удосконалення державного регулювання інноваційного процесу в охороні здоров'я регіону, що передбачає реформування механізмів впровадження інновацій в менеджменті охорони здоров'я;

- оптимальне селективне фінансування пріоритетних проектів з розвитку системи охорони здоров'я в складі соціального комплексу регіону, що сприяє поліпшенню відповідних індикаторів стану інноваційного процесу;

- вдосконалення інфраструктури охорони здоров'я за рахунок ресурсів території;

- розширення ресурсної бази системи охорони здоров'я у складі соціального комплексу регіону та прискорення динаміки удосконалення інноваційного процесу розвитку територіальної охорони здоров'я.

Вибір методів та інструментів інноваційного розвитку менеджменту охорони здоров'я Харківської області повинен враховувати період часу між створенням винаходу або наукової розробки і застосуванням їх на практиці.

Нами виявлені наступні етапи інноваційного розвитку охорони здоров'я у складі соціального комплексу регіону.

#### 1. Визначення форми та змісту інновацій:

- детальний аналіз і оцінка проблеми охорони здоров'я, як на рівні території, так і на світовому рівні;

- формулювання ідеї, мети і завдань;

- включення конкретної інновації в план науково-дослідних робіт

- організація фундаментальних і прикладних досліджень, виконання розробок;

- документування результатів науково-технічних розробок як об'єктів інтелектуальної власності;

- виготовлення та впровадження у виробництво нової медичної продукції або послуги;

- пристосування новітніх інновацій до застосування у медичній діяльності;

#### 2. Впровадження інновацій:

- підготовка і перепідготовка працівників системи охорони здоров'я регіону з урахуванням інноваційного розвитку цього виду економічної діяльності;

- здійснення регіональними органами управління охороною здоров'я діяльності з пропаганди інновацій;

- розвиток інформаційного забезпечення медичних організацій та установ;

- координація діяльності центрів інноваційно-інвестиційного розвитку охорони здоров'я у складі соціального комплексу регіону та ЗМІ

#### 3. Застосування інновацій:

- підтримка стабільної інформаційної зв'язки з виробниками лікарських засобів і медичного обладнання та інструментарію, новітніх видів послуг;

- розробка організаційно-економічного механізму прискореного впровадження результатів інноваційних розробок постачальниками медичної продукції і нових видів послуг;
- укладення взаємовигідних договірних відносин між товаровиробниками, творцями інновацій та установами охорони здоров'я регіону ;
- активізація інноваційної діяльності постачальників продукції та послуг з охорони здоров'я;
- підтримка платоспроможного попиту товаровиробників на інновації охорони здоров'я

4. Результат використання інновацій. Оцінка ефективності використання результатів інноваційної діяльності системи охорони здоров'я здійснюється через зіставлення додаткового доходу, отриманого товаровиробниками і постачальниками інноваційних послуг, до витрат на створення інновацій та їх впровадження в практику роботи закладів охорони здоров'я.

Поліпшення показників інноваційного розвитку територіальної системи охорони здоров'я, на нашу думку, можливо за рахунок: розробки програми підтримки кредитування медичних установ у межах реалізації програмно-цільового підходу; збільшення обсягу поставок в рамках системи національного лізингу медичного інструментарію, техніки і обладнання, а також зниження ставок за використання і продовження строку лізингу техніки та обладнання для закладів охорони здоров'я до 10 років; співпраці з науково-дослідними центрами з підготовки та перепідготовки медичних кадрів України всіх рівнів; розробки механізму постійного моніторингу інноваційної діяльності охорони здоров'я у складі соціального комплексу регіону.

Однією з принципово нових організаційних структур, що сприяють впровадженню медичних інновацій може стати регіональний центр медичних інновацій (РЦМІ), що забезпечує створення замкнутого циклу для новітніх проривних медичних технологій: створення – впровадження – поширення. Для створення РЦМІ можуть і повинні бути залучені кошти держави, бізнес-структур, будь-яких зацікавлених у поширенні медичних інновацій юридичних та фізичних осіб. Організаційно-правова форма РЦМІ повинна бути визначена за згодою всіх сторін, що беруть участь у його створенні. Можливість певного вибору зазначених форм сьогодні існує в рамках чинного законодавства України.

Основні напрями і завдання діяльності РЦМІ: 1) сприяння пріоритетним напрямам наукових досліджень в медицині, що припускає рішення наступних завдань: розвиток комплексних досліджень в системі охорони здоров'я регіону; організаційна діяльність для об'єднання різних регіональних структур, що беруть участь у створенні і поширенні інноваційних технологій; 2) забезпечення розробки і реалізації інноваційних проектів в регіональній системі охорони здоров'я, в рамках яких вирішуються наступні завдання: організація роботи по залученню інвестицій в інноваційні проекти в охороні здоров'я; пошук найбільш перспективних тематичних проектів, що потребують консолідації регіональної і муніципальної влади, практичної охорони здоров'я, дослідницької діяльності; консультування і комплексна оцінка медичних

інноваційних проектів різного рівня, підтримка на стадії їх реалізації; організація грантової підтримки пріоритетних інноваційних проектів регіону у сфері медичних досліджень; маркетинг інноваційних послуг охорони здоров'я; організація експертизи нетрадиційних методів лікування, сприяння їх поширенню в разі позитивного результату; 3) забезпечення трансферу медичних інновацій, для чого необхідне рішення наступних завдань: впровадження та поширення найбільш затребуваних інновацій в практичній охороні здоров'я; сприяння в отриманні патентів і реєстрації інноваційних медичних технологій; пошук і залучення закордонних партнерів по впровадженню медичних інновацій в регіональну систему охорони здоров'я; 4) підвищення доступності інноваційних медичних послуг для населення регіону, що вимагає вирішення наступних завдань: інформаційно-консультаційна допомога населенню з пошуку та порядку отримання інноваційних послуг регіональної системи охорони здоров'я; маркетинг інноваційних послуг охорони здоров'я; організація експертизи нетрадиційних методів лікування, сприяння їх поширенню в разі позитивного результату; 5) організаційне забезпечення інноваційного розвитку охорони здоров'я, для чого вирішуються наступні завдання: забезпечення необхідної гнучкості і оперативності у функціонуванні системи охорони здоров'я у складі регіонального соціального комплексу; навчання та підвищення кваліфікації спеціалізованих медичних кадрів та представників медичних бізнес-структур, що беруть участь в поширенні медичних інновацій.

## **УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

*Заблодська І.В., д.е.н., професор, Директор Луганської філії Інституту  
економіко-правових досліджень НАН України*

*Заблодський В.Д., студент Харківського національного  
медичного університету*

Сучасний розвиток України супроводжується нелегкими умовами формування здоров'я населення. Кризові явища в економіці, розшарування суспільства за рівнем життя населення, соціальна нестабільність, несприятлива екологічна ситуація звели до погіршення здоров'я населення. Неупереджене зростання медичних потреб населення відбувається на тлі зменшення перспектив розвитку системи охорони здоров'я. Бюджет країни більше не спроможний задовольнити потреби медичної практики і надати їй необхідні ресурси, тому реформа децентралізації влади і має забезпечити фінансами систему охорони здоров'я. З огляду на те, що біля 80% фінансових ресурсів у вітчизняній охороні здоров'я витрачається на персонал, питання керування трудовими ресурсами, їхнього раціонального використання здобувають особливу значимість в умовах сучасної децентралізації влади.

У цих умовах вдосконалення системи управління медичним персоналом є необхідним фактором у підвищенні якості лікування пацієнта. Виходячи з

вищезазначених міркувань метою дослідження є визначення особливостей сучасного управління медичним персоналом на основі досвіду Ремига Л.Т., Цурдук В.В., Ковтун В.В. [1]

Системи управління медичним персоналом - це невід'ємна складова загальної системи управління лікувально-профілактичними закладами країни. А основними напрямками вдосконалення системи управління медичним персоналом має бути: оптимізація організаційної та кадрової структури в системі надання медичної допомоги; організація системи забезпечення і підтримки якості медичної допомоги із її стандартизацією, регулярний перегляд запроваджених стандартів; запровадження науково-обґрунтованої медичної практики, організація медичної допомоги з орієнтацією на пацієнта [1].

Для вдосконалення організаційної структури управління медичним персоналом іноді використовується такий вид медичного персоналу, як «загальнолікарняний персонал». Загальне керівництво роботою загальнолікарняного персоналу здійснює головна медична сестра лікарні. Безпосередньо керує його роботою старша медична сестра. Розроблені посадові інструкції, які дозволяють зробити чіткий розподіл між адміністративним та функціональним підпорядкуванням членів загальнолікарняного персоналу. Також в лікарні має працювати Рада медичних сестер, яка здійснює організаційну, контролюючу, навчальну та інформаційну функції.

Сьогодні, медична сестра визнається суспільством як унікальна особистість, що самостійно виконує коло конкретних обов'язків на високому професійному рівні. Очевидно, що сестринська і лікарська справа одночасно автономні і взаємозалежні. Медична сестра є партнером одночасно і лікаря і пацієнта. Пацієнт бере активну участь у сестринському процесі, спрямованому на рішення його особистих проблем. Практика свідчить про те, що для підвищення якості роботи медичних сестер варто було б, у першу чергу, більш чітко розмежувати між ними функціональні обов'язки і ввести нові сестринські посади, укомплектовані фахівцями з вищим і підвищеним рівнем сестринської освіти. Таким чином, доречно істотно конкретизувати питання делегування повноважень і відповідальності для середньої ланки (медичних сестер - менеджерів).

Відділом кадрової роботи лікарні дуже часто запроваджується системний підхід до підбору менеджерів середньої ланки медичного персоналу. Цей підхід базується на встановленні найбільш значимих якостей, якими повинні володіти керівники нижчої ланки: бажання керувати й одержувати задоволення від досягнення цілей завдяки спільній роботі своїх колег, а не тільки від влади, грошей і пільг; розумові здібності вище середнього рівня; здатність до логічного аналізу; комунікабельність, що оцінюється по бесідах, участі в нарадах, діловим паперам і виявляється у виборі висловлень, організації мислення, чіткості і переконливості викладу; чесність, що оцінюється по моральній надійності, довірі, відповідальності за дії, що можуть компрометувати підрозділ чи установу.

Методи підбору керівників можуть бути поділені на традиційні і наукові. До традиційних методів добору відносяться: врахування результатів



попередньої діяльності кандидата (організаторські здібності, взаємовідносини з колегами і відвідувачами, професіоналізм, ініціативність, ретельність); анкетні дані (вік, освіта, стаж роботи і професійний ріст, спеціальне навчання, зміна місць роботи, сімейний стан, нагороди); враження керівників, колег по роботі і підлеглих про ділові й особистісні якості; інтуїтивне враження працівників відділів кадрів і керівників, що приймають участь у вирішенні кадрових питань.

Наукові методи, не принижуючи значення традиційних, використовують спеціальні способи оцінки керівників. Метод оцінки полягає у виявленні здібностей кандидата на керівну посаду полягає у здібності визначити пріоритетні цілі установи чи окремої служби на визначений період, розібратися в проблемах на шляху досягнення мети. Найбільш розповсюджений науковий метод, це - тестування. Тести можна поділити на: кваліфікаційні, чи виробничі, що дозволяють виявити рівень знань і навичок за видом діяльності; психологічні, котрі дають можливість виявити й оцінити особистісні якості.

Провідні фахівці країни, що працюють над проблемами вдосконалення системи управління медичним персоналом та забезпечення якості медичної допомоги, надають перевагу таким методам прийняття управлінських та клінічних рішень, як алгоритми, що відображають логіку послідовності процесу прийняття рішення. Незважаючи на те, що введення системи алгоритмів і формалізованих методів у медичну практику наштовхується на певну протидію з боку окремих медичних працівників, цей підхід вже отримав широке розповсюдження: діагностики і терапія невідкладних станів, діабетологія, кардіологія, гематологія та інше. Алгоритмічна логіка покладе і їм м основу розробки так званих клінічних протоколів («clinicalpathways») — форма стандартизації медичної допомоги, яка вважається найбільш ефективною на сучасному етапі [1].

Дослідження питань розвитку управління медичної ланки, необхідно, в першу чергу, для чіткого окреслення його ролі у системі охорони здоров'я, конкретизування вимог до підбора персоналу, акцентування уваги на питаннях лідерства і мотивації. Крім того, введення в систему підготовки і перепідготовки медичних кадрів питань управління персоналом повинно сприяти підвищенню не тільки рівня підготовки, але й професійного престижу. Необхідно активніше залучати громадські професійні об'єднання (асоціації) та після розробки основ національної стратегії та політики щодо підвищення якості медичної допомоги.

Система організації роботи медичного персоналу в системі вітчизняної охорони здоров'я представлена спеціальними управлінськими кадрами - старшими і головними медичними сестрами. Конкретизація функціональних обов'язків дає можливість визначитися також у такому важливому питанні, як вимоги до підготовки і перепідготовки медичних кадрів. Специфіка медичної допомоги, як суспільне корисної діяльності, і умови виконання службових обов'язків вимагають формування властивостей менеджера-лідера сестринської справи. Необхідний пошук нових форм оптимізації організаційної та кадрової структури системи охорони здоров'я в умовах проведення реформи децентралізації влади, тому потребує подальшого вдосконалення система

підбору керівних кадрів для медичного персоналу, пошук нових методів та методик цього підбору. Шляхи удосконалення управлінських кадрів медичного персоналу лежать у своєчасній широкій спеціальній управлінській підготовці і атестації персоналу, навчання працівників психологи управління, правильному розумінні своєї ролі на дорученій ділянці роботи. Питання підготовки медичних кадрів є дуже важливим і складним, тому не може бути досконало вирішене в повному обсязі на рівні окремого медичного закладу. Відсутність на сьогодні професійно підготовлених медичних кадрів в галузі менеджменту унеможливорює не тільки процес удосконалення медичного обслуговування як такого, але є значною перепорою на шляху удосконалення діяльності медичних сестер низового рівня, оволодіння навичками лідерства на робочому місці за рахунок передачі досвіду новим співробітникам. Керування персоналом вимагає прозорості і зрозумілих для підлеглих дій і рішень керівника. Це може бути досягнуто шляхом запровадження стандартів, клінічних протоколів, формалізованих підходів та алгоритмічної логіки у прийнятті управлінських і клінічних рішень.

Використана література:

1. Ремига Л.Т., Цурдук В.В., Ковтун В.В. Вдосконалення управління середнім медичним персоналом у системі охорони здоров'я як обов'язкова умова якості лікування та безпеки пацієнта - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tropinka.ks.ua/index.php/news/statti-interv-iu/301-2008-06-22-20-29-26>.

## **СУЧАСНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ**

*Котвіцька А.А., д. фарм. н., перший проректор з науково-педагогічної роботи, професор кафедри соціальної фармації Національного фармацевтичного університету*

*Прокопенко О.С., аспірант кафедри соціальної фармації Національного фармацевтичного університету*

*Кубарєва І.В., к. фарм. н., доцент, завідувач кафедри соціальної фармації Національного фармацевтичного університету*

Протягом останніх десятиріч суспільством зроблено значний прорив не тільки у технічних, економічних, а й у соціальних питаннях свого розвитку. Переважна більшість організацій, незалежно від напрямку професійної діяльності, визнання серед споживачів та фахівців, стали більш вибагливими у питаннях забезпечення соціальних потреб як власних працівників, так і суспільства в цілому. Тому, для підприємств та організацій фармацевтичного сектору, як представників соціально-орієнтованого бізнесу, корисним є вивчення досвіду провідних компаній різної спрямованості з питань впровадження ефективного соціального менеджменту та його окремих форм і методів.

З огляду на зазначене метою нашої роботи стало дослідження сучасних форм впровадження соціального менеджменту з орієнтацією на внутрішні змінні організації провідними зарубіжними компаніями.

Для досягнення даної мети нами проаналізовано інформацію офіційних сайтів провідних компаній, літературні джерела, інтерв'ю з HR-спеціалістами та встановлено, що соціальний пакет та заохочення є, на сьогодні, своєрідною «візитною карткою» компанії, й тому, найвідоміші бренди намагаються впроваджувати найбільш ефективні їх форми.

Нами визначено, що найчастіше до соціального пакету провідних світових компаній входять оплата медичної страховки працівників та членів їх сімей, фірмовий автотранспорт та його обслуговування, встановлення ненормованого робочого дня. Останнє дозволяє в якості критерію ефективності працівника визначати кінцевий результат його роботи, а не кількість годин в офісі [1].

Так, наприклад, компанія Google (США) робить акцент на здоров'я працівників. До їх розпорядження розгалужена мережа фітнес-центрів, спа-басейни, а також безкоштовне медичне обслуговування. Компанія Microsoft (США) виступає для своїх працівників своєрідним партнером у домогосподарстві: забезпечує безоплатну доставку продуктів харчування, товарів першої необхідності, а також сплачує послуги з догляду за одягом.

У великих фармкомпаніях Бельгії до структури соціального пакету менеджера входять: службовий автомобіль, його страхування та обслуговування, пенсійне страхування, медичне страхування для працівника і його сім'ї, оплата освіти для дітей працівників до 18 років.

Окрім соціального пакету важливим моментом у організації соціального менеджменту підприємств є система заохочень. Вона може нівелювати недосконалість соціального пакету організації, або доповнювати його. Для більш ефективного використання системи заохочень, як вказує зарубіжний досвід, необхідно її впровадження з огляду на особисті якості працівника, враховуючи його стать, вік, сімейний стан, вподобання тощо.

Так, компанія Maritz Poll (США) запропонувала класифікацію співробітників залежно від найбільш бажаних для них заохочень за девізом: «Кому – комфорт, кому – премії». Відповідно співробітників розподілено на дві категорії, а саме: «Мисливців за бонусами» (переважно жінки до 45 років, бажаним варіантом заохочень для них є бонусні сертифікати або туристичні подорожі) та «Домосідів» (переважно чоловіки старіші за 40 років, або жінки після 45 років. Для цього типу працівників найкращим видом заохочень є додатковий вихідний).

Необхідно зазначити, що важливою складовою соціальної ефективності заохочень є визнання співробітника як особистості, визначення його унікальних властивостей і здібностей серед інших членів колективу [1].

Не менш важливим напрямом реалізації соціального менеджменту за сучасних умов є налагодження процесу соціальних комунікацій між співробітниками та представниками керівної ланки. У відповідь на зазначений соціальний запит провідні компанії впроваджують посаду менеджера з комунікацій (Communication manager), яка дозволяє спростити зв'язок між

керівництвом компанії та працівниками. До основних посадових обов'язків сучасного менеджера з комунікацій належать: участь у розробці фірмового стилю компанії, її цінностей, культури, надання співробітниками інформації зі стратегічних питань розвитку компанії; розвиток комунікацій з акціонерами, пресою, споживачами тощо; робота з корпоративним сайтом; організація корпоративних заходів; співпраця з відділом маркетингу та іншими відділами для створення згуртованого колективу; забезпечення кризових комунікацій [2].

У великих та розгалужених організаціях впровадження зазначеної посади дає змогу керівництву розширити власне розуміння про колектив та більш ефективно використовувати його виробничий потенціал. Разом з тим, у невеликих організаціях впровадження посади менеджера з комунікацій надасть змогу керівництву безпосередньо впливати на робочий процес, підвищувати ефективність роботи спираючись, у тому числі, на систему заохочень як матеріального, так і особистісного характеру та отримувати оперативний зворотній зв'язок із власним колективом.

Таким чином, одним із головних факторів успішної роботи сучасних підприємств і організацій є впровадження різноманітних форм соціального менеджменту, спрямованих на формування соціально захищеного та вмотивованого працівника з можливістю особистісного розвитку, а також створення ефективної системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій.

Використана література:

1. Песоцька О. П. Менеджмент соціальної роботи / О. П. Песоцька, Є. Г. Дєдов. – Луганськ: Альма-матер, 2012. – 110 с.
2. Socialfresh – електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.socialfresh.com/a-definitive-community-manager-job-description/>

## **ФАРМАЦЕВТИЧНА УПАКОВКА ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ НА ШЛЯХУ ДО СПОЖИВАЧА, ТА ЗАХИСТУ ВІД ФАЛЬСИФІКАЦІЇ**

*Макарова О. Є., к.ф.н., доц. каф. товарознавства  
Національного фармацевтичного університету*

Вивчаючи лікарські засоби (ЛЗ) як товар, не можна не брати до уваги питання щодо права кожного споживача на отримання якісної медичної й фармацевтичної допомоги, захист від отримання неякісних ліків, а надто фальсифікованих, який мають забезпечити усі суб'єкти господарювання фармацевтичного сектору. Зростаючі обсяги незаконного обігу контрафактних ЛЗ ставлять перед фахівцями завдання розробки експертної методики, здатної вирішити проблеми наукового та інформаційного забезпечення досліджень упаковки ЛЗ з урахуванням вимог, що висуваються до виготовлення відповідного пакування ЛЗ та елементів захисту від фальсифікації.

Метою нашої роботи було дослідження ролі пакування ЛЗ у забезпеченні якості ЛЗ на шляху до споживача та захисту від фальсифікації.

На думку аналітиків світовий обіг фальсифікованих ліків становить

близько 2,5 млрд. дол. США на рік. Світовими лідерами у виробництві контрафактних ЛЗ є Індія, Пакистан, Китай, Росія. Фармацевтичні виробники уникають офіційного розголошення фактів підробок своєї продукції, побоюючись зниження об'ємів продажу. За статистичними даними, у структурі підроблених медикаментів, вилучених з обігу на території України, 74% складають підробки зарубіжних препаратів, і відповідно 26% вітчизняних.

Якісна упаковка забезпечує збереження показників якості ЛЗ під час транспортування, при зберіганні в аптеці та при використанні споживачами. Підвищення рівня захисту досягається шляхом застосування комбінації різних сучасних технологій. Враховуючи актуальність даного питання, розробляються пакувальні рішення, спрямовані на задоволення потреб споживачів ЛЗ. Одним з факторів захисту ЛЗ від підробок є фармацевтична упаковка. У наукових публікаціях не так багато досліджень, що висвітлюють особливості вивчення можливостей поліграфічної упаковки ЛЗ.

Якщо зупинитися безпосередньо на значенні та елементах захисту пакувань ЛЗ від підробок, слід відзначити, що упаковка ЛЗ виконує кілька основних задач, однією з яких є захисна функція, що працює у двох напрямках: захист якості ЛЗ при транспортуванні та реалізації, та захист від підробки. При виборі захисних знаків для упаковки основна увага приділяється ефективності, надійності та (бажано) невисокій собівартості захисту.

Засоби захисту упаковки ЛЗ умовно поділяються на явні, приховані та комбіновані. Явні елементи захисту споживач має змогу візуально зазначити на упаковці. Приховані проявляються при певних умовах: від дії світла, певної температури, ультрафіолетового випромінювання, впливу хімічних речовин, а також сюди можна віднести електронні елементи етикетки. Комбінована система захисту поєднує явні та приховані елементи.

Останніми роками інтенсивно проводяться дослідження з розробки та удосконалення «розумної» упаковки ЛЗ, зокрема систем радіочастотної ідентифікації (RFID, Radio Frequency Identification) – безконтактної ідентифікації об'єктів з використанням радіохвиль. Системи RFID складаються з трьох основних компонентів: транспондера (мітка, чип), зчитувача (сканер, рідер) та комп'ютерної системи обробки даних. RFID є альтернативою звичної системи штрих-кодування, проте на відміну від штрих-кодування для зчитування інформації з радіоідентифікаційних міток безпосереднього контакту зі сканером не потрібно. Існує багато компаній, що працюють у сфері інформаційних технологій, які розробили ефективні RFID-системи для фармацевтичної промисловості, зокрема компанія Hitachi (Японія).

Поряд з технологією RFID розвивається технологія IPP (інтелектуальна фармацевтична упаковка), «одноразовий комп'ютер», основними складниками якого є мікроелектроніка і картон, поєднані в систему електронного модуля з датчиками, надрукованими на картоні спеціальними фарбами на графітовій основі, в поєднанні з фарбами на мідній та срібній основах (які використовуються у RFID). Як засіб, що ускладнює підробку пакування, можна розглядати високу якість поліграфії, технології післядрукової обробки: тиснення, нанесення захисної голограми, контроль першого розкриття, ярлички

з матеріалів що руйнуються. Термоусадочна плівка одночасно забезпечує контроль розкриття, захист товарного вигляду, та захист від підробок. Використовуються також сучасні самоклеючі матеріали, при відклеюванні яких з'являється напис «void», тобто «недійсний». На даний час пакування ЛЗ розглядається як інструмент, що допомагає відрізнити справжній товар від фальсифікованого. Експерти фармацевтичної галузі вказують, що нові досягнення у пакувальній сфері повинні стати потужним стимулюючим імпульсом для виробників ЛЗ, а для пацієнтів забезпечать зручність і захист від помилок, включаючи випадкове передозування.

З огляду на те, що проблема фальсифікації ЛЗ є надзвичайно актуальною, оскільки на небезпеку наражається здоров'я десятків тисяч людей, які, не отримуючи необхідного лікування, ризикують втратити життя, захист упаковок ЛЗ має важливе значення в боротьбі з поширенням фальсифікатів на фармацевтичному ринку та для гарантії забезпечення якості ЛЗ при транспортуванні і зберіганні

Використана література:

1. Міщук І. П. Сучасні системи ідентифікації товарів, їх використання в логістиці / І. П. Міщук, І. І. Шийко, О. І. Шийко // Торгівля, комерція, підприємництво: Зб. наук. праць. – Л.: Вид-во Львівської комерційної академії, 2005. – С.153–157.

2. Наказ МОЗ України № 497 від 12.12.2001 Про порядок заборони (зупинення) та вилучення з обігу лікарських засобів на території України.

3. Наказ МОЗ України N 436 від 30.10.2001 Про затвердження Інструкції про порядок контролю якості лікарських засобів під час оптової та роздрібною торгівлі.

4. Подорожна Л. М. Методичні рекомендації по виявленню фальсифікованих та субстандартних лікарських засобів / Л. М. Подорожна, О. В. Воропай, Є. В. Бондарев. – Х., 2006. – 24 с.

## **CURRENT APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF THE STATE OF PUBLIC HEALTH**

*Yakovleva O.S., candidate of pharmaceutical sciences(PhD), senior lecturer of the Department of Clinical Pharmacy, Pharmacotherapy and Management and Economics of Pharmacy of Zaporozhye State Medical University*

*Halik R.N., the third year student of Pharmaceutical Department of Zaporozhye State Medical University*

According to modern concepts health is regarded as a complex multisided notion that goes beyond the boundaries of purely medical care of population. It stipulated the application of the term “public health” in a theory and practice of social policy. It was the generalized result of the various measures aimed at the improvement of public health. At the same time, development, monitoring and evaluation of the policy in the field of public health become significantly complicated. Therefore, the development of scientific instruments for reasoned

assessment of public health as the basis for acceptance of administrative decisions in this area is rather important.

Currently, public health is determined by a complex socio-economic concept that simultaneously characterizes the combined result of various measures and determines potential of development of the society. However, the typical features of the modern social policy, including the sphere of public health, are the use of indirect measures of regulation, the formation of policies in the integrated manner, and transfer accents development and implementation of policies at regional and local levels as the primary links, where the health of population is formed.

The term "public health" resulted from complications and socialization of such concept as "health" toward the study of health of population as opposed to individual health. The achievement of high indexes of health becomes the task of the whole society, but not only of the health care system. As the research works of foreign authors confirm the most actual in the study of health is the approach which combines several components: determination and measuring of the state of health among different groups of population taking into account their subdivision within the limits of the group; the structure of determinants that produce such results; actually politics that is conducted with the aim of establish the optimal balance of these determinants.

The marked tendencies considerably complicate the processes of development, implementation and evaluation of policies in the health care sector that, in turn, stipulates the necessity of the use of modern methodological, analytical and informative research methods providing proper grounding and support for practical implementation of policies in this area.

Analysis of scientific works on various aspects of the evaluation in public health makes it possible to isolate specific areas of the research.

The scientific and methodological approaches of the evaluation of such aspects as the health care system and the health of the population are the most widely available. First of all scientists were based on the use of indexes of the health status of population, applying modern complex estimations.

Modern foreign studies are devoted to the evaluation of the effectiveness of health care system's reform. Some problems of the mentioned scientific-methodological aspect are defined in the certificate directory of WHO "Evaluation of the effectiveness of health care reform: experience, problems and prospects" (P. C. Smith, E. Mossialos, I. Papanicolas, 2008).

An evaluation of basic aspects of public health at regional level is an important direction which still primarily focused on the assessment of social infrastructure and capacity of the health care system. However, it should be noted that in the national practice methodological approaches to the assessment of public health are not actually formed, such approaches that could provide reasonable data for certain administrative decisions, to meet the needs of objective assessment and actual directions of reformation of the sphere of public health.

It should be noted that in the modern world development of effective policies in the sphere of public health is becoming increasingly important. The connection between the unsatisfactory system and low level of health of the population of FSU

countries is obvious. However, the experience of functioning of the system of health protection in countries with relatively high level of well-being and life expectancy of population indicates the existence of a number of significant problems, among which is necessary to define the following: permanent uncontrolled increasing of charges, reducing access to medical services, the occurrence of unexpected consequences of reforms and so on. Under such conditions, there is a need of adequate, complete and objective assessment of public health. It provides scientific grounds for the assessment tools and its use for the development of appropriate policies which are not fully realized in the existing methodological approaches.

The analysis of the published materials in relation to the methodological providing of evaluation of public health, other socio-economic systems and processes define such requirements to the methodology of evaluation of public health as an analytical instrument of development of policy, relevance, reliability, completeness, possibility of making comparisons, timeliness and flexibility, accessibility and objectivity. It must be emphasized that the practical implementation of these requirements is possible if the complex multilevel approach to evaluation is used.

The choice of constituents for the evaluation of public health should be based on the results of previous stages. However, at present it is necessary to choose the existing restrictions on the most appropriate basis for determining the constituents of regional tasks of WHO in relation of the development of health protection systems. Their analysis confirms the relevance of a comprehensive assessment of public health based on the expanded system of components and indicators. The most important components are public health, equity of financial participation, accessibility, rationality, institutional mechanisms and efforts to preserve and strengthen health and reduce risk factors. Each component is determined by a certain multilevel system of appropriate indicators which due to the existing information support of public health in Ukraine, allows making an adequate assess. Using procedures of standardization of primary indicators and their comparison on several levels are made. The integral indicator of public health of each administrative and territorial unit is calculated at the highest level. The process of using evaluation is also important. Particular attention should be paid to those components which integral index value is lower in comparison with the others or is below the established maximum limit. After that the distribution of the obtained integral parameters is made in comparison to the primary indexes resulted the unsatisfactory condition. The users of estimation are given necessary information about the characteristics that need improvement.

The proposed by national experts regulation processes in public health policy are mutually agreed with the stages of evaluation, aimed at the gradual implementation of the following stages. The first step is to establish the priorities and objectives of the development of public health policy on the basis of realization of its problematic constituents. This stage is expressed in determination of tasks; it means such state of public health components that are desirable for the improvement of public health and policy outcomes that is quite specific and measurable criteria for the achievement of the aim. For the next stage, we need basic information about the applicability and effectiveness of various policy measures for the selection of policy instruments. First of all, must be analyzed the existing policy on certain components



of public health, historical experience and international practice, and the estimated impact of existing measures of policy. Converting of possible decisions into concrete plans for the input of the selected measures provides the formation of the corresponding resources that should be realized by means of budgeting.

The conclusions on the effectiveness and advisability of implementation can be developed on the bases of evaluation of the impact of measures. These results and conclusions give us the possibility to adjust the choice of instruments and help to review the aims and the tasks so that they better respond the reality.

It is necessary to underline that the processes of estimation and policy must be used constantly thus both of them will be developed simultaneously because the estimation gives the possibility to develop scientifically reasonable measures and accompany the process of its implementation.

Thus, the processes of ensuring a high level of public health is rather complex and leads to the development of new concepts and views on health policy. Public health is currently the most important concept.

The analysis of the methodological approaches for the evaluation of public health worked out by native scientists provides the requirements for the definition of evaluating methodology. The stages of assessment using a comprehensive integrated approach were offered. The processes of estimation of planning and input of public health policy were coordinated. Therefore, the perspective of the further research is the development of methodological principles of assessment, which should be focused on the foreign experience.

#### REFERENCES:

1. Жалінська І. В. Сучасні підходи до оцінювання громадського здоров'я як складової соціально-економічної політики / І. В. Жалінська // Економічний простір. – 2013. – № 75. – С. 80-90.
2. Левицька О. О. Формування інтегрального індексу здоров'я населення / О. О. Левицька // Регіональна економіка. – 2008. – № 2. – С. 85-97.
3. Рингач Н. О. Громадське здоров'я як чинник національної безпеки: монографія / Н. О. Рингач. – К. : НАДУ, 2009. – С. 63-101.

## СЕКЦІЯ 8. МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ

### СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Воробйова Ю.І., магістр 6 курсу спеціальності "Економіка підприємства"*

*Національного фармацевтичного університету*

*Деренська Я.М., к.е.н., доцент кафедри управління та економіки*

*підприємства Національного фармацевтичного університету*

Управління якістю проектної діяльності передбачає процеси, необхідні для забезпечення того, щоб проект задовольняв ті потреби, задля яких він розроблений, і включає як забезпечення якості самого проекту, так і продукції проекту. Управління якістю проекту є однією з ключових функцій управління проектом поряд з такими, як управління вартістю та часом проекту.

У даний час прийнято розрізняти чотири ключові аспекти якості:

1. Якість, обумовлена відповідністю ринковим потребам і очікуванням. Цей аспект якості досягається завдяки ефективному визначенню та актуалізації потреб і очікувань споживачів і точному аналізу можливостей ринку.

2. Якість розробки і планування проекту. Другим аспектом є якість, що досягається завдяки ретельній розробці самого проекту і його продукції.

3. Якість виконання робіт за проектом відповідно до планової документації. Третім аспектом є якість, що забезпечується завдяки підтримці відповідності реалізації проекту його плану і забезпечення розроблених характеристик продукції проекту і самого проекту і вироблених цінностей для споживачів та інших зацікавлених осіб.

4. Якість матеріально-технічного забезпечення проекту протягом усього його життєвого циклу [1].

Сучасна концепція менеджменту якості має в своїй основі такі основоположні принципи:

- якість - невід'ємний елемент проекту в цілому, а не якась самостійна функція управління;

- якість - це те, що говорить споживач, а не виробник;

- відповідальність за якість повинна бути адресною;

- для реального підвищення якості потрібні нові технології;

- підвищити якість можна тільки зусиллями всіх працівників підприємства;

- контролювати процес завжди ефективніше, ніж результат (продукцію);

- політика в сфері якості повинна бути частиною загальної політики підприємства [2, с.408 ].

Ці принципи лежать в основі найбільш популярного і методологічно сильного напрямку в управлінні якістю - Загального управління якістю - Total Quality Management (далі - TQM).

Основні положення TQM можна виразити наступними твердженнями:

1. Роль керівництва. В заходах з управління якістю на основі принципів TQM величезна роль відводиться керівництву.

2. Основна увага - клієнтам. Увага до клієнтів має виявлятися не в гаслах, а в практичній, повсякденній діяльності

3. Стратегічне планування. Велика увага в TQM приділяється процесам планування взагалі і стратегічного планування зокрема.

4. Залучення всіх співробітників. У TQM передбачається делегувати відповідальність на нижні рівні управління.

5. Підготовка персоналу. Характеристикою підготовки в TQM є обов'язкова оцінка ефективності навчання.

6. Нагороди та визнання. Для того щоб нова система працювала, необхідно, щоб вона була підкріплена відповідною системою мотивації.

7. Розробка продукції і послуг повинна адекватно реагувати на потреби і очікування споживачів, які постійно змінюються та ускладнюються. Найважливішими є такі показники, як поліпшення якості розробки, тобто відповідність розробок вимогам клієнта, а також тривалість циклу розробка-впровадження.

8. Управління процесом. Основою положим принципом TQM є концентрація зусиль на конкретних процесах, особливо на процесах, які безпосередньо впливають на якість кінцевої продукції проекту.

9. Якість постачальників. Вимоги до якості продукції постачальників аналогічні вимогам до своєї власної.

10. Інформаційна система. Для нормального функціонування системи TQM необхідно розробити і впровадити інформаційну систему, що дозволяє ефективно збирати, зберігати і використовувати дані, інформацію та знання.

11. Кращий досвід. Одним з дієвих інструментів підвищення якості і поліпшення системи управління є визначення та використання кращого досвіду інших компаній (так званий benchmarking).

12. Оцінка ефективності роботи системи управління якістю. Для такої оцінки необхідно розробити систему критеріїв і порядок проведення таких оцінок. Отримані і проаналізовані результати повинні бути використані для подальшого вдосконалення управління проектом [3, с.196 ].

Викладені вище принципи TQM лягли в основу різноманітних концепцій менеджменту якості, таких як ISO 9000 [4], багатьох національних моделей управління якістю, а також є базою для розроблення системи менеджменту якості проектної діяльності [5, с. 27].

За результатами дослідження теоретичних джерел виявлено актуальність впровадження у межах системи менеджменту якості фармацевтичних підприємств системи управління якістю проекту, засновану на процесному підході. Система управління якістю проекту включає три елементи: планування, забезпечення та контроль якості проекту. Планування якості здійснюється як частина планування проекту і виконується спільно керівником проекту, архітектором проекту і відповідальним за якість проекту. У план управління якістю включаються роботи, виконання яких забезпечує якість результатів проекту. План за якістю повинен визначати, як у проекті буде забезпечено якість виконання робіт з позиції організаційної структури, ресурсів, методичного забезпечення. На стадії планування якості

рекомендується розробити документи, що регламентують дії з контролю якості управління проектом (форму звітності з виконання проекту) та процедури управління якістю, наприклад, контроль якості результатів проекту, контроль якості документів проекту, затвердження документів проекту, підготовка та проведення контролю проекту. Для контролю якості документів проекту в плані по якості слід визначити список осіб, що погоджують і затверджують кожен документ проекту, терміни і форму їх узгодження. Планування якості починається з визначення цілей якості проекту, політик і стандартів, що відносяться до змісту проекту. Потім визначаються дії та обов'язки членів команди, виконання яких необхідно для досягнення цілей та дотримання стандартів. Результат планування якості представляється у формі планів забезпечення якості та процесів управління, що забезпечують виконання цих планів, і досягається шляхом синхронізації з основними (планування змісту, розкладу, вартості) і допоміжними (планування ризиків, команди) процесами планування.

Наступним елементом системи управління якістю проекту є процес забезпечення якості – процес виконання планових систематичних операцій з якості, які забезпечують виконання всіх передбачених процесів, необхідних для того, щоб проект відповідав встановленим вимогам щодо якості. Функцію забезпечення якості може виконувати команда проекту, замовник або спонсор, інші учасники проекту. Для контролю якості проекту проводяться аудиторські перевірки, метою яких є з'ясування, чи задовольняє якість проекту стандартам, встановленим в плані забезпечення якості. Процес забезпечення якості включає методи безперервного поліпшення якості майбутніх проектів. Знання та досвід щодо забезпечення якості, накопичені в поточному проекті, повинні використовуватися при складанні планів забезпечення якості подальших проектів.

Контроль якості – процес, який включає відстеження проміжних результатів проекту, визначення їх відповідності прийнятим стандартам і розробку дій для усунення причин, що викликають відхилення від стандарту. Управління якістю має проводитися на всіх етапах виконання проекту. Кількісна оцінка контролю якості здійснюється на основі статистичного аналізу й теорії імовірності.

Побудова системи управління якістю проектної діяльності сприятиме регламентуванню процесів виконання окремих проектних робіт і проекту в цілому, забезпеченню прозорості керівництва процесами і більш чіткому закріпленню відповідальних за здійснення певних проектних операцій.

Використана література:

1. Управління якістю. Аспекти управління якістю. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.

2. Міхеєва О.М. Управління якістю /Е.Н. Міхеєва, М.В. Сіроштан. - М.: Дашков і К В°, 2009. – 408 с.

3. Фомичев С.К., Старостина А.А., Скрябина Н.И. Основы управления качеством : учебн. Пособие / С.К. Фомичев, А.А. Старостина, Н.И. Скрябина. – К. : МАУП, 2009. - 196 с.

4. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://online.budstandart.com/ru/catalog/doc-page?id\\_doc=64013](http://online.budstandart.com/ru/catalog/doc-page?id_doc=64013).

5. ДСТУ ISO 10006:2005. Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах. – К. : Держспоживстандарт України, 2007. – 27 с.

## **СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ**

*Дмитрієва О.І., к.е.н., доцент кафедри менеджменту організації і адміністрування Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

*Шелегова А.О., студентка 5 курсу спеціальності «Менеджмент» (Менеджмент організації і адміністрування)*

*Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

Управління організацією, поряд з іншими аспектами управління, включає в себе менеджмент якості.

Політика в області якості є основним документом системи. Вона визначає мету побудови і функціонування системи менеджменту якості (СМЯ), а також зобов'язання вищого керівництва щодо досягнення поставлених цілей.

Менеджмент якості - це скоординована і взаємопов'язана діяльність з управління, вибудована таким чином, щоб забезпечити надійну і безперебійну роботу організації.

Управління організацією, щодо якості, означає, що вся діяльність підпорядковується встановленим цілям за якістю, і для досягнення цих цілей в організації розроблена система планів, є необхідні ресурси, виконуються дії по досягненню поставлених цілей.

Менеджмент якості включає в себе чотири основних складових:

- 1) контроль якості (діяльність з оцінки відповідності об'єкта контролю встановленим вимогам);
- 2) забезпечення якості (систематична діяльність, за рахунок якої можна виконати встановлені вимоги);
- 3) планування якості (полягає в реалізації дій, за рахунок яких можна підвищити можливості організації дотримуватися вимог, що пред'являються до об'єкту);
- 4) поліпшення якості.

Система - це сукупність елементів або відносин, закономірно пов'язаних один з одним в єдине ціле, яке має властивості, відсутніми у елементів або відносин їх утворюють.

В якості основних системоутворюючих принципів можна виділити наступні:

- а) цілісність системи це не інтегральне (адитивна, сумативне) властивість всіх елементів системи, а зовсім нові, інші властивості або якості системи в цілому, що з'являються тільки в результаті системного об'єднання елементів;

б) залежність кожного елемента, частини системи (підсистеми), властивостей і відносин від їх місця і функцій (значення, призначення) всередині цілого;

в) структурність, тобто можливість опису статичного стану системи через встановлення її структури, розміщення елементів системи в просторі і в часі і фіксацію мережі зв'язків і відносин цих елементів;

г) взаємозалежність системи і навколишнього середовища, тобто можливість відмежувати систему від навколишнього її середовища, "виділити" систему з навколишнього середовища шляхом визначення її кордонів;

д) ієрархічність, тобто можливість ранжированного, упорядкованого розподілу системи на частини, підсистеми та елементи.

Система менеджменту якості заснована на восьми принципах менеджменту якості:

1. Орієнтація на споживача - організації необхідно робити те, що хоче споживач зараз і захоче в майбутньому, навіть якщо він цього не усвідомлює.

2. Лідерство керівника - так як організація діє завжди в рамках обмеженості ресурсів і вхідних даних в конкурентному середовищі, то тільки лідер, що володіє баченням, силою духу здатний забезпечити досягнення її цілей (місії).

3. Залучення персоналу - так як персонал організації є її основним ресурсом і одночасно найбільш чутливою зацікавленою стороною, опора лідерів на нього - запорука успіху.

4. Процесний підхід - СМЯ організації не статичне утворення і її елементами є процеси, через які досягаються цілі, тобто через процеси забезпечують будь-які зміни.

5. Системний підхід до менеджменту - має на увазі облік всіх факторів, що впливають на зовнішню і внутрішню середу організації.

6. Постійне поліпшення - основа сучасного менеджменту, яка має на увазі постійну адаптацію до подією і очікуваних змін в середовищі, а іноді і формує їх.

7. Прийняття рішень, заснованих на фактах - нагадування про те, що стабільність функціонування організації можлива не тільки на основі інтуїції, а й з використанням даних вимірювань.

8. Взаємовигідні відносини з постачальниками - разом з принципом орієнтація на споживача передбачає створення стійких ланцюгів поставок на основі взаємовигідного співробітництва.

Отже, система менеджменту якості - це система, створювана в організації для формування політики та цілей у сфері якості, а також для досягнення цих цілей. СМЯ, як і будь-яка система, характеризується своїм призначенням, структурою, складом елементів і зв'язками між ними.

СМЯ покликана забезпечити якість послуг, що надаються і «налаштувати» цю якість на очікування споживачів. При цьому головне завдання системи менеджменту якості - не контроль кожної окремої послуги, а створення системи, яка дозволить не допускати появу помилок, які призводять до поганої якості послуг.

Використана література:

1. ДСТУ ISO 9001-2001. Системы управления качеством. Требования относительно улучшения.- К.: Держстандарт України, 2001. – 25 с.
4. Мазурова Т.А. Управление качеством / Т.А. Мазурова. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999.
5. Мороз О.І. Курс теорії систем / О.І. Мороз. – М: ВШ, 1987. – 300 с.
6. Перегудов Ф.І. Введення в системний аналіз / Ф.І. Перегудов, Ф.Л. Тарасенко. – М: ВШ, 1989. – 360 с.

## **ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ДОПОМОГИ У СВІТЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ GPP НА ПРИКЛАДІ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ В АПТЕКАХ**

*Макарова О. Є., к.ф.н., доцент кафедри управління якістю Національного фармацевтичного університету*

Належна аптечна практика (НАП) – це вид діяльності фармацевтичних працівників, спрямований на першочергову корисність для споживачів фармацевтичних товарів і послуг. НАП забезпечує високий рівень відповідальності аптечних працівників за реалізацію своїх функцій щодо питань забезпечення якості фармацевтичних товарів та аптечних послуг при виконанні професійних обов'язків. Надзвичайне значення для аптек має якість обслуговування відвідувачів, яка регламентується відповідними стандартами.

Розробляючи стандарти роботи аптеки відповідно до вимог НАП, важливо визначити роль фармацевта стосовно пацієнтів та спільноти. Адже продаж ЛЗ є вторинним порівняно з наданням фармацевтичної допомоги. Місія НАП – сприяння покращенню здоров'я та допомога пацієнтам в оптимальному застосуванні ЛЗ. Складові даної місії:

- доступність ЛЗ для пацієнтів за будь-яких обставин;
- виявлення та усунення порушень здоров'я за допомогою якісного фармацевтичного обслуговування та професійного консультування;
- покращення стану здоров'я пацієнтів;
- забезпечення ефективності застосування ЛЗ;
- попередження проблем зі здоров'ям, пов'язаних з прийманням ЛЗ, відповідальне використання обмежених ресурсів охорони здоров'я.

Важливою складовою успіху аптеки є мотивація персоналу на роботу за стандартами, своєчасна оцінка якості роботи, виявлення та усунення не ліків у роботі, допомога співробітникам аптеки у професійному розвитку. Стандарт обслуговування в аптеці – це набір вимог, обов'язкових для виконання співробітниками аптек в процесі обслуговування клієнтів. Кожен відвідувач аптеки повинен отримати бездоганне обслуговування. В аптеці розроблені стандарти з метою створення комплексу якісного обслуговування. Крім того, що працівник першого столу повинен знати стандарти обслуговування, асортимент, вичерпну інформацію про ЛЗ, організацію господарчих процесів аптечної мережі де працює, він також повинен вміти: визначати стиль

спілкування кожного окремого клієнта; використовувати індивідуальний підхід до кожного клієнта в залежності від його стилю спілкування; надати кваліфіковану консультаційну допомогу, надати вичерпну інформацію про ЛЗ; у разі відсутності ЛЗ, який запитує відвідувач, провізор, якщо він впевнений що діє в інтересах пацієнта, повинен запропонувати йому кілька оптимальних варіантів: альтернативну заміну препарату; замовлення препарату із зазначенням даних покупця (ПІБ, № телефону), відстежити виконання даного замовлення, з якнайшвидшим повідомленням пацієнту; отримати додаткову інформацію щодо наявності ЛЗ в інших аптеках мережі, або ж в аптеках міста.

Нами досліджувалося питання реалізації вимог НАП в м. Кривому Розі. Було проведено анонімне анкетування відвідувачів аптек мережі «Конвалія». З усієї кількості опитаних 80% респондентів становили жінки. Вікова група опитаних – переважно у віці від 45 до 58 років. Для більшості відвідувачів аптек головними критеріями вибору аптеки є (за пріоритетністю):

- ціни на товари аптечного асортименту;
- компетентність фармацевтичних працівників;
- отримання кваліфікованої консультаційної допомоги;
- ввічливе ставлення до відвідувачів;
- широкий асортимент найменувань препаратів;
- зручне розташування аптеки та зручні часи роботи аптеки.

Для більшості проанкетованих найбільш важливим елементом стандарту фармацевтичного обслуговування є надання кваліфікованої допомоги при виборі ЛЗ для лікування конкретного захворювання. Приблизно п'ята частина респондентів відзначили найбільш важливим отримання повної інформації стосовно препарату, а також ввічливе ставлення фармацевтичних працівників під час візиту в аптеку. Усі проанкетовані відвідувачі вважають, що в аптеках працюють висококваліфіковані фахівці, які володіють необхідною інформацією щодо асортименту і фармакологічної дії ЛЗ і завжди на високому професійному рівні надають необхідну консультаційну допомогу при виборі препаратів. Переважна більшість респондентів констатували, що в даній аптеці виконуються стандарти обслуговування.

За результатами опитування можна зробити висновок, що практично усі відвідувачі аптек високо оцінюють професіоналізм фармацевтичних працівників і їх влаштовує реалізація стандартів НАП. Для переважної більшості опитаних відвідувачів аптек найважливішими елементами стандарту обслуговування є надання кваліфікованої консультаційної допомоги, отримання повної інформації щодо придбаного препарату; ввічливість та уважність фармацевтичних працівників. Усі респонденти довіряють рекомендаціям і консультаціям фармацевтів, вважають персонал аптеки висококваліфікованим.

Використана література:

1. Наказ МОЗ України від 08.10.2012 р. №786 «Про визначення головної організації у сфері розробки медико-технологічних документів зі стандартизації медичної допомоги, проектів нормативних актів медичного, в тому числі фармацевтичного, обслуговування та фармаконагляду».
2. Толочко В. М Основні проблеми організаційно-управлінської



діяльності персоналу аптечних закладів / В. М. Толочко, А. В. Кайдалова, Т. О. Артюх // Український журнал клінічної та лабораторної фармації. – 2011. – Т. 6, №2. – С. 120 – 124.

3. Щорічна доповідь про стан здоров'я населення, санітарно-епідеміологічну ситуацію та результати діяльності системи охорони здоров'я України. 2015 рік. / за ред.. Шафранського В. В. ; МОЗ України, ДУ «УІСД МОЗ України». – К., 2016. – 452 с.

## **РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ ТА ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ В УКРАЇНІ**

*Смачило В.В., к.е.н., доцент кафедри економіки Харківського національного університету будівництва та архітектури*  
*Божидай І.І., аспірантка кафедри економіки Харківського національного університету будівництва та архітектури*

Безпека харчової продукції і продовольчої сировини є однією з вирішальних економічних складових кожної держави й визначається спроможністю країни ефективно контролювати якість та безпеку вироблених та ввезених продовольчих товарів. Ця сфера діяльності має надзвичайно важливі гуманітарний, соціальний, економічний і політичний аспекти у суспільстві.

Постановка даного питання актуальна як для держави взагалі, так і для кожного окремого домогосподарства та людини як кінцевого споживача продукції АПК. Так як, саме від споживання якісних та безпечних продуктів харчування залежить здоров'я людини, її продуктивність праці та тривалість життя. З іншого боку, вироблення якісної харчової продукції та продовольчої сировини та їх імпорт – це високий рівень ВВП, запорука процвітаючої та фінансово незалежної країни.

Наша держава володіє всіма необхідними ресурсами задля забезпечення високого місця в рейтингу серед країн-виробників сільськогосподарської продукції. Але, пріоритетним завданням повинне бути виробництво не сировини, а кінцевого продукту споживання. Саме тому, за даних нестабільних економічних та політичних умов, пріоритетним завданням для України є підтримка та розвиток виробництва якісних та безпечних продуктів харчування.

За сучасних умов у всьому світі вимоги до якості та безпечності харчових продуктів підвищуються. Високі стандарти та їх дотримання забезпечують домінування продукції певних країн на міжнародному ринку продуктів харчування та відіграють першочергову роль у забезпеченні якості життя населення. Тому питання забезпечення якості та безпечності харчової продукції як основного фактору підвищення потенціалу країни та забезпечення здоров'я нації є на сьогодні надзвичайно актуальним [1].

Сучасний етап відносин стосовно контролю якості продуктів харчування та захисту прав споживачів характеризується стрімкими законодавчими зрушеннями, викликані становленням європейського вектору розвитку України.

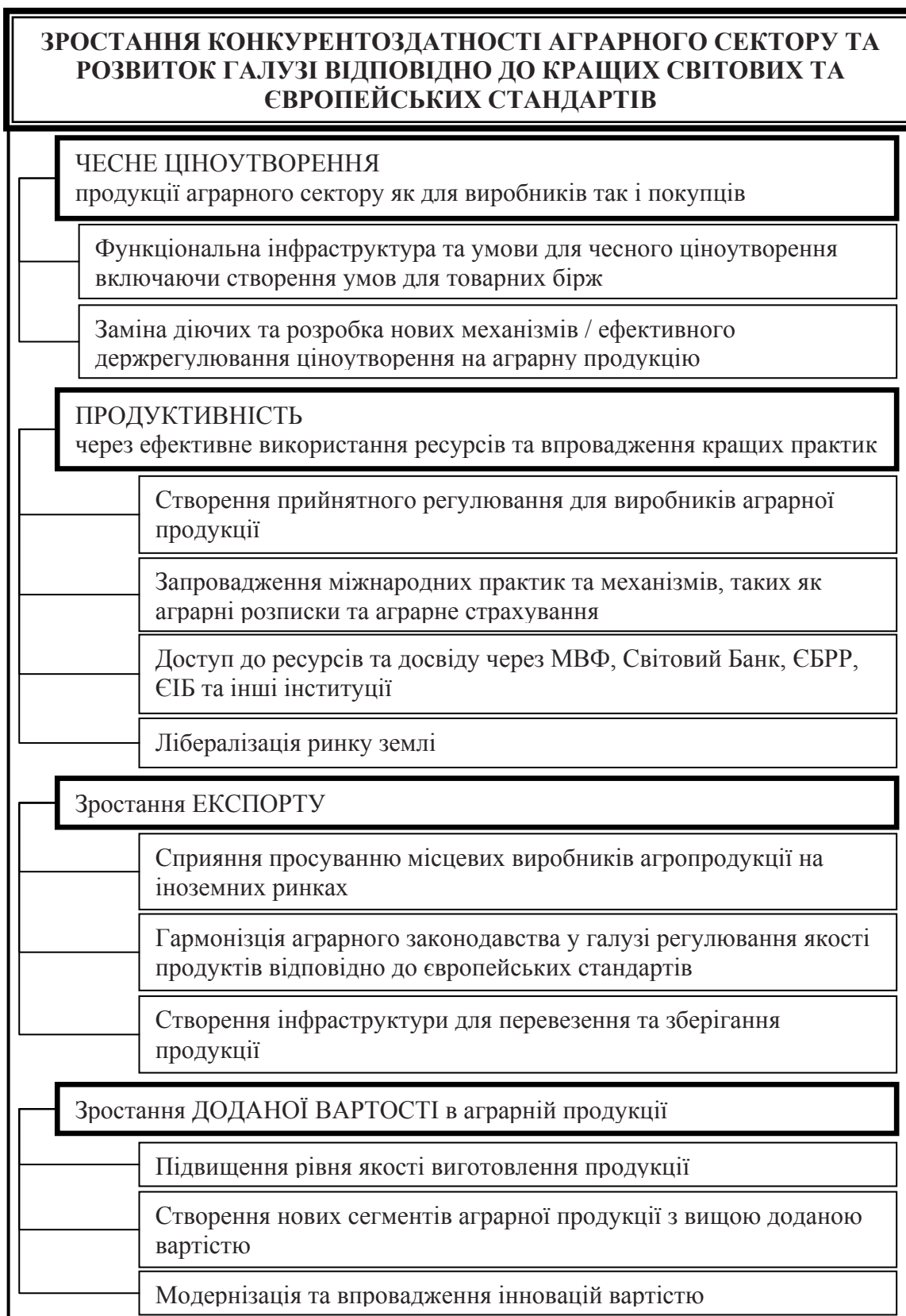


Рис. 1. Основні напрямки реформи сільського господарства  
Побудовано автором на основі [2]

Керівництво країни планує до 2019 року впровадити європейську модель контролю якості харчових продуктів в Україні.

Для досягнення поставленої мети державою проводиться реформа всієї галузі, зазнають значних змін всі сфери діяльності, що торкаються питань якості та безпечності продуктів харчування та продовольчої сировини.

Мета реформи сільського господарства (рис. 1): забезпечити продовольчу безпеку країни та конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому ринку; утвердження лідерства на світовому ринку продовольства та сільськогосподарської продукції; забезпечити прозорість та прогнозованість аграрної політики [2].

Невідкладних реформ потребує і законодавча база, що відповідає за виробництво якісних і безпечних продуктів харчування та захисту прав споживачів.

Реформування законодавчої бази має на меті гармонізацію законодавства України із законодавством ЄС у сфері безпечності та якості харчових продуктів, забезпечення високого рівня захисту здоров'я людей та інтересів споживачів, а також створення прозорих умов ведення господарської діяльності, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних харчових продуктів та зменшення їх ціни.

При посиленні вимог до якості та безпечності продуктів харчування, за умови виконання принципів СОТ, керуючись досвідом інших держав, доцільно 1) управління безпечністю харчової продукції проводити на різних етапах постачання продуктів харчування та своєчасно вживати запобіжних засобів, а не зводити лише до контролю готової продукції; 2) відповідальність за дотримання правил щодо безпечності перекласти з держави на приватний сектор, залишивши за собою дорадчі, наглядові та регуляторні функції; 3) створення єдиного органу чи інтегрованої системи контролю харчових продуктів.

Всі заходи в комплексі допоможуть товарам вітчизняного виробництва, зокрема продукції сільського господарства, перейти на якісно новий рівень по всім параметрам, зайняти високу конкурентну позицію в своєму сегменті та, в майбутньому, впровадити для населення країни європейські стандарти життя та забезпечити Україні провідну позицію серед інших держав.

Використана література:

1. Жураковська Л.А. Забезпечення якості та безпечності сільськогосподарської продукції та продуктів харчування в Україні / Л.А. Жураковська [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsnau\\_2013\\_1\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsnau_2013_1_43)

2. Реформа сільського господарства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://reforms.in.ua/ua/reforms/reforma-silskogo-gospodarstva#passport>

## СЕКЦІЯ 9. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ : СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

*Братішко Ю. С., к. фарм. наук, доцент кафедри управління та економіки підприємства Національного фармацевтичного університету*

Соціальна відповідальність фармацевтичних підприємств (ФП) передбачає здатність суб'єктів фармгалузі брати на себе зобов'язання фінансового, економічного, соціального і екологічного характеру за наслідки їхньої діяльності перед державою, суспільством, навколишнім співтовариством, персоналом, бізнес-партнерами та іншими зацікавленими сторонами, що передусім реалізується завдяки етичній поведінці і урахуванню інтересів та очікувань всіх стейкхолдерів, дотриманні чинного законодавства і міжнародних стандартів на принципах добровільності і взаємної вигоди.

На відміну від лідерів світового фармацевтичного ринку, більшість українських ФП у внутрішньофірмовому менеджменті акцентують увагу на економічному боці бізнес-процесів, і не приділяють достатньої уваги соціальному розвитку, власній репутації та питанням формування, оцінки та управління соціальною відповідальністю ФП. При цьому не можна не зазначити, що сьогодні близько 50 % вітчизняних фармвиробників розширюють перелік соціальних пільг для персоналу, як відповідно до соціальних державних стандартів (оплата лікарняних листків; надання чергової оплачуваної відпустки; обов'язкове соціальне страхування; відрахування до пенсійного фонду; відшкодування видатків, пов'язаних з відрядженнями співробітників; відшкодування транспортних видатків співробітникам, постійна робота яких носить роз'їзний характер; доплати та надбавки (за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, за роботу у святкові та вихідні дні, за виконання шкідливих робіт та ін.); забезпечення питною водою, молоком для встановлених видів робіт; забезпечення спецодягом; оформлення оздоровчих путівок для співробітників (через Фонд Соціального страхування); організують медпункти для проведення обов'язкових медичних оглядів), так і корпоративні пільги (додаткова оплачувана відпустка; представницькі видатки; медичне страхування співробітників; пільгове медичне страхування членів родини; оплати витрат на мобільний зв'язок; матеріальна допомога на харчування; матеріальна допомога в особливих випадках). Як показали проведені дослідження, у Колективних договорах багатьох вітчизняних ФП закріплені права працівників користуватись спортивними залами, корпоративним транспортом, передбачається надання оздоровчих путівок членам родин працівників. Через Профспілку працівники отримують новорічні подарунки для власних дітей. Деякі ФП беруть на себе витрати з корпоративних заходів, з організації роботи корпоративних бібліотек та утримання корпоративних університетів, втілюються в життя програми підтримки

колишніх співробітників, надають допомогу ветеранам та пенсіонерам, які тривалий час працювали на ФП.

Проведений аналіз дозволив виявити певні недоліки в управлінні соціальною відповідальністю на ФП, які суттєво ускладнюють процес впровадження систем менеджменту якості та знижують їхню ефективність. Це обумовлює необхідність удосконалення існуючих теоретичних засад управління соціальною відповідальністю фармацевтичного бізнесу (СВФБ) та створення галузевої методики її оцінки.

Сьогодні під концепцією СВФБ слід розуміти систему поглядів на усвідомлення сутності, принципів, методів, підходів до формування, оцінки та управління соціальною відповідальністю на всіх рівнях управління фармацевтичною галуззю та суб'єктами фармацевтичного ринку. Складовими СВФБ сьогодні є: відповідальність перед пацієнтами та споживачами за своєчасне забезпечення ефективними, безпечними та доступними за ціною ЛЗ; відповідальність за екологічну безпеку перед місцевим співтовариством; відповідальність за нормотворчу діяльність та сприяння розвитку професійної та вищої освіти; відповідальність перед бізнес-середовищем (постачальниками; інвесторами; бізнес-партнерами; податковими та фінансово-кредитними установами; конкурентами); відповідальність перед суб'єктами системи охорони здоров'я (перед лікувальними закладами, перед лікарями, фармацевтами та провізорами); відповідальність перед суспільством, суспільними організаціями та засобами масової інформації; відповідальність перед персоналом та профспілками; відповідальність перед акціонерами та власниками, які реалізуються як у вигляді внутрішньої та зовнішньої відповідальності з метою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

Отже, нами запропонована система оцінки СВФБ. У результаті проведених досліджень відібрані 46 локальних показника для оцінки рівня СВФБ. Розроблена та формалізована методика оцінки рівня СВФБ, яка заснована на використанні інтегрального підходу із використанням таксономічного аналізу.

На підставі відібраних показників розраховуються комплексні показники за всіма складовими СВФБ. Методика комплексної оцінки СВФБ апробована на виробничих, оптових та роздрібних ФП, результати розрахунку наведені у табл. 1.

Впровадження запропонованої методики оцінки СВФБ дозволяє вітчизняним ФП визначити та оцінити проблеми у сфері СВФБ; створити засади ефективного менеджменту якості; визначити сукупність ресурсів, що можуть бути спрямовані ФП на забезпечення соціально-відповідальної діяльності; розробити ефективну систему управління соціальною відповідальністю; забезпечити створення системи партнерських відносин із стейкхолдерами; впровадити принципи соціальної відповідальності; та запровадити практику відкритого рейтингування вітчизняних ФП за рівнем СВФБ, що є важливим кроком для підвищення інвестиційної привабливості ФП та підвищення лояльності споживачів та пацієнтів. Методика оцінки дозволяє уникнути суб'єктивізму отриманих результатів та враховує не тільки інтереси

ФП, але й інтереси та потреби суспільства, наголошуючи на довгострокових перевагах розвитку системи СВФБ.

Отже, проведений аналіз дозволив виявити певні недоліки в управлінні соціальною відповідальністю на вітчизняних ФП, які суттєво ускладнюють процес впровадження систем менеджменту якості і менеджменту соціально відповідальної діяльності та знижують їхню ефективність. Дослідження допомогли визначити сутність та провести аналіз стану соціально відповідальної діяльності зарубіжних та вітчизняних ФП, що дало змогу виявити компанії-лідери в сфері соціальної відповідальності. Визначено, що вітчизняні ФП значно поступаються своїм зарубіжним конкурентам за рівнем ефективності управління соціальною відповідальною діяльністю. Це обумовлює необхідність удосконалення існуючих теоретичних засад управління соціальною відповідальністю.

Таблиця 1

Результати оцінки СВФБ на досліджуваних ФП у 2013 році

Фармацевтичне підприємство	Інтегральний показник СВФБ	Ранг (у межах групи з урахуванням коефіцієнту синергізму)
Фармацевтичні виробники		
ПАТ «Фармак»	0,79	4
Корпорація «Артеріум»	0,84	3
ПАТ НПП «Борщагівський ХФЗ»	0,64	7
ФФ «Дарниця»	0,73	5
ТОВ «ФК «Здоров'я»	0,63	6
ПАТ «Київський вітамінний завод»	0,54	10
ТОВ «Мікрофарм»	0,28	12
ТОВ «Тернофарм»	0,27	13
ПрАТ «Лекхім-Харків»	0,47	11
ПАТ «Фармстандарт-Біолік»	0,48	9
Корпорація «Юрія-Фарм»	0,61	8
ТОВ «Такеда Україна»	0,88	1
ТОВ «Тева Україна»	0,85	2
Дистрибуторські фармацевтичні компанії		
ТОВ «Артур-К»	0,63	3
ТОВ «БадМ»	0,62	2
СП «Оптима-Фарм, ЛТД»	0,43	4
ПТП МП фірма «Едельвейс»	0,42	5
Компанія «Дельта Медикел»	0,76	1
Аптечні мережі		
Мережа аптек «Мед Сервіс Груп»	0,71	3
Мережа аптек «Гамма-55»	0,62	5
Мережа «Аптека низьких цін»	0,73	1
Мережа аптек «Здоров'я»	0,72	2
Мережа аптек «Леда»	0,52	7
Мережа аптек «9-1-1»	0,53	6
Мережа «Аптека доброго дня»	0,65	4

Перспективами подальших досліджень є проведення кластерного аналізу досліджуваних ФП за рівнем СВФБ, що дозволить згрупувати підприємства фармгалузі у визначені кластери. Відповідно до кожного кластеру ФП буде розроблятися стратегія управління їх СВФБ та визначатися шляхи їх подальшого розвитку. Саме ефективне управління СВФБ та впровадження на ФП засад соціально відповідального менеджменту сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних ФП на світовому фармацевтичному ринку та суттєво підвищує інвестиційну привабливість суб'єктів фармацевтичної галузі.

## **СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Братішко Ю. С., к. фарм. наук, доцент кафедри управління та економіки підприємства Національного фармацевтичного університету,*

*Олійник Ю.С., студентка 5 курсу Національного фармацевтичного університету*

Сьогодні управління персоналом як об'єктивне соціальне явище має три грані та розвивається за трьома векторами: як сфера практичної професійної діяльності; як навчальна дисципліна; як галузь науки. Кожен з цих трьох напрямів розвитку управління персоналом в процесі вивчення, аналізу, проектування потребує застосування як однакових, так і специфічних методів, підходів, способів та прийомів розв'язання проблем. Загалом йдеться про єдину методологію, хоча для вивчення практичного управління персоналом можуть застосовуватись одні методологічні підходи, для формування структури і змісту навчальної дисципліни – інші, а для наукового аналізу цього складного явища – треті, можливі й комбінації. Саме життя вимагає, щоб представники цих трьох векторів розвитку управління персоналом діяли синхронно, обмінювались взаємно корисною інформацією, спільно обговорювали досягнення і проблеми.

Така взаємодія представників практики, освіти і науки безсумнівно буде продуктивною, сприятиме підвищенню ефективності і конкурентоспроможності вітчизняного виробництва.

Управління персоналом фармацевтичних підприємств – спрямована діяльність керівництва організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом фармацевтичних підприємств розуміється: наймання, відбір, прийом та звільнення персоналу; ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації та відборі; профорієнтація і трудова адаптація; мотивація трудової діяльності; організація праці; навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів; управління діловою кар'єрою; управління поведінкою персоналу в організації; управління соціальним розвитком; управління конфліктами і стресами. В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і

всі структурні підрозділи фармацевтичних компаній, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а і у перспективі, залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналом методології і методів стратегічного управління розвитком.

Керівництво досліджуваного нами фармацевтичного підприємства ПАТ «Фармак» усвідомлює на скільки важливим в сучасних умовах є стратегічне управління соціально-економічним розвитком. Тому з відповідальністю ставляться до аналізу середовища, визначення мети, цілей, до формування і реалізації стратегії як запоруки ефективного розвитку і довгострокового існування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності і досягнення фінансового успіху на тривалий період.

ПАТ «Фармак» вивчає фактори зовнішнього оточення (макросередовище), які формують довгострокову прибутковість підприємства і на які не може впливати (табл. 1.1), та фактори безпосереднього оточення підприємства (на рівні мікросередовища), з якими фармацевтична компанія безпосередньо взаємодіє (табл. 1.2).

Таблиця 1.1

Вплив факторів зовнішнього середовища

Фактори зовнішнього середовища	Чинник	Вплив на організацію
Економічні	Економічна криза та її наслідки	Відхилення від плану обсягів продажу в бік зменшення, зменшення прибутку, ділової активності
Політичні	Нестабільність податкового законодавства, його реформування	Збільшення податкового тягаря, складність виживання підприємства
Соціальні	Зменшення соціального рівня життя населення	Зменшення купівельної спроможності населення
Науково-технічні	Розвиток технологій і науки	Технологічне відставання внаслідок браку коштів на оновлення

Таблиця 1.2

Вплив факторів проміжного середовища на функціонування фармацевтичного підприємства ПАТ «Фармак»

Фактори проміжного середовища	Взаємовідносини	Вплив на організацію
Споживачі	Максимальне задоволення потреб	Позитивні відгуки, створення гарної репутації, рекомендація іншим скористатися послугами підприємства
Конкуренти	Боротьба за клієнтів	Звужують обсяги діяльності компанії
Постачальники	Партнерські відносини, обмін інформацією	Створюють рекламу, дають нових клієнтів
Партнери	Партнерські відносини, обмін інформацією, взаємодопомога	Створюють рекламу, дають нових клієнтів



Після аналізу факторів зовнішнього і проміжного середовища підприємства, щоб визначити можливості та загрози (табл. 1.3), а також свої слабкі і сильні сторони (табл. 1.4) проводиться SWOT-аналіз.

На основі проведеного аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємство визначає місію, цілі та стратегію свого розвитку.

Таблиця 1.3

Загрози і можливості фармацевтичного підприємства ПАТ «Фармак»

Можливості	Загрози
Вихід на нові ринки та сегменти ринку	Економічна та соціально-політична нестабільність
Збільшення випуску продукції	Високі темпи інфляції
Самовпевненість щодо конкуруючих фірм	Тенденції до скорочення ділового циклу
Обслуговування додаткових груп споживачів	Уповільнення росту ринку
Сертифікація на відповідність міжнародним стандартам якості	Недоступність інвестицій та кредитів

Стратегічний рівень даного підприємства формують стратегічні цілі (рис. 1.1) та обрана стратегія. Визначення цілей та стратегії потрібне для кожного ключового результату, який менеджери вважають важливим для досягнення успіху.

Таблиця 1.4

Сильні та слабкі сторони фармацевтичного підприємства ПАТ «Фармак»

Елементи управління	Сильні сторони	Слабкі сторони
Менеджмент	Проста і зрозуміла організаційна структура, впроваджена система стратегічного менеджменту	Високі вимоги до керівництва, при невиконанні яких обмежується ефективне управління організацією, відсутність відділу управління розвитком
Маркетинг	Освоєння нових ринків збуту, налагоджені відносини з постачальниками та позитивна репутація споживачів – приплив нових клієнтів, висока якість обслуговування, наявність інноваційних ідей	Висока плінність фахівців, рекламні обмеження
Фінанси	Ведеться бухгалтерський облік і складається фінансова звітність.	Зниження обсягів діяльності у порівнянні з планами за останній рік, яка не сприяє розширенню виробництва та складності у залученні інвестицій
Персонал	Навчання персоналу, підвищення кваліфікації, соціальний захист, оздоровча діяльність, виховна діяльність	Повільні темпи зростання заробітної плати, низький рівень преміювання, дуже високі показники плінності кадрів
Операційна система	Скорочення операційного циклу	Наявність застарілого обладнання

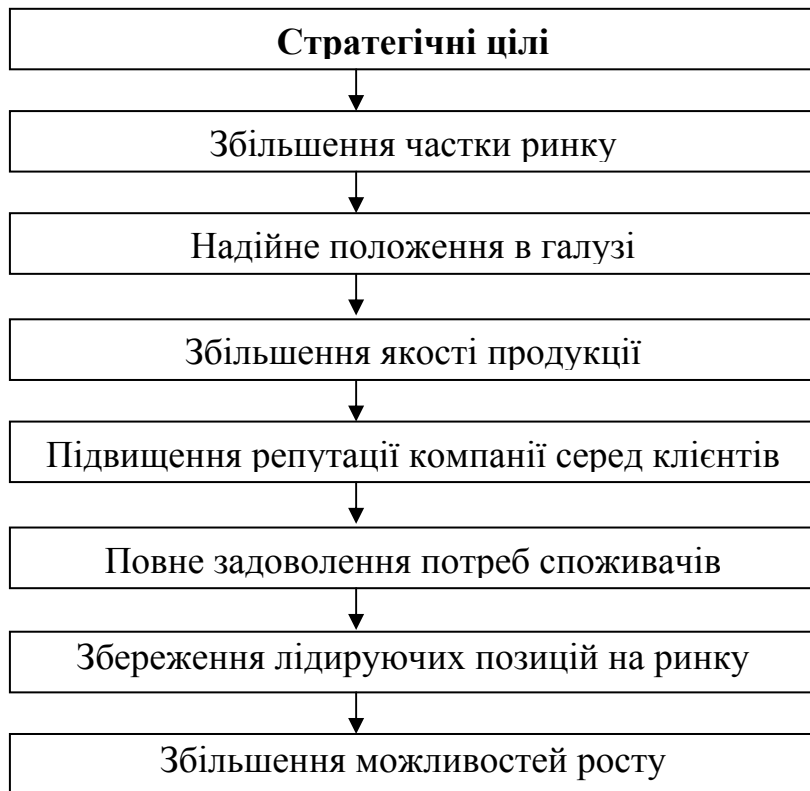


Рис. 1.1. Стратегічні цілі ПАТ «Фармак»

Отже, стратегічні цілі компанії важливі, оскільки описують стратегічні наміри фірми зайняти певне місце в бізнесі. Стратегічним наміром аналізованої нами фармацевтичної компанії є досягнення домінування на ринку ліків.

Чітко визначивши свої конкурентні переваги і недоліки, для досягнення встановлених цілей керівництво ПАТ «Фармак» обрало для себе стратегію інноваційного розвитку, що вимагає значних фінансових витрат.

## **ЗАТРАТИ НА ПЕРСОНАЛ ТА ЇХ ЕФЕКТИВНІСТЬ**

*Галенін Р.В. к.е.н., старший викладач кафедри економіки та БА Сумського державного університету*

Витрати на персонал нерозривно пов'язані з системою управління персоналом компанії, яку, в свою чергу, необхідно розглядати як найважливішу частину системи внутрішньофірмового менеджменту. Таким чином, ефективність витрат на персонал пов'язана з ефективністю компанії, як деякої економічної системи.

Більшість дослідників при визначенні поняття ефективності економічних систем використовує уявлення процесу діяльності даної економічної системи у вигляді процесу перетворення ресурсів в результати. Функціонування економічної системи представляє собою ланцюжок «витрати - результат - цілі (функції). Поняття ефективності автоматично прив'язується до завершеності цього ланцюжка. Тобто, економічна система може бути визнана ефективною

тільки в тому випадку, якщо витрати не просто успішно перетворюються в результати, а й отримані результати відповідають при цьому цілям (функцій) економічної системи. Особливу роль відіграє склад підсистем, до якого застосовується поняття ефективності. З огляду на це пропонується виділяти:

1) цільову ефективність (ступінь відповідності функціонування системи її цілям);

2) технологічну ефективність (ступінь інтенсивності використання ресурсів з точки зору співвідношення обсягів випуску продукції (надання послуг) з обсягами витрачених ресурсів);

3) економічну ефективність (ступінь інтенсивності використання ресурсів з точки зору співвідношення обсягів випуску продукції (надання послуг) з обсягами витрачених ресурсів в економічному (вартісному) вираженні).

Так як витрати на персонал є економічною, точніше фінансовою категорією, найбільш часто під ефективністю витрат на персонал розуміють саме економічну ефективність.

Процес перетворення ресурсів має на увазі отримання результату і досягнення цілей. Причому результат повинен бути позитивним за всіма ключовими цілями, а процес його досягнення повинен бути адекватним меті та ситуації (терміни, ресурси, навички, кількість і якість дій і зусиль). Звідси випливає необхідність оцінки ефективності витрат на персонал. Перше завдання, яке можна вирішити за допомогою оцінки ефективності персоналу - спланувати штат компанії.

Важливість оцінки ефективності витрат на персонал слід також з їх значної частки в загальному обсязі витрат. У чому ж можуть виражатися результати діяльності економічної системи? Так як під ефективністю розуміється, перш за все, економічна ефективність, то основні результати також будуть виражатися економічними показниками такими, як обсяг доходів, фінансовий результат і т.д. Варто відзначити, що збільшення результату може досягатися як за допомогою екстенсивних методів (наприклад, збільшення числа співробітників, обсягу виконуваних робіт і, відповідно, обсягу витрат), так і за допомогою інтенсивних методів.

Результатом застосування інтенсивних методів може з'явитися, наприклад, збільшення продуктивності праці. Саме такий підхід простежується в роботах багатьох дослідників. Про це пише, зокрема, С. Костянян, який також намагається пояснювати приріст результатів з точки зору збільшення продуктивності праці. Додамо, що поліпшення результату досягається не просто за рахунок приросту продуктивності праці, а й за рахунок більшої якості і раціональності прийнятих управлінських рішень, більш чіткої організації системи управління персоналом і компанією в цілому, точних прогнозів, зниження ризиків, недопущення порушень. До вищесказаного можна додати, що джерело приросту результатів слід шукати не тільки в прирості відповідних показників, а й в недопущенні, запобіганні втрат і збитків як прямих, так і непрямих.

До прямих витрат на персонал відносять:

- фонд оплати праці;
- соціальні програми, компенсації і пільги;
- витрати на відбір, оцінку та наймання персоналу;
- витрати на адаптацію персоналу;
- витрати на навчання персоналу і підвищення кваліфікації;
- витрати на переміщення-звільнення співробітників.

При необхідної оптимізації витрат на персонал завжди краще починати з непрямих витрат, які включають:

- вартість організації та підготовки робочого місця;
- витрати на забезпечення умов праці.

Якщо говорити про скорочення витрат на персонал, варто пам'ятати, що в першу чергу вони повинні бути зрозумілими, прозорими і повинні бути правильно донесені співробітникам.

Скорочення прямих витрат можна регулювати наступними способами:

Через існуючі витрати:

- обмеження максимального числа працюючих;
- припинення прийому на роботу;
- активне скорочення персоналу.

2. Через робочі виплати:

- заморожування виплат понад тарифи;
- коригування внутрішніх фондів соціального забезпечення.

3. Через аналіз загальних витрат:

- зміна структури витрат;
- зміна «вагових» коефіцієнтів окремих витрат;

4. За допомогою підвищення ефективності:

- однакові результати з меншим персоналом;
- кращі результати, отримані тим же персоналом.

Таким чином вважаємо, що тільки оцінка витрат на персонал допоможе зрозуміти, хто ефективно працює, а хто ні.

В цілому витрати на утримання персоналу є досить часто негативним фактором при вирішенні завдань підвищення ефективності виробництва.

Використана література:

1.Баценко Л.М. Кількісний та якісний склад людських ресурсів як фактор впливу на ефективність сільськогосподарського виробництва / Л.М.Баценко // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії.Вип.3.-Т.1.Економічні науки.-Полтава:ПДАА.-2011.-358с.

2.Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибановю – М.: ИНФРА-М, 2003. – 275 с.

3.Костанян С.Л. Предмет и метод экономики образования / С.Л. Костанян. –М.,1976. – С. 218 – 220.

## ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Демченко Н.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету*

У світовому господарстві сформувалася нова парадигма сталого економічного зростання, яка заснована на використанні знань і інновацій як найважливіших економічних ресурсів [1]. Важливим інноваційним ресурсом підприємства є персонал, інноваційний потенціал якого заснований на здатності працівників виробляти і ефективно реалізовувати як свої, так і сторонні нові ідеї та проекти. Підвищення інноваційного потенціалу персоналу - одна з актуальних проблем управління персоналом, що випливають з необхідності прискорення інноваційних перетворень економіки.

У сучасних умовах розвитку суспільства актуалізується питання інноваційної поведінки персоналу підприємства, яка розглядається як найважливіша складова успіху будь-якої організації в сучасних умовах ведення бізнесу.

Інноваційна поведінка - ініціативний тип індивідуального або колективного поведінки, пов'язаний з систематичним освоєнням соціальними суб'єктами нових способів діяльності в різних сферах суспільного життя або створенням нових об'єктів матеріальної і духовної культур. Інноваційну поведінку можна визначити як засіб розвитку індивіда, колективу підприємства [2].

Виділяють наступні можливі типи інноваційної поведінки:

1) Самостійна розробка і нововведення - вища форма інноваційної поведінки.

2) Самостійна активність при здійсненні нововведень - стратегія поведінки, що припускає деякі елементи творчості. Вона сприяє високій якості інноваційної діяльності. Результат - реалізація певного нововведення на підприємстві.

3) Співучасть у здійсненні нововведень без прояву самостійної активності полягає в реалізації виконавчої функції при помірному ступені активності, яка може зникнути, як тільки зустрінуться будь-які труднощі. Такий тип інноваційної поведінки призводить до впровадження нововведення, що дає соціально-економічний результат.

4) Пасивність в здійсненні нововведень означає така поведінка, коли працівники уникають діяти і приймати рішення, відмовляються від відповідальності за нововведення.

5) Опір впровадженню нововведення: критика корисного для підприємства нововведення як непотрібного, неефективного та навіть шкідливого; обвинувачення новаторів в авантюризмі.

Позиції груп учасників інноваційного процесу формують інноваційний клімат підприємства, що впливає на діяльність окремих працівників. Отже, управління інноваційними процесами на підприємствах повинно здійснювати

міжгрупову взаємодію співробітників з приводу впровадження нововведення та створювати відповідні умови для його підтримування (табл. 1).

Інноваційний клімат підприємства являє собою традиції, які склалися в організації, норми поведінки в сфері оновлення виробництва, на які орієнтуються працівники і є свого роду рівнодіючою всіх факторів - регуляторів інноваційних процесів. Якщо ця рівнодіюча спрямована на їх прискорення, то формується сприятливий інноваційний клімат, якщо на гальмування - то несприятливий. Таким чином, сприятливий інноваційний клімат передбачає швидке реагування на потреби підприємства в нововведення, формування соціальної норми активної участі в нововведення.

Таблиця 1

Основні умови підтримки інноваційного клімату

Умова	Зміст
Надання необхідних ресурсів	Підтримка творчої клімату в організації вимагає значних ресурсів, що включають час, вміння, гроші і інформацію.
Поширення ідей всередині організацій	Лібералізація обміну ідеями та інформацією в організації сприяє кращому висвітленню проблем і знижує опір нововведенням
Стимулювання відкритих групових процесів	Групи працівників, пов'язані зі створенням нових продуктів / послуг, повинні заохочуватися керівництвом фірми в залежності від оцінки ідей.
Визнання цінних ідей	Кращий спосіб стимулювати відкритість суджень - постійне визнання і оцінка заслуг людей, які висувають ідеї
Прояв довіри до працівників	Визнання цінності ідей - один із способів показати працівникам, як довіряють їх здібностям і визнають їх відданість
Висока оцінка професіоналізму працівників	Невід'ємна частина довіри до працівників - визнання цінності провідних фахівців організації та рівня їх професійних знань. Кращим фахівцям повинні бути представлені умови професійного зростання і можливість спілкування з колегами на семінарах, виставках, конференціях і т. п.
Визнання потреби працівників в автономії	Більшість фахівців досягають максимального результату в роботі. Коли їх мотивація до праці пов'язана не тільки з можливим винагородою, а й зі змістом роботи. Відчуття свободи творчості виникає лише при певному рівні незалежності в роботі
Використання децентралізованих методів управління	Значна частина рішень з приводу інноваційної діяльності може бути передана на нижні рівні управління при належному поділі прав і відповідальності
Ослаблення формалізації організаційної структури	Інновації постійно вимагають координації між функціональними і виробничими підрозділами фірми, що організації спілкування фахівців поза службової обстановки і використання цільових груп

Функції інноваційного клімату:

1. Рефлексивна функція (забезпечення швидкого реагування на виникаючі труднощі і проблеми в роботі колективу, виявлення потреби в нововведеннях).

2. Регулятивна функція (активну участь працівників в нововведення як соціальну норму, стійка традиція постійного впровадження нововведень).

3. Трансляційна функція (навчання, прищеплення новому члену колективу існуючої в ньому (колективі) системи цінностей: установки на активну участь в нововведення або на уникнення такої участі).

Сучасна спрямованість інновацій у кадровій сфері, пов'язана з такими завданнями: 1) підвищення рівня продуктивності діяльності; 2) ефективне навчання і розвиток персоналу; 3) поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища; 4) поліпшення якості трудового життя; 5) стимулювання креативних ідей; 6) звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей; 7) підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень; 8) залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу; 9) забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника [3].

Формування та розвиток організаційної культури інноваційної організації полягає у формуванні інноваційного клімату, або «інноваційного духу», що включає в себе орієнтованість персоналу на зміну, відкритість, комунікабельність, сприйнятливості до інновацій.

Таким чином, перед менеджером стоїть завдання використання всіх можливих позитивних умов організаційної культури для впровадження інновацій; створення «інноваційного клімату», коли інновації стають необхідною підставою існування фірми; побудови нової організаційної культури для досягнення максимальних вигод стратегічних нововведень.

Використана література:

1. Глобальное экономическое развитие: тенденции, асимметрии, регулирование: монография / [Д. Лукьяненко, В. Колесов, А. Колот, Я. Столярчук и др.]; - К.: КНЭУ, 2013. - 466 с.

2. Приходько Л.В. Социальные сети, как инновационный инструмент управления персоналом // Инновационные технологии управления человеческими ресурсами: коллективная монография / Под ред. А.А. Корсаковой, д.с.н. Е.С. Яхонтовой. - М.: МЭСИ, 2012. - С. 39-43.

3. О. В. Довгаль Інноваційне управління персоналом // Ефективна економіка. - № 5, - 2015. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>

## **РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*Драбчук Т.І., ст.викладач кафедри менеджменту в галузях АПК  
Сумського національного аграрного університету*

Основною умовою посилення політичної і економічної ролі України і підвищення добробуту її населення є забезпечення зростання національної конкурентоспроможності. У сучасному світі, що йде шляхом глобалізації, здатність швидко адаптуватися до умов міжнародної конкуренції стає найважливішим чинником успішного і стійкого розвитку. Головна перевага високорозвинутої країни пов'язана з розвитком її людського потенціалу, який багато в чому визначається рівнем освіти. Саме в цій сфері на сучасному етапі знаходиться ключ до забезпечення стійкого економічного зростання країни в середньо- і довгостроковій перспективі.

Питання професійного розвитку персоналу достатньо широко висвітлені у працях провідних вітчизняних та зарубіжних учених: Д. Богині, О. Грішнєвої, Г. Дмитренка, А. Єгоршина, В. Колесова, О. Кузнєцової, О. Левченка, Е. Лібанової, В. Лича, В. Савченка, Л. Фільштейна та ін.

Як відзначають вітчизняні дослідники, сучасна парадигма суспільного прогресу базується, насамперед, на використанні нематеріальних ресурсів (знань, інформації, інновацій), що стали найважливішими чинниками конкурентоспроможності [1].

Розглядаючи визначення пріоритетів розвитку суспільства, можна стверджувати, що освіта представляє державну, суспільну і особову цінність. Етичний, інтелектуальний, економічний і культурний потенціал держави безпосередньо залежить від стану освітньої сфери і можливостей її прогресивного розвитку. У цьому значенні будь-яка держава повинна бути зацікавлена в розвитку освіти, приданні їй пріоритетної державної значущості, що супроводжується відповідним та достатнім фінансовим, матеріально-технічним, інформаційним, кадровим, правовим і науково-методичним забезпеченням.

Для забезпечення якісної освіти, її однакової доступності для всіх громадян необхідна інституційна перебудова системи освіти на основі ефективної взаємодії освіти з ринком праці. Для подолання розриву, що збільшується, між змістом освіти, освітніми технологіями, всією структурою і інфраструктурою освітньої сфери, рівнем кадрового потенціалу системи освіти і потребами економіки в нових умовах, необхідно створити механізми, орієнтовані не тільки на внутрішні соціально-економічні потреби країни, але і на забезпечення конкурентоспроможності України на світовому ринку праці.

Проведений аналіз наукових праць дозволяє стверджувати, що у даний час саме професійний розвиток персоналу виступає одним із найвагоміших чинників підвищення ефективності діяльності й конкурентоспроможності вітчизняних господарюючих суб'єктів.

Основними напрямками вдосконалення організації професійного розвитку персоналу в умовах формування економіки знань та переходу до інноваційної моделі економічного розвитку мають стати [2]:



- стимулювання персоналу до створення і впровадження інновацій, здатних забезпечити конкурентні переваги як для підприємства, так і для працівників;

- формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи всі сучасні форми навчання безпосередньо на виробництві та з відривом від виробництва;

- застосування прогресивних форм організації навчання;

- створення умов для кар'єрного зростання працівників;

- заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками у сфері реалізації набутих знань, умінь та навичок;

- забезпечення стабільності кадрового складу, а також залучення нових працівників з творчим підходом, розвинутими компетенціями, необхідними для розвитку організації;

- проведення вертикальної і горизонтальної ротації персоналу;

- впровадження сучасних систем обробки, розповсюдження і зберігання інформації та забезпечення доступу до них відповідних категорій персоналу.

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що основну роль у розвитку конкурентоспроможності персоналу відіграє навчання персоналу, тому що воно є джерелом підвищення рівня професійної компетентності працівника, способом прискорення адаптації співробітників до роботи в організації й методом забезпечення більш глибокого розуміння ними стратегічних цілей і організаційної культури компанії. Все це безпосередньо впливає на підвищення їх індивідуального рівня конкурентоспроможності. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг.

Таким чином, сьогодні розвиток персоналу вимагає використання конкретних заходів, спрямованих на формування й активізацію його знань, можливостей і поведінкових аспектів, які повинні враховуватися при виборі обґрунтованої кадрової політики, реалізуватися в проектах розвитку персоналу з використанням сучасних методів та механізмів.

Використана література:

1. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку / [Кіндзерський Ю.В., Якубовський М.М., Галиця І.О. та ін.]; за ред. канд. екон. наук Ю.В. Кіндзерського; НАН України; Ін-т екон. та прогноз. – К., 2009. – 928 с.: табл., рис. 5.

2. Штутман П.Л. Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств/ Штутман П.Л. // Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010, вип. 17. - [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/25.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/25.pdf)

## **СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Калініченко Л. Л. д-р. екон. наук, професор кафедри економіки  
Харківського національного університету будівництва та архітектури*

Для ефективного функціонування підприємства формується спеціальна система - система управління персоналом, яка представляє систему організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання потенціалу робочої сили.

Суб'єкти управління, виходячи з аналізу протікаючих на підприємстві об'єктивних процесів, своїх суб'єктивних уявлень, наявних знань і досвіду, конструюють адекватну конкретній ситуації в організації систему управління персоналом. Аналізуючи генезис концепцій управління персоналом та положень сучасних теорій кадрового менеджменту, можна стверджувати, що управління персоналом: 1) є специфічним видом діяльності; 2) як процес має певну послідовність здійснення; 3) включає сукупність методів впливу тактичної та стратегічної направленості; 4) націлений на досягнення як соціальної, так і економічної ефективності; 5) є найважливішим чинником забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства; 6) його особливою характеристикою є дупольність, яка проявляється в зосередженні уваги як на людині – індивідуумі, так і на колективі, що відображається в соціально-економічній ефективності.

На наш погляд під управлінням персоналом підприємства слід розуміти діяльність, що спрямована на формування колективу підприємства та розвиток його людського капіталу, з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства.

Система управління персоналом представляє собою сукупність прийомів, методів, технологій, процедур роботи з кадрами.

Системний підхід орієнтує на розкриття системи управління персоналом в цілому і становлячих її компонентів: мети, функцій, організаційної структури, кадрів, технічних засобів управління, інформації, методів управління людьми, технології управління, управлінських рішень; на виявлення багатоманітних типів зв'язків цих компонентів між собою і зовнішнім середовищем і зведення їх в єдину цілісну картину. Зовнішнім середовищем для управління персоналом є не тільки інші підсистеми системи управління даною організацією (наприклад, підсистема управління зовнішніми господарськими зв'язками тощо), але і зовнішні організації (постачальники і споживачі, вищестоящі організації тощо).

Моделювання систем управління персоналом дозволяє моделювати економічні процеси підприємства. Основною метою моделювання є оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами і ефективність їх використання.

Підприємства мають формувати системи управління орієнтуючись на власні цілі, завдання та можливості. Разом з цим існує сукупність положень, які слід обов'язково врахувати при розбудові сучасної системи управління

персоналом. Так, в системі управління персоналом виділяється стратегічне і операційне управління. Основна складова стратегічного управління – набір програм управління персоналом, приклад: програма найму, програма навчання, програма винагороди та ін. Мета програми – досягнення відповідних кількісних планових показників. На підставі цих показників робиться висновок про виконання або невиконання програми в даний період часу.

До операційного управління можна віднести адміністративне управління. В адміністративному управлінні основною одиницею є кадрове рішення. Тобто рішення, що приймається посадовцем організації відносно якого-небудь співробітника. Також до операційного управління відноситься управління умовами роботи співробітника, це включає визначення посади, підзвітності, функцій, графіка, розміру окладу і компенсацій тощо.

Також, в операційному управлінні можна виділити управління трудовими відносинами і документообігом, тобто набір упроваджених регламентів (правил, положень, інструкцій), які визначають базові, або ключові процеси управління персоналом.

В систему управління персоналом включаються наступні елементи кадрової роботи: кадрове планування, визначення потреби в наймі, набір, відбір, найм, адаптація, навчання, кар'єра, оцінка, мотивація, нормування праці.

Всі елементи системи управління персоналом можна розділити на три блоки:

1. Формування персоналу організації - особлива стадія, в процесі якої закладаються основа його інноваційного потенціалу і перспективи подальшого нарощування. Мета формування персоналу організації - звести до мінімуму резерв нереалізованих можливостей, який обумовлений неспівпаданням потенційно формованих в процесі навчання здібностей до праці і особистих якостей з можливостями їх використання при виконанні конкретних видів робіт, потенційної і фактичної зайнятості в кількісному і якісному відношенні.

2. Використання персоналу - професійно-кваліфікаційне та посадове просунення робітників (управління кар'єрою), створення постійних кадрів.

3. Стабілізація персоналу - врахування кваліфікації та персональних навиків, оцінка результатів праці для виявлення потенціалу кожного робітника, навчання, підвищення кваліфікації

Отже, система управління персоналом впливає на стан трудових ресурсів та ефективність їх праці, що в результаті відображається на соціально-економічній результативності роботи підприємства, формує його конкурентоспроможність та забезпечує його стабільний розвиток.

## **ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ЗАСІБ КЕРУВАННЯ КОМАНДОЮ ПРОЕКТУ**

*Калініченко Л.Л., д-р. екон. наук, професор кафедри економіки підприємства Харківського національного університету будівництва та архітектури*

*Митник Д.Ю., студентка 6 курсу спеціальності «Економіка підприємства» Харківського національного університету будівництва та архітектури*

Вміння ефективно вести переговори на сьогоднішній день є основною рушійною силою при веденні бізнесу та важливим, невід'ємним елементом успішних людей.

Ведення переговорів – це одна з форм спілкування, вирішення важливих запитань, висловлювання своєї точки зору, вміння вислухати свого опонента та знайти єдине рішення. В зарубіжних бізнес-школах мистецтву ведення переговорів відведена особлива роль та його вивчають окремою дисципліною. Але далеко не всі можуть освоїти даний вид спілкування. Так за статистикою 95% менеджерів, які брали участь в імітаційних переговорах показали дуже низькі показники. Це обумовлюється тим, що в бізнесі найголовнішим є далекоглядність.

Розробка стратегії – це те, на що працює професійна людина. Ефективні переговорники завжди дивляться уперед, що стоїть за всією інформацією, даними, цифрами. Їх точкою опори є довгострокова перспектива.

Ще одним з головних елементів ефективних переговорів є швидкий пошук інформації та правильно підібрані й поставлені запитання. Існує кілька видів питань, які є інструментами ефективного ведення переговорів:

- Інформаційні питання – запитання, які побудовані так, щоб викликати змістовні відповіді («Ви дійсно вважаєте, що вжили всі необхідні заходи?»). Питання, розраховані тільки на відповіді «так» або «ні», не є інформаційними.

- Питання, що підтверджують запитання, ставляться задля взаєморозуміння (наприклад, запитання типу: "Ви згодні зі мною, що...?")

- Провокаційні питання - це питання, які виводять співрозмовника на задалегідь заготовлений вами результат (приклад: «Ви впевненні, що зможете...?»)

- Альтернативні питання надають співрозмовнику можливість вибору. Союз "або" є головною сполучною ланкою при постанові запитання. «В який час Вам зручно буде обговорити це питання - вранці, в обід або ввечері?»

- Заключні питання спрямовані на якнайшвидше позитивне завершення переговорів. При цьому в кінці бесіди необхідно задати два або три підтверджуючих питання, для повного взаєморозуміння, а потім перейти до заключного запитання такого як: «Який день Вам підійде для підписання договору?»

Отже, правильно підібране запитання в потрібний час є ефективним інструментом при веденні переговорів, тому, що питання служать для керування ходом ділової дискусії та з'ясування точки зору опонента.

Найкращим часом початку переговорів вважається час з 10.00 до 12.30 та з 15.00 до 18.00. Якщо призначити зустріч пізніше 12.30, то це може бути розцінено як запрошення по закінченні переговорів на обід, а пізніше 18.00 – на вечерю.

Місцем переговорів може стати нейтральна територія така як: конференц зал, пристосовані для переговорів номер готелю, зал ресторану та інші. Якщо бесіда ведеться на території однієї зі сторін, «господар» даної локації відчуває суттєву перевагу, а «гість» в свою чергу не зможе відчути себе більш розслаблено, що заважає йому відстоювати свої інтереси та отримати вигоду для себе.

Лідеру проектної команди в першу чергу необхідний навик ведення переговорів, тому як запорукою ефективності управління командою є вміння домовлятися з зацікавленими сторонами на всіх стадіях виконання проекту.

Не тільки теоретичне але й практичне знання використання підходів та інструментів у діловому спілкуванні дають результат при досягненні конструктивних домовленостей. Проектна команда включає в себе найрізноманітніших людей зі своїм характером, темпераментом, думками, ідеями, точками зору. Лідер повинен точно знати, як проводити переговори, вміти чітко структурувати свої дії, як спілкуватися з агресивними учасниками, і найголовніше, як співвідносити потреби досягнення угоди і усунути розбіжності.

Хід переговорного процесу можна представити схематично (рис.1):

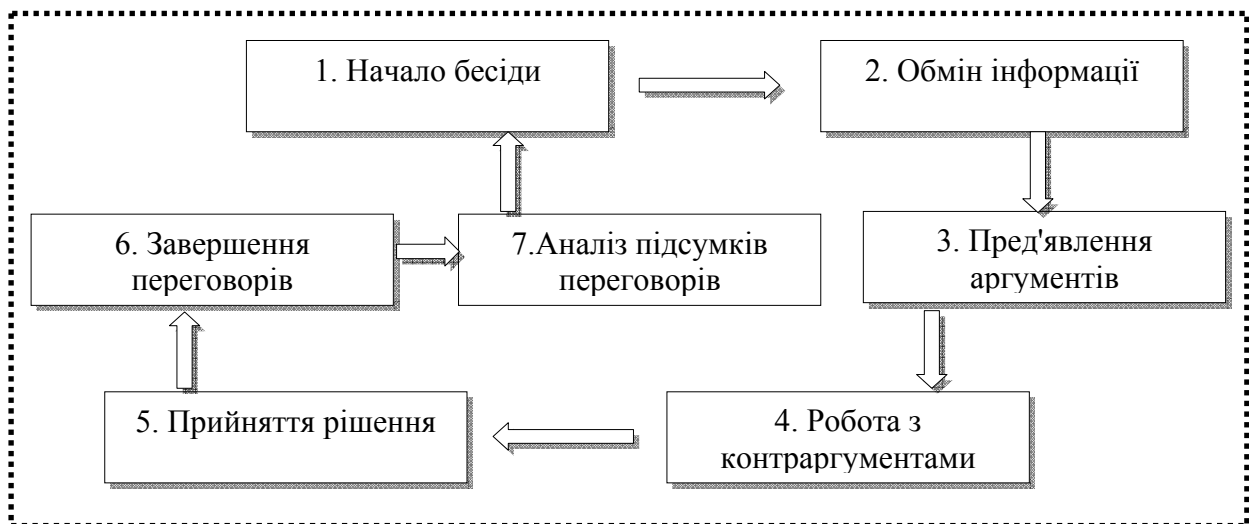


Рис. 1. Структура проведення переговорів

Якщо у ході переговорів сторони не приходять до єдиного рішення весь процес починається спочатку.

Мистецтво ведення переговорів також включає у себе й знання тонкощів психології та методів їх реалізації в процесі спілкування. Лідер або керівник проектної команди може вживати такі методи для досягнення поставленої мети:

- метод позиційного торгу полягає в тому, що займаються позиції, які потім відступаються в деякій послідовності. Починається вона з викладення вихідних позицій, що передбачають досить завищені початкові вимоги. Висувається крайня позиція, яку вперто відстоюють шляхом дрібних поступок. Мета позиційного торгу – реалізувати свою вихідну позицію найбільш повно і при мінімальних поступках.

- метод принципівих переговорів полягає в тому, що партнери не торгуються з приводу того, на що може піти кожна із сторін, а, виходячи з суті справи, прагнуть знайти взаємну вигоду там, де це можливо. Там же, де їх інтереси не збігаються, сторони досягають результату, який був би обґрунтований справедливими нормами незалежно від волі кожної з сторін.

- варіаційний метод переговорів передбачає з'ясування відповідей на питання:

◆ У чому полягає ідеальне (незалежно від умов реалізації) рішення поставленої проблеми в комплексі?

◆ Які аргументи необхідні для того, щоб належним чином відреагувати на очікуване припущення партнера, обумовлене розбіжністю інтересів і їхнім однобічним здійсненням?

◆ Які пропозиції партнерів варто обов'язково відхилити і за допомогою яких аргументів?

Такі міркування вимагають огляду всього предмета діяльності, творчості і реалістичних оцінок.

- метод інтеграції використовують у тому випадку, якщо партнер володіє веденням позиційного торгу. Головне в цьому методі – переконати опонента в тому, що необхідно врахувати суспільні взаємозв'язки, які здатні забезпечити взаємну вигоду.

- метод врівноваження зосереджує увагу учасників переговорів на пильному аналізі системи контраргументів партнера. До цього методу звертаються насамперед на підготовчому етапі: «прокрутити», змодельовати хід переговорів неможливо без аналізу позицій партнерів, і в ході переговорів, коли партнер «тягне час», не хоче ризикувати або недостатньо компетентний.

- компромісний метод передбачає в разі неспівпадіння інтересів партнерів частковий відхід від своїх вимог. Щоб наблизитися до позиції партнера, необхідно уявити можливі наслідки компромісного рішення для здійснення власних інтересів (прогноз ступеня ризику) і критично оцінити припустимі межі поступки.

Таким чином, для успішного партнерства необхідні ефективні переговори. Переговорний процес пронизує всі аспекти управління проектом. Від успіху ведення переговорів, при розв'язанні конфлікту чи при висловлюванні своєї точки зору, залежить кінцевий результат.

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Коляда О.Я.**, студентка 4 курсу  
спеціальності «Економіка підприємства»  
Національного Фармацевтичного Університету  
**Кубасова Г.В.**, викладач кафедри  
«Управління та економіки підприємства»  
Національного фармацевтичного університету

Персонал підприємства однозначно є одним із основних факторів виробництва будь-якого виду товарів і послуг. Саме персонал у сучасних умовах розглядають як найбільш коштовний капітал, яким володіє підприємство.

Управління персоналом - це сукупність методів, засобів та принципів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства[2].

Мета управління персоналом включає поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та стимулювання його до високоефективної праці.

Можна сформулювати такі функції управління персоналом, а саме:

- визначення напрямів і цілей роботи з персоналом;
- вибір засобів і методів для реалізації поставлених цілей;
- організація діяльності колективу для досягнення поставленої мети;
- спостереження, координація та контроль діяльності персоналу;
- регулярне вдосконалення управлінської та виробничої діяльності.

Завданням управління персоналом є удосконалення:

- кадрової політики;
- використання і розвитку персоналу;
- вибору і реалізації стилю управління людьми;
- організації горизонтальної координації і кооперації;
- покращення організації робочих місць і умов праці;
- вибір системи оплати й стимулювання;
- визнання особистих досягнень у праці.

Організація роботи с персоналом являє собою створення системи [3].

Система управління персоналом – це підсистема управління підприємством, яка орієнтована на залучення та ефективного використання фактичної на підприємстві робочої сили, що основана на виконанні специфічних функцій, розподілених серед керівників підприємства.

Тому можна стверджувати, що система управління персоналом є “кістяком” системи управління підприємством.

Персонал підприємства однозначно є одним із основних факторів виробництва будь-якого виду товарів і послуг. Саме персонал у сучасних умовах розглядають як найбільш коштовний капітал, яким володіє підприємство.

Управління персоналом - це сукупність методів, засобів та принципів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства.

Мета управління персоналом включає поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та стимулювання його до вискоефективної праці.

Можно сформулювати такі функції управління персоналом, а саме:

- визначення напрямів і цілей роботи з персоналом;
- вибір засобів і методів для реалізації поставлених цілей;
- організація діяльності колективу для досягнення поставленої мети;
- спостереження, координація та контроль діяльності персоналу;
- регулярне вдосконалення управлінської та виробничої діяльності [4].

Завданням управління персоналом є удосконалення: кадрової політики; використання і розвитку персоналу; вибору і реалізації стилю управління людьми; організації горизонтальної координації і кооперації; покращення організації робочих місць і умов праці; вибір системи оплати й стимулювання; визнання особистих досягнень у праці.

Організація роботи с персоналом являє собою створення системи.

Система управління персоналом – це підсистема управління підприємством, яка орієнтована на залучення та ефективне використання фактичної на підприємстві робочої сили, що основана на виконанні специфічних функцій, розподілених серед керівників підприємства [7].

Тому можна стверджувати, що система управління персоналом є “кістяком” системи управління підприємством [5].

Виділяють такі функції системи управління персоналом: визначення потреб у персоналі; забезпечення персоналом; розвиток персоналу; використання персоналу; мотивація праці та управління поведінкою персоналу; правове та інформаційне забезпечення процесу управління.

До основних завдань системи управління персоналом можна віднести: допомогу підприємству в досягненні її цілей; ефективне використання можливостей кожного працівника; забезпечення організації висококваліфікованими службовцями; розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить бажаною роботу в цьому підприємстві; зв'язок управління персоналом з усіма службовцями; допомогу в збереженні доброго морального клімату; управління рухом до взаємної вигоди індивідів, груп підприємств, суспільства [1].

Серед напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства виділяють такі:

- удосконалення структури управління;
- автоматизація та організація робочих місць;
- вироблення стратегії розвитку підприємства;
- розробка інформаційної системи підприємства;
- розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання [6];



- розробка системи підбору, навчання, оцінки і переміщення керівних кадрів;

- перехід від системи планування за принципом “зверху вниз” до “зустрічного” чи змішаного планування;

- поновлення практики проведення семінарів молодих спеціалістів;

- матеріальне стимулювання персоналу;

- надання соціального захисту та гарантій;

- робота зі створення культури на підприємстві, вироблення спільних цінностей, визнаних і схвалюваних співробітниками [6].

Отже, кожне підприємство самостійно обирає свій шлях, серед великої кількості напрямів підвищення ефективності управління, цей шлях залежить від специфіки діяльності і особливостей вже сформованої системи управління. Керівник має розуміти, що найвища ефективність управлінської діяльності буде досягнута в тому випадку, коли використовуватимуться різноманітні методи в комплексі з огляду на цілі та стратегію розвитку підприємства. Управління персоналом – це його діяльність, орієнтована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей як підприємства в цілому, так і індивідуально кожного працівника.

Використана література:

1. Басаков М.И. Управление персоналом: конспект лекцій / М.И. Басаков. – [4-е изд.]. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 384 с.

2. Управління персоналом / [М.Д. Виноградский, С.В. Беляева, А.М. Виноградська та ін.]. – К.: Центр навч. літ-ри, 2006. – 504 с.

3. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. – К.: Вид-во КНЕУ, 2003. – 298 с.

4. Кириченко О.А. Банківський менеджмент: навч. посіб. / Кириченко О.А., Гіленко І.В., Роголь С.Л. – К.: Знання-Прес, 2002. – 438 с.

5. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – [2-е вид., перероб. й доп.]. – К.: Кондор, 2005. – 304 с.

6. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві / О.І. Пащенко // Управління розвитком. – 2012.

7. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К.: Вид-во МАУП, 2001. – 112 с.

## ВИЗНАЧЕННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ СПІВРОБІТНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ

*Криворучко О.,М., д.е.н., професор кафедри менеджменту  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

*Образцова М.В., студентка 5 курсу  
спеціальності «Менеджмент організацій та адміністрування»  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

Питанням стосовно визначення компетенцій у сфері оцінки потенціалу персоналу присвячено значні теоретичні напрацювання як українських [1,2,], так і закордонних [3,4] вчених. Більшість цих робіт містить загальний перелік різних компетенцій працівників.

Визначення компетенцій працівника передбачає розробку системи компетенцій працівника, що складається із власне компетенцій співробітника, розподілених за елементами на вісім підгруп, що входять до трьох груп, що представлено в таблиці 1.

Отже, виділені компетенції майстра в механічному цеху, які на відміну від існуючих методів виділення компетенцій, передбачають розробку системи компетенцій майстра, що складається із власне компетенцій майстра механічного цеху, розподілених за елементами на вісім підгруп, що входять до трьох груп.

Таблиця 1

Виділення компетенцій майстра в механічному цеху

Групи компетенцій	Підгрупи компетенцій	Перелік компетенцій працівників
1	2	3
Компетенції знань	1.Знання	1.1 Знання типових бізнес-процесів в даній області
		1.2 Знання принципів роботи технічного обслуговування
		1.3 Глибокі знання в сфері діяльності
Компетенції вмінь	2.Вміння	2.1 Вміння створити психоемоційну комфортну атмосферу в професійному колективі
		2.2 Вміння плідно працювати
		2.3 Вміння переконувати і домовлятися
	3.Здібності	3.1 Здібність організувати власну роботу та роботу бригади відповідно до визначеного спеціальним регламентом професійної діяльності конкретного типу
		3.2 Здібність швидко приймати правильні рішення
		3.3 Здібність ефективно застосовувати на практиці допоміжне обладнання для підготовки рухомого складу та ремонту

1	2	3
	4. Навички	4.1 Навички професійної діяльності в суровій відповідності відповідним нормативним документам
		4.3 Навички адекватно оцінювати професійні дії конкретного працівника, спираючись на спеціальну нормативну документацію
		4.4 Навички адекватно вказати недоліки в роботі фахівця і зробити висновок про якість виконання ним професійних завдань
	5. Досвід	5.1 Досвід працювати зі спеціальними документами по організації обслуговування, експлуатації та ремонту
		5.2 Досвід узгоджено працювати в колективі
		5.3 Досвід аналізувати поведінку людей, мотиваційну складову їх вчинків
	Поведінкові компетенції	6. Моделі поведінки
6.2 Дотримання правил та норм		
6.3 Оперативність		
7. Особистісні якості		7.1 Дисциплінованість
		7.2 Сумлінне виконання поставлених задач
		7.3 Заповзятливість
8. Мотиви, цінності		8.1 Постійно підвищувати власний рівень професійної підготовки
		8.2 Направленість на результат
		8.3 Прагнення до кар'єрного росту

Використана література:

1. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підруч. для студентів вищ. навч. закл. / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488с.
2. Сардак О.В. Розробка системи компетенцій персоналу підприємства / О.В. Сардак // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – Дніпропетровськ : ДНУ. – 2010. – Вип. 4(3). – С. 122-126.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учеб. / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 638с.
4. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учеб. / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 570 с.

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АГРОБІЗНЕСІ

*Лисенко В.В., к.е.н, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Харківського інституту фінансів КНТЕУ*

Розвинуті країни з ринковою економікою накопичили значний досвід з управління персоналом, в тому числі і в агробізнесі. Їх відрізняє розвинена система підготовки, підвищення кваліфікації кадрів. Є великий досвід управління персоналом в ситуаціях, коли підприємство (ферма) швидко розвивається і стабільно функціонує, а також у випадках, коли є ознаки кризи.

Вивчення методів роботи з персоналом в країнах з розвинутою ринковою економікою являє для українського агробізнесу великий інтерес, бо дозволяє позбутися багатьох помилок в роботі з «людським ресурсом». Агробізнес в цих країнах має чітко виражений фермерський характер, 20% крупних ферм США виробляють більше 80% товарної продукції. В склад таких ферм входять висококваліфіковані менеджери і працівники масових професій, здатні управляти складними машинами і обладнанням.

Головною складовою державної політики розвитку більшості високорозвинених країн світу є питання освіти і підготовки кадрів для галузей АПК, які вирішуються шляхом постійного збільшення капіталовкладень на створення і розвиток найбільш перспективних форм підготовки кадрів, прогнозування політики попиту в персоналі з урахуванням ситуації на ринку і в зв'язку зі змінами структури робочої сили.

Вирішення проблем кадрового менеджменту в АПК спирається на наукову методологію менеджменту, на нову концепцію «людських ресурсів». Агробізнес в країнах з розвинутою ринковою економікою прагне використовувати в кадровій політиці основні підходи, ідеї і принципи сучасних теорій управління персоналом.

Найманні працівники розглядаються в якості ключового ресурсу виробництва, це матеріальні, грошові та інші ресурси.

Менеджери з персоналу складають прогнози потреби по окремих категоріях працівників, ведуть спеціальний облік кваліфікації і професійних навичок, формуючи бази даних, відбирають персонал поза підприємством, розширюють масштаби його навчання, використовують щорічну оцінку праці для виявлення особистого потенціалу кадрів.

Сукупність всіх напрямків являє собою систему управління персоналом підприємства, організуючою ланкою якого є служба кадрів. В країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігаються тенденції до розширення апарату кадрових служб на підприємстві, зросли вимоги до його професійного рівня. Керівник служби кадрів (віце-президент компанії), обов'язково повинен пройти спеціальну підготовку в галузі обчислювальної техніки, володіти іноземною мовою, знати юриспруденцію, бути комунікабельним, компетентним, мати творчі і організаторські здібності, аналітичне мислення, досягати поставлених цілей.

Велике значення в агробізнесі США приділяється підбору найманих працівників. Фермеру необхідно визначити потребу в чисельності найманого персоналу, на підставі особистих бесід з кожним претендентом обрати кращих. Найбільш відповідальним і складним завданням фермерів-менеджерів є постійна мотивація працівників до виробничої праці (матеріальна винагорода, відношення з повагою, надання додаткових повноважень і можливостей для підвищення кваліфікації). Питанням підвищення кваліфікації працівників американський агробізнес приділяє велику увагу. Проведені в США дослідження встановили зв'язок між їх освітою і продуктивністю сільського господарства (1%/0,75%). За оцінкою спеціалістів, середній американський фермер має середню або спеціальну освіту, наймані працівники вчилися в школі з 11 років, причому 40% з них закінчили середню школу, а 14% навчалися 13 і більше років.

У зв'язку з цим, фермерам рекомендується підвищувати свій професійний рівень і своїх найманих працівників. Кожен менеджер повинен допомагати їм оволодіти новими методами роботи, застосовуваними в господарстві, незалежно від їх попереднього досвіду. Також в обов'язок менеджера входить інструктаж і навчання працівників при використанні нової техніки, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Менеджер повинен постійно заохочувати своїх працівників, вдосконалювати їх майстерність і здібності. З цією метою багато фермерів США випускають журнали для працівників, направляють їх на короткотермінові курси і семінари.

В Японії на промислових і сільськогосподарських підприємствах застосовуються методи «участь працівників в управлінні компанією і її прибутках». В сучасній теорії і практиці управління персоналом США і Японії застосовуються два протилежних підходи до його організації. При «американському» підході управління персоналом орієнтовано на виконання поточних завдань (стан економіки, попит на конкретний товар тощо), при «японському» – на якість освіти і особистісний потенціал працівника (врахування людського фактору). Японія першою в світі стала розвивати менеджмент з «людським обличчям», залучаючи всіх працівників в справи підприємства, у виготовлення якісної продукції з мінімальними затратами.

Аграрний сектор економіки цих країн переніс принципи організації управління персоналом на підготовку, підвищення кваліфікації і перепідготовку кадрів АПК.

Не дивлячись на суттєве скорочення чисельності зайнятих в сільському господарстві на останні 30 років, число студентів США, що навчаються в середніх спеціальних і вищих навчальних закладах сільськогосподарських спеціальностей збільшилось в чотири рази. Також зросла доля фермерів і менеджерів з вищою освітою. Основними споживачами найманої праці в агробізнесі США є крупні ферми.

В практиці роботи персоналу і підвищення ефективності його діяльності велике значення має організація консультативного обслуговування в сільському господарстві [1, С.72]. На сьогодні в Україні проводиться певна робота по створенню і активізації діяльності дорадчих служб по регіонах країни, метою

яких є консультування і допомога малим і середнім фермерам в здійсненні підприємницької діяльності, хоча ця діяльність є доволі поодинокую і в переважній більшості діє за допомогою міжнародних програм. Але головною специфікою наших дорадчих служб є консультації в сфері юриспруденції, агрономії або бухгалтерської справи і аж ніяк не в напрямку управління персоналом.

Щоб бути консультантом в даній сфері потрібно бути висококваліфікованим спеціалістом в теорії і практиці управління персоналом. Наприклад, в Німеччині на цю посаду приймають випускників університетів після проходження додаткового двоохрічного стажування. До консультативних служб приймають також випускників спеціальних вищих шкіл після двоохрічних стажувань (в університетах, школах, на виробництві) і здачі другого державного іспиту, іноді їм необхідно попрацювати в державних структурах 3-4 роки.

Рациональне використання досвіду управлінського консультування в країнах з розвинутою ринковою економікою принесе менеджерам і спеціалістам агробізнесу України велику користь і відкриє нові, до сьогодні, не знані можливості.

Використана література:

1. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навчальний посібник / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248с.

## **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Мирошниченко Ю.В., к.т.н., доцент кафедри менеджменту  
Харківського торговельно-економічного інституту КНТЕУ*

*Жакун Б.Т., студент 6 курсу спеціальності «Менеджмент і  
адміністрування» Харківського торговельно-економічного інституту КНТЕУ*

В сучасних умовах розвитку вітчизняної торгівлі, підвищення конкуренції на ринку, негативного впливу на організацію зовнішнього середовища, високого ступеню невизначеності, невпевненості в майбутньому зростає напруженість в колективі, що приводить до виникнення конфліктів. Будь-яка організація не може функціонувати без конфліктів між співробітниками та керівництвом, між підрозділами і міжособистісних конфліктів всередині підрозділів.

Конфлікт - це протиріччя, що виникає між людьми у зв'язку з вирішенням тих чи інших питань соціального й особистого життя [1, с. 43]:

Конфлікт виникає в кожному з підрозділів на всіх організаційних рівнях управління. Конфлікт може мати функціональні або дисфункціональні наслідки. З одного боку конфлікт несе конструктивний вплив шляхом подолання суперечностей в колективі та є рушійною силою - організації, а з іншого - деструктивний характер. [2, с. 386].

Таким чином, питання управління конфліктами на торговельному підприємстві є невід'ємною частиною адміністративного процесу та вивчення методів і прийомів вирішення конфліктів є актуальним.

Підвищення результатів господарської діяльності та забезпечення розвитку торговельного підприємства неможливе без створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, аналізу причин виникнення конфліктів в організації. Все це зумовлює необхідність для менеджерів пошуків нових інноваційних підходів до врегулювання конфліктних ситуацій.

Проте існують перешкоди, які знижують ефективність роботи з попередження конфлікту, зокрема [3, с. 386]:

- психологічного характеру – людська психіка прагне до волі, люди сприймають негативно всі спроби втрутитися в їхні взаємини;
- морального характеру – виробилася норма моральності, що вимагає невтручання в особисте життя людей, недоторканність особистого життя;
- правового характеру – сучасне законодавство захищає особисту волю, право на невтручання в особисте життя.

Ефективне вирішення конфліктів приводить до поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню довіри до керівництва організації і лояльності співробітників, в результаті чого підвищується продуктивність праці персоналу та конкурентоспроможність торговельного підприємства.

З точки зору представники школи людських відносин конфлікт завжди має шкідливі наслідки та негативно впливає на продуктивність праці. Реакцією на конфлікт з боку менеджера повинна бути його локалізація з наступним його придушенням або недопущенням. З цією метою використовувалися в основному авторитарні методи управління.

Сучасний підхід до вирішення конфліктної ситуації полягає в тому, що в разі конструктивної направленості конфлікту його потрібно стимулювати з метою використання на благо організації, стимулювання творчої активності персоналу та впровадження інноваційних ідей.

Таким чином, процес виникнення конфлікту в організації складний та багаторганний і потребує всебічного вивчення. Конфлікти в організації відбуваються на різних етапах життєвого циклу, що в значній мірі визначає причини та типи конфліктів. Для вирішення конфлікту на торговельному підприємстві можна рекомендувати ситуаційний підхід в залежності від причини виникнення конфлікту, його джерела, характеру, глибини та направленості.

Пропонується наступний алгоритм вирішення конфлікту на торговельному підприємстві:

- усвідомити наявність конфлікту в організації;
- ідентифікувати основні джерела виникнення конфлікту;
- визначити рівень, на якому проявляється конфлікт;
- визначити ступінь інтенсивності конфлікту;
- вибрати стратегію вирішення конфлікту;

- впровадити управлінське рішення по подоланню конфлікту;
- проконтролювати результати.

Висновки. Отже, проблема вирішення конфліктів на торговельно-підприємствах потребує подальшого та всебічного вивчення. Успіх вирішення конфліктних ситуацій в значній мірі залежить від умінь менеджерів використовувати знання про природу конфліктів, їх причини та наслідки, а також здатності вибирати оптимальні шляхи його подолання.

Використана література:

1. Герасіна Л. М. Конфліктологія // Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осіпова та ін. – Харків : Право. – 2002. – 256 с.

2. Шульга Г. Б. Психологічні аспекти впливу міжособистісних конфліктів на розвиток особистості / Г. Б. Шульга // Проблеми загальної та педагогічної психології: збірник наукових праць. – К.: інститут психології імені Г. С. Костюка НАПНУ. – 2002. – Т. XIV, ч. 1. – С. 386-392.

3. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики [Електронний ресурс] / Н.Новікова // Галицький економічний вісник. — 2013. — №2(41). — с.79-83 - (загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання) Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2013\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_14)

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Нестеренко О.М., доцент кафедри менеджменту та військового  
господарства Національної Академії Національної гвардії України*

Одним з найважливіших складових елементів менеджменту підприємства є управління персоналом як система ефективного управління працівниками і їхньою діяльністю.

Управління персоналом багато в чому розвивається одночасно із загальносвітовою цивілізацією. Так, втратила свою актуальність теза про те, що створення сприятливого робочого клімату саме собою забезпечить найкращі результати. Підприємства стали розглядати як сукупність інтересів різних груп, а персонал – як основний елемент всієї системи управління. Широке поширення одержали різні форми участі працівників у процесах організації праці на підприємстві. Таким чином, людський фактор стає стратегічним фактором ефективного функціонування підприємства в сучасних нестабільних умовах ринку.

В умовах ринкової економіки управління персоналом повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління персоналом передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.



Системний підхід до управління персоналом передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом.

Управління виробництвом здійснюється через людину: через людей вносяться певні корективи в технічну, технологічну й організаційну сторони процесу виробництва. Але і самі працівники є об'єктом управління. Це стосується насамперед кількості та якості робочої сили, формування трудового потенціалу, його розвитку і використання, мотивації трудової поведінки, трудових і особистісних відносин і т.д.

У літературі можна зустріти приклади різного тлумачення поняття "управління персоналом". Одні автори у визначенні оперують методами, тобто акцентують увагу на організаційному аспекті управління. Інші у визначенні роблять наголос на змістовну частину, що відображає функціональну сторону управління. Типовим прикладом першого підходу може служити визначення, дане В. П. Галенко: "Управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможність підприємств".

Інший підхід відображений у визначенні управління персоналом, прийнятий в німецькій школі менеджменту: "Управління персоналом (менеджмент персоналу, економіка персоналу) - область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення персоналу, задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками".

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні - як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані - як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Як сфера практичної діяльності управління персоналом - це система взаємозв'язаних організаційно-економічних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку ефективного використання кадрового потенціалу організації.

Предметом менеджменту персоналу є управління працівниками у процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх

потенціалу. Основною метою менеджменту персоналу є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та стимулювання його до високоєфективної праці.

Таким чином, головне, що складає сутність управління персоналом, - це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) в цілях забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

## **РОЛЬ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*Попова І.А., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету*

*Таранов А.С., студент 6 курсу спеціальності «Менеджмент організації»  
Національного фармацевтичного університету*

Здійснювані в Україні перетворення форм власності і методів господарювання обумовлюють необхідність формування якісно нової структури розподільних стосунків, в якій усе більш істотну роль гратиме оплата і стимулювання праці в тісному взаємозв'язку з системою ціноутворення і оподаткування.

В умовах, що склалися, для вирішення життєво важливої проблеми виходу із загальної кризи необхідно виконати два складних, тісно взаємозв'язаних завдання. По-перше, відновити державну систему обліку і контролю заробітної плати і грошових прибутків усіх категорій населення, як неодмінну умову локалізації послідовного усунення тіньової економіки і різних видів економічної злочинності. Зрозуміло, що це завдання відноситься до компетенції державних владних структур і її виконання залежить передусім від оперативності і послідовності їх дій. По-друге, необхідно повною мірою використовувати накопичений науковий і практичний досвід ефективного витрачання коштів на оплату і стимулювання праці безпосередньо на підприємствах, з тим, щоб забезпечити пряму зацікавленість товаровиробників в стійкому розвитку виробництва і збільшенні обсягів випуску і реалізації продукції.

Успішне рішення другого з даних завдань визначається науково-методичною забезпеченістю функціонуючої системи розподілу новостворюваної вартості вироблюваного продукту і обґрунтованістю діючих нормативів, оподаткування. Як показує досвід високорозвинених країн світу, в умовах ринкового господарювання промислові підприємства використовують для власних цілей не менше 50% створюваної вартості. Це дозволяє постійно підтримувати високий рівень середньої заробітної плати учасників виробництва, забезпечувати престижність трудової діяльності, а також здійснювати розширене відтворення на принципах самофінансування і самозабезпечення.

Формування сучасної системи оплати і стимулювання праці, на підприємстві припускає послідовне здійснення комплексу заходів по стратегічному управлінню динамікою заробітної плати і грошових прибутків, а також повсякденну тактичну диференціацію по вертикалі і горизонталі виробничих стосунків.

Накопичений у вітчизняній і світовій практиці найбагатший досвід еволюційного розвитку громадських стосунків, свідчить про те, що при усьому різноманітті соціально-політичних форм організації взаємодії людей, в суспільстві центральною і головною проблемою є мотивація і стимулювання праці. Ті держави, в яких правлячі круги не враховували або не приділяли належної уваги цій проблемі, неминуче тягнули жалюгідне існування відсталих країн або гинули.

Нинішнє положення в Україні не дозволяє повномасштабно розв'язати проблему мотивації праці і формування сучасних громадських стосунків. Руйнівні тенденції в економічній і соціальній сферах, невизначеність цілей і завдань суспільно-історичного розвитку, держави перешкоджають самій постановці проблеми відновлення.

Практичний досвід показує, що ефективність розподільних стосунків і, передусім стимулююча роль оплати праці залежать від оптимальності встановлених співвідношень в рівнях заробітної плати і грошових прибутків різних соціальних груп населення. Тому для усунення зрівняльності розподілу і забезпечення необхідної визначеності у вирішенні питань оптимальної диференціації заробітної плати повинна використовуватися тарифна система з її уніфікованими нормативними умовами оплати різної по кількості і якості праці.

Прийнята в Україні тарифна система в цілому відповідає сучасним вимогам раціональної побудови розподільних стосунків по вертикалі. Вона передбачає багаторівневу побудову тарифних угод і чітку визначеність годинних ставок і місячних окладів для різних категорій працівників. Проте сама по собі тарифна система не може забезпечити високу ефективність функціонування розпорядчих стосунків, оскільки вона являє собою лише початкові нормативні умови оплати праці безвідносно до конкретно досягнутих результатів виробничо-трудової діяльності.

Вирішальну роль в мотивації і стимулюванні високоефективної праці в суспільстві грає діючий порядок організації і формування заробітної плати, включаючи усі види грошових виплат, пільг і заохочень. У сучасній ринковій економіці заробітна плата займає провідне місце в здійсненні соціальної політики, стимулюванні трудової творчої діяльності, регулюванні основної маси грошових потоків і забезпеченні збалансованості бюджетів на усіх рівнях управління. При цьому важливо враховувати, що в ринкових умовах практично унеможливорюється централізоване, адміністративно-командне управління заробітною платою. Тому основну частину проблем раціональної організації заробітної плати і матеріального стимулювання повинні вирішувати самі підприємства відповідно до загальних напрямів вдосконалення розподільних стосунків і внутрішньої політики держави. Отже, заробітну плату треба теоретично і практично розглядати як найважливішу соціально-економічну

категорію, яка повинна строго регулюватися спільними зусиллями відповідних державних органів і економічних служб підприємств-товаровиробників. При цьому чим тісніше і ефективніше буде налагоджено співпрацю взаємодіючих сторін, тим успішніше будуть вирішені проблеми впорядкування оплати і стимулювання праці, тим швидше буде відновлений нормальний ритм роботи трудових колективів.

Багаторічний досвід організації заробітної плати і розподіленого додаткового продукту на промислових підприємствах показує, що найбільш надійним і постійно діючим чинником високої результативності індивідуальної і колективної виробничо-творчої діяльності є справедлива оплата праці у поєднанні з ефективними методами економічного і соціального стимулювання.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАХІВЦЯ ФАРМАЦІЇ**

*Сагайдак-Нікітюк Р.В., ., д.ф.н., професор, завідувач кафедри процесів і апаратів хіміко-фармацевтичних виробництв Національного фармацевтичного університету*

*Гаркуша М.І., аспірант кафедри процесів і апаратів хіміко-фармацевтичних виробництв Національного фармацевтичного університету*

Спрямованість України на вступ до Євросоюзу вимагає і удосконалення вимоги, які висуваються до професійної діяльності фахівців, у тому числі і фахівців фармації.

На сьогоднішній день існує велика кількість публікацій, які підкреслюють актуальності особистісних характеристик фахівців. Вони відображають характер його соціальної адаптації, стиль професійної діяльності, особливості взаємодії з оточенням, тип реагування на стресові ситуації [1].

А. Лазарус займався конгнитивними якостями й емоційним розвитком особистості [2].

Проблему професійної адаптації провізорів вивчали Немченко А. С., Тетерич Н. В. і Сушаріна І. В. [3]. На їх думку до показників, що впливають на адаптацію фармацевтичних фахівців, виявлених на підставі комплексного опитування провізорів, належать оцінювання керівником потенціалу нового співробітника, прогнозування терміну його пристосування на кожній стадії адаптації, застосування змістовних складових у процесі адаптації фармацевтичних працівників.

Кайданова Л. Г. запропонувала та експериментально перевірила методику формування комплексних організаторських, комунікативних, управлінських умінь і навичок майбутніх провізорів з застосуванням технології організації самостійної роботи студентів і модульної технології навчання [4].

На думку Галій Л. В., до вмінь і навичок провізора, які він в подальшому застосовує в професійній діяльності, належать організаторські, комунікативні, управлінські та фахові [5].

Деякі вчені досліджували загальносистемні характеристики психологічного функціонування фахівця в процесі його цілеспрямованої діяльності [6-7].

Незважаючи на велику кількість публікацій як в галузі фармації, так і в інших галузях економіки, присвячених дослідженням професійної діяльності фахівців, відсутній системний підхід до їх особистісно-професійної діяльності. Так, узагальнення результатів дослідження публікацій стосовно фармації свідчить про приділення уваги окремо вмінням та навичками провізорів, проблемам їх професійної адаптації, підвищенню продуктивності праці та т.п., що і зумовлює актуальність дослідження соціально-психологічних компетентностей професійної діяльності фахівця фармації.

Логіко-семантичний аналіз наукових статей і словників дозволив встановити, що соціально-психологічні компетентності професійної діяльності фахівців фармації – це відповідність фахівця соціальним очікуванням, сприйняття нею впливу оточення (внутрішнього (колег та керівництва) та зовнішнього (партнерів і споживачів аптеки) та залежність його самооцінки від оцінки групою, до складу якої він входить.

Широке розповсюдження отримали дослідження соціально-психологічних компетентностей особистості, пов'язані з психоаналізом. Так, І. Хофман, Д. Браун та інші висвітлювали пошарову структуру особистості (зовнішній шар – це ідеали, внутрішній – «глибинні» інстинкти) [7]. Л. Рубінштейн розглядає особистість стосовно спрямованості (установки, інтереси, потреби), здібностей, темперамента і характеру [8]. При соціально-психологічному підході вивчаються насамперед такі соціальні компетентності особистості, як її статус, позиція, ролі, ранг. Статус особистості являє собою своєрідний центр зосередження її прав і обов'язків, становища особистості в суспільстві. Загальною характеристикою ролей є ціннісна орієнтація груп і особистості, спільність цілей діяльності, життєва спрямованість або мотивація поведінки людей. Ранг – це значення для суспільства, що характеризуються продуктивністю основних видів діяльності особистості, творчою діяльністю тощо. Рангу особистості відповідають її престиж, репутація, авторитет, популярність у групі, колективі, суспільстві. При цьому, психічні властивості фахівців відчують на собі вплив соціальних факторів та опосередковуються ними [8].

Таким чином, соціально-психологічні компетентності відображають основні якості та характеристики фахівців фармації, що дозволяють їм відігравати певні ролі в суспільстві та посідати певне положення серед інших людей.

Використана література:

1. Майерс Д. Социальная психология : пер. с англ. / Д. Майер. – СПб. : Питер, 1997. – 688 с.
2. Lazarus A. Brief but comprehensive psychotherapy: the multimodal way / Arnold Lazarus. – NY : Springer Publishing Company, 1997. – 256 p.
3. Тетерич Н. В. Дослідження соціально-психологічних складових професійної діяльності фармацевтичних працівників / Н. В. Тетерич, І. В. Сушаріна // Формування національної лікарської політики за умов

впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики : мат-ли III Всеукр. наук.-освіт. Internet- конф., м. Харків, 12 берез. 2015 р. – X., 2015. – С. 170-171.

4. Галій Л. В. Теоретичні і науково-практичні основи визначення компетенцій в управлінні персоналом фармацевтичних закладів : автореф. дис. ... д-ра фармац. наук : 15.00.01 / Галій Л. В. ; Нац. фармац. ун-т. –X., 2011. – 40 с.

5. Ананьев Б. Г. О проблемах современного человекознания / Б.Г. Ананьев. – СПб. : Питер, 2001. – 272 с.

6. Завалова Н. Образ в системе психической регуляции деятельности / Н. Завалова, Б. Ф. Ломов, В. Пономаренко. – М. : Наука, 1986. – 172 с.

7. Hoffmann J. Das active Gedachtnis / J. Hoffmann. – Berlin : VEB Deutscher Verlag der Wissenschaft, 1982. – 312 s.

8. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубенштейн. – Л. : Питер, 2002. – 720 с.

## **УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

*Смачило В.В., канд. екон. наук, доц. кафедри економіки Харківського  
національного університету будівництва та архітектури*

Останні трансформації економічних систем свідчать про побудову соціально-орієнтованої економіки, яка враховує інтереси не лише власників засобів виробництва, а й найманих працівників, місцевих громад, спрямована на захист оточуючого середовища, тощо. Вкупі зі зростаючою роллю людини як особистості в капіталізації активів та формуванні додаткової вартості, це викликає необхідність переосмислення управлінських парадигм відносно людини в процесі праці задля стійкого розвитку підприємства. Саме соціальна відповідальність є невід'ємною складовою концепції сталого розвитку, що широко використовується в багатьох країнах світу відносно різних рівнів та суб'єктів. Можна зробити висновок, що на даному етапі розвитку соціально-економічних систем, мова йде про зміну в системі поглядів щодо взаємодії в процесі управління кадровим потенціалом підприємства. Тому є підстави говорити про необхідність формування концепції соціально відповідального управління кадровим потенціалом. Вважаємо, що вказана концепція є невід'ємною складовою концепції соціально відповідального управління підприємством та повинна включати базові положення: мету, об'єкт та суб'єкт управління, принципи, підходи, методи, та методики щодо управління кадровим потенціалам на основі імплементації соціальної відповідальності в цей процес. Метою концепції соціально відповідального управління підприємством є забезпечення сталого розвитку підприємства в трансформаційних умовах економіки в аспекті глобальних викликів.

Базисом концепції соціально відповідального управління суб'єктом господарювання є філософія, цінності та місія підприємства. На основі визначених трьох засад проходить формування системи принципів соціально відповідального

управління підприємством, які поширюються на всі підсистеми управління. Вважаємо їх врахування обов'язковим вже на етапі цілеполягання, що й буде визначати не лише економічну спрямованість діяльності, а й соціальну.

Розглянуті компоненти утворюють середовище, яке сприяє та обумовлює соціально відповідальне управління кадровим потенціалом (СВУКП) як окремою соціоекономічною системою. Необхідними та обов'язковими компонентами СВУКП є суб'єкт та об'єкт. Згідно з наведеним визначенням процесу управління, у якості суб'єкта виступає керуюча система, тобто особи, які здійснюють управлінські дії, а об'єкта, відповідно, особи, що уособлюють кадровий потенціал підприємства. Необхідною умовою формування концепції соціально відповідального управління кадровим потенціалом підприємства є визначення його принципів. Це обумовлено самим розумінням терміну «принцип» як головного, базового вихідного поняття, яке визначає подальший процес, в даному випадку, управління персоналом. До принципів управління кадровим потенціалом автором віднесено: науковість; централізація та децентралізація; системність та комплексність; плановість; ефективність; демократизм; економічність, узгодженість; ієрархічність та зворотній зв'язок; адаптація та адаптивність. Враховуючи принципи соціальної відповідальності в сфері праці, вважаємо їх основоположними та всеосяжними стосовно інших принципів управління кадровим потенціалом, що дозволяє сформувати принципи соціально відповідального управління кадровим потенціалом підприємства шляхом доповнення до існуючих принципів: взаємної соціальної відповідальності; етичності; підзвітності; врахування інтересів зацікавлених сторін та взаємодії з ними; дотримання міжнародних стандартів в сфері соціальної відповідальності відносно прав людини та інших міжнародних правових норм.

Формування мети СВУКП передбачає врахування відповідних принципів та узгодження із загальними цілями управління та розвитку підприємства. Авторське бачення мети СВУКП полягає в збалансуванні інтересів власників (керівників) та працівників підприємства щодо кількості та якості кадрового потенціалу у відповідності з цілями підприємства задля взаємного стійкого розвитку. У відповідності до мети автором запропоновано перелік завдань, які повинні бути вирішені задля реалізації концепції. Серед основних завдань СВУКП слід виділити: визначення цілей підприємства та працівників; аналіз наявного стану кадрового потенціалу, зовнішнього та внутрішнього середовища; формування системи мотивації до взаємної соціальної відповідальності; формування кадрового потенціалу та систем організації та мотивації працівників; розвиток та контроль кадрового потенціалу.

Досягнення мети через реалізацію поставлених завдань здійснюється певною сукупністю методів, які, стосовно управління працівниками підприємства, прийнято групувати в три основні групи в залежності від змісту способу впливу: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Адміністративні методи ґрунтуються на використанні примусово-розпорядницького впливу, що побудований на лідерсько-владних відносинах; економічні – на задоволенні економічних інтересів носіїв кадрового потенціалу;

соціально-психологічні – на задоволенні духовних потреб та інтересів працівників. Таке бачення методів є найбільш загальним, яке можна конкретизувати в залежності від стадії управління, життєвого циклу, тощо.

Крім того, процес управління передбачає використання того чи іншого підходу, що вимагає включення у якості окремої компоненти сукупності можливих підходів. Дослідження науковців в цій сфері, на які спирається автор, говорять про доцільність такої сукупності: процесуальний (функціональний); системний, ситуаційний; цільовий; комплексний; кількісний; адміністративний, динамічний, інтеграційний, поведінковий.

Висновки. У відповідності до сутнісних характеристик компонент концепції, можна узагальнено представити її авторське бачення, яке зводиться до науково-обґрунтованої управлінської діяльності керівництва підприємства по відношенню до власного кадрового потенціалу на основі взаємної соціальної відповідальності з метою стійкого розвитку підприємства та кадрового потенціалу.

## **ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ТАЙМ -МЕНЕДЖМЕНТА**

*Телепнева О.С., к.э.н., старший преподаватель  
кафедры менеджмента и администрирования Национального  
фармацевтического университета*

*Бидюк А., студентка 1 курса направления подготовки «Менеджмент»  
Национального фармацевтического университета*

Существуют некоторые базовые принципы управления своим временем, осознание и применение которых позволит сделать вашу жизнь более приятной и организованной.

Во-первых, надо осознать ценности времени – важный принцип гармоничной жизни. Нужно ценить его, тратить только на главное.

Во-вторых, чтобы начать какое-то дело, ответьте себе на несколько вопросов:

«Зачем это делать?» С помощью ответа на этот вопрос отсеются ненужные и неважные дела.

«Почему именно я делаю это?» Ответ на этот вопрос подразумевает возможность делегирования каких-то обязанностей.

«Почему надо делать это сейчас?» Определяется срочность, либо несрочность дел, соотносятся уже имеющиеся дела с появлением нового задания.

«Почему я действую именно так?» Можно выбрать наиболее оптимальный, хоть и новый способ действий.

Ставьте перед собой цели. Когда вы ставите перед собой четкую, осязаемую и осознаваемую цель, достичь результата удастся быстрее. Как известно, постановка цели – уже полдела. Есть некоторые известные способы постановки целей, например, метод SMART-целей, который рассматривает их



свойства: конкретность, достижимость, измеримость, реалистичность и привязанность к определенному времени.

Сохраняйте порядок в делах. Этот порядок должен быть как в хранении деловых документов, так и чистоте делового костюма. Порядок во всем позволит сэкономить достаточное количество времени при поиске документов или сборе на деловую встречу.

Старайтесь планировать. Чтобы достичь определенных целей, нужно составить подробный план своих действий, который ко всему прочему позволит отслеживать ваши достижения на пути к реализации цели.

Планировать и думать нужно всегда на бумаге. Если цели нет на бумаге, то она не существует. Перечень задач — это своего рода карта, которая не даст сбиться с пути к намеченной цели. Питер Ф. Друкер в книге «Эффективный управляющий» приводит хорошую аналогию, стимулирующую к фиксации задач на бумаге: «Люди, содержащиеся в темном помещении, быстро теряют чувство времени. Но даже в полной темноте большинство людей сохраняют чувство пространства. Находясь в освещенном, но замкнутом помещении, вы уже через несколько часов перестанете ощущать движение времени. И если вы захотите подсчитать, как долго вы находитесь в таком помещении, вы сильно ошибетесь в своих подсчетах. Поэтому, если мы полагаемся на нашу память, мы не замечаем, на что расходуется наше время...»

Занимайтесь интересным для себя делом. Лучше начать жизнь почти заново, получив новую специальность, уйдя в другую сферу или уволившись с работы на вольные хлеба, чем всю жизнь заниматься нелюбимым и не доставляющим удовольствия делом.

Ищите мотивацию внутри себя и во внешнем мире. Постоянно видя свои цели, записанные на ярких красивых карточках или рабочем столе компьютера, появляются силы для совершения поистине невозможного.

Чтобы правильно относиться ко времени и распределять его, каждый человек старается придумывать способы специально для себя. Но есть некоторые придуманные другими авторами интересные методики, которые эффективно применяются многими людьми:

Разделяйте все цели по срочности и важности. То есть все цели делятся на 4 вида: срочные важные, срочные неважные, несрочные важные и несрочные неважные (есть ли смысл их ставить?). Достигайте результатов в зависимости от срочности и важности целей.

Учитывайте свои биоритмы при планировании работы.

Не откладывайте первый шаг в большой работе. Если вам нужно выполнить какой-то большой отчет или работу, сделайте один первый шаг, чтобы не бояться начинать масштабное дело. Оформите титульный лист, проставьте номера страниц, выберите нужные настройки полей, интервалов и символов. Потом можете закрыть документ, предварительно сохранив его. В следующий раз вам не будет страшно садиться за работу, ведь начало уже положено.

Используйте время ожидания с пользой. Если вы часто передвигаетесь на общественном транспорте или на машине с водителем, во время поездки можно

прочитать какую-то важную или интересную книгу или ответить на электронную почту. Если вы сидите в очереди к врачу или чиновнику, разберите записи в ежедневнике с прошлой недели, структурируйте важную информацию. Не теряйте время даром.

Использованная литература:

2. Друкер П. Эффективный руководитель : пер. с англ. / П. Друкер. – М. : ТОВ «И.Д. Вильямс», 2009. – 224 с.

## **ОЦЕНКА ЛИЧНОСТИ И ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА**

*Телепнева О.С., к.э.н., старший преподаватель  
кафедры менеджмента и администрирования Национального  
фармацевтического университета*

*Князева В., студентка 1 курса направления подготовки «Менеджмент»  
Национального фармацевтического университета*

На современном этапе развития менеджмента определение психологического портрета является, на наш взгляд, одним из самых сложных и важных вопросов, решение которого позволит повысить успешность управления персоналом. Менеджеру без психологических знаний о личности не обойтись.

Психологический портрет личности - это комплексная психологическая характеристика человека, содержащая описание его внутреннего склада и возможных поступков в определенных значимых обстоятельствах.

Психологический портрет личности, описание личности включает:

- темперамент, характер, способности, направленность (деловая, личностная, коммуникативная);
- интеллектуальность - степень развития и структура интеллекта;
- эмоциональность - уровень реактивности, тревожности, устойчивости;
- волевые качества - умение преодолевать трудности;
- настойчивость в достижении цели;
- общительность;
- самооценку (заниженная, адекватная, завышенная);
- уровень самоконтроля;
- способность к групповому воздействию.

Каждому руководителю важно уметь вскрывать свои внутренние психологические резервы. Для этого нужно научиться познавать себя и других людей, выявлять темперамент, характер, направленность личности, отношение к деятельности и жизни, к целям и жизненным ситуациям, ожидаемое эмоциональное поведение в напряженных ситуациях и межличностных отношениях, деловые качества.

Описание личности менеджера — его психологического портрета — а также ответы на вопрос, насколько он совпадает в различных социокультурных средах и на различных уровнях развития экономики, является, несомненно,

одним из первых шагов начинающего менеджера к управленческой деятельности.

Менеджер должен понимать природу управленческих процессов, уметь распределять ответственность за уровнями управления, знать экономику и маркетинг, информационную технологию, уметь планировать и прогнозировать развитие деятельности своей фирмы.

Не менее важно быть специалистом в работе с людьми: уметь строить взаимоотношения с подчиненными, между фирмой и клиентами, с другими фирмами, уметь принимать решения в сложных ситуациях, которые часто изменяются, четко и доходчиво формулировать свои мнения.

Менеджер должен владеть высокой психологической культурой, которая является неотъемлемой частью общей культуры человека. Психологическая культура вмещает три необходимых элемента: познание себя, познание другого человека, умения общаться с людьми и регулировать свое поведение.

Проверено, что успех любого предприятия на 85% зависит от желания людей работать. Эти вопросы находятся в компетенции психологии. Менеджеру и руководителю любого уровня нужна практическая психология и умение использовать знание разных психологических дисциплин в своей практической деятельности и разнообразных жизненных ситуациях.

Необходимость оценки деловых качеств руководителя возникает не только при аттестации либо определении степени соответствия того или иного работника занимаемой должности. Она требуется также при формировании резерва руководителей или отборе кандидатур на возникшую вакансию.

Менеджер – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и имеющий полномочия в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующий в рыночных условиях;

- это организатор конкретных видов работ и в рамках отдельных видов организаций или группы;

- это руководитель по отношению к подчиненным, действующий как субъект управления в организации.

Определено, что к методам оценки деловых качеств менеджера относятся следующие.

1. Количественные методы оценки деловых и организаторских качеств работника, производятся, как правило, с помощью экспертных оценок. При этом для характеристики кандидата на должность сначала устанавливают с учетом специфики производства и условий работы 6-7 критериев (например: способность организовывать и планировать труд; профессиональная компетентность; сознание ответственности за выполняемую работу; контактность и коммуникабельность; способность к нововведениям; трудолюбие и работоспособность). По каждому из этих критериев дается соответствующая оценка по избранной, например, пятибалльной шкале (отлично - 5; хорошо - 4; удовлетворительно - 3; не - удовлетворительно - 2; плохо - 1).

Для определения общей оценки деловых и организаторских качеств кандидата на управленческую должность составляется специальный оценочный лист. Чем выше общая оценка по каждой группе качеств, тем более достоин кандидат заместить должность в аппарате управления.

Образование, стаж работы и возраст работника должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств. Образование - одна из основных качественных характеристик при определении уровня квалификации работника, стаж работы - количественная мера опыта, а возраст находится во взаимосвязи со стажем работы.

2. Качественные методы оценки. Одним из исходных вопросов при формировании любой системы является решение вопроса о содержании (или предмете) оценки, а именно: какие стороны управленческой деятельности подвергаются измерению, анализу и интерпретации. В качестве предмета оценки руководителя в различных методиках выступают:

- деловые и личностные качества (свойства, черты) руководителей;
- характеристики их поведения в различных ситуациях;
- качество выполнения управленческих функций;
- характеристики применяемых средств руководства;
- показатели результатов деятельности возглавляемых коллективов;
- результаты организаторской деятельности;
- успешность установления и достижения руководителями целей управления конкретными коллективами.

Использованная литература:

1. Друкер П. Эффективный руководитель : пер. с англ. / П. Друкер. – М. : ТОВ «И.Д. Вильямс», 2009. – 224 с.

2. Маленков Ю. А. Современный менеджмент : учебн. / Ю. А. Маленков. – М. : Экономика, 2010. – 90 с.

3. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 398 с.

## СЕКЦІЯ 10. ЛОГІСТИКА

### ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ В СЕРВІСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

*Алькема В.Г., д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій Університету економіки та права «КРОК», член НМК МОНУ з бізнесу, управління та права*

Не зважаючи на відмінності в підходах та термінології більшість прихильників постіндустріальної теорії в якості основної тенденції розвитку соціуму виокремлюють очевидну переорієнтацію суспільного виробництва із створення матеріальних благ на надання послуг. Ці об'єктивні зміни відбуваються в структурі суспільного виробництва як матеріального так і нематеріального. З точки зору продуктового підходу відбувається конвергенція товарного та сервісного компонентів продукту. З цієї позиції особливістю сервісної економіки, на думку автора, є розвиток економічного середовища обміну в якому будь який продукт призначений для задоволення потреб споживача має сервісну складову яка є для нього цінністю та інструментом задоволення індивідуального запиту. Слід зазначити, що сервісна складова продукту в сучасних умовах вирішує ряд важливих завдань як для виробника (продавця) так і для споживача. Для споживача сервісна складова продукту є важливою тому, що: розширює спектр корисностей продукту; створює унікальний образ продукту на ринку; підвищує ступінь задоволення потреби в процесі придбання та використання продукту; забезпечую доступність продукту; змінює характер (сценарій) життєвого циклу продукту.

Сервісна компонента продукту безумовно є важливою для продавця (виробника) так як:

- розширює асортимент пропонованого ринку продукту за рахунок варіювання набору сервісних складових;
- є інструментом впливу на формування лояльності споживача до торгової марки;
- є джерелом створення додаткової цінності для споживача і доходу для компанії;
- є механізмом утримання споживача шляхом побудови ділових довготривалих (партнерських) відносин;
- є напрямком забезпечення конкурентоспроможності продукту за рахунок сервісної складової.

Для вирішення зазначених завдань в сучасних умовах виробником використовуються комплекс інструментів маркетингу, менеджменту та логістики. Роль логістики як інструмента сервісної економіки є виключно важливою з цілого ряду причин. Вона є інструментом розв'язання економічних конфліктів шляхом пошуку компромісів. В сервісній економіці основним конфліктом є конфлікт між рівнем обслуговування та рівнем витрат пов'язаних з забезпечення відповідного сервісу. Компроміс реалізується шляхом пошуку сценаріїв диференціації (розподілення) витрат між учасниками обміну з-за

умови забезпечення оптимального рівня сервісу, який суттєво не впливає на ступінь задоволення споживача. Крім того логістика є механізмом забезпечення доступності продукту до споживача. Доступність продукту в сервісній економіці це його комплексна властивість яка забезпечує найкращі умови для споживача щодо його ідентифікації, придбання, використання тощо. Слід виділяти на практиці декілька важливих складових доступності: фізична, економічна (фінансова), інформаційна, техніко-технологічна тощо.

Фізична доступність продукту – це складова його корисності яка дозволяє споживачу здійснити його органолептичну оцінку шляхом забезпечення безпосереднього контакту з ним споживача у відповідності з його запитом щодо місця, часу тощо.

Економічна доступність продукту – це складова його корисності яка забезпечує відповідність очікуванням споживача щодо рівня витрат на його придбання і відповідає реальній його платоспроможності чи його баченню щодо справедливої ціни.

Емоційна доступність продукту – це складова його корисності яка забезпечує позитивні емоції (емоційні переживання) в процесі його використання.

Інформаційна доступність продукту – це складова його корисності яка забезпечує повну інформацію про властивості продукту та умови і особливості його виробництва та споживання (використання).

Усі зазначені складові доступності повинна забезпечувати логістична діяльність сервісної компанії або компанії якій передано ці функції на аутсорсинг. Класичні підходи до розуміння логістичної діяльності викладено у працях вітчизняних учених: Н. Коніщевої [1], Н. Трушкіної [1], Ю. Пономарьової [2], О. Сумця [3], А. Ткачевої [4], О. Тридіда [5] та інших.

Метою роботи є дослідження питання сутності поняття «логістична діяльність організації» в умовах сервісної економіки.

На підприємстві логістична діяльність (ЛД) здійснюється через централізовану чи децентралізовану форми управління організації на фазах постачання, виробництва та збуту. Особливе місце, на думку західних учених, у ЛД належить матеріальному забезпеченню господарської діяльності (ГД), його плануванню, пошуку оптимальних джерел якісних ресурсів та їх закупівлі з мінімальними витратами. ЛД на підприємстві спрямовується на раціональну організацію, підтримку ритмічної роботи та оптимізацію ГД підприємства в цілому, забезпечуючи йому такі конкурентні переваги: лідерство з мінімуму витрат; гарантування своєчасного виконання всіх замовлень і своєчасної доставки готової продукції. ЛД спрямовується не лише на оптимальну організацію внутрішніх потоків, а й на зовнішнє середовище з метою скорочення витрат у ланцюгах постачання, виробництва та збуту. Це потребує комплексного аналізу для розроблення заходів зі скорочення логістичних витрат і кращого задоволення вимог споживачів.

Важливою ланкою ЛД на підприємстві є сфера збуту та розподілу. Її місце визначається зв'язками зі сферами постачання, виробництва та обслуговування споживачів. Логістика сфери збуту спрямована на ефективну організацію

структури каналів збуту, збутових центрів; ефективну організацію транспортування готової продукції, тари та відходів; раціональну організацію та використання складів, сховищ, терміналів; страхування ризиків. Між виробниками та споживачами завжди є певна кількість посередників, співпрацю з якими необхідно оптимізувати.

На думку А. Ткачової, під ЛД підприємства слід розуміти напрям ГД, що полягає в управлінні матеріальними і супровідними інформаційними, фінансовими та сервісними потоками підприємства шляхом послідовного та взаємоузгодженого виконання логістичних операцій на основі принципів системності, комплексності, інтегрованості всіх ланок логістичного ланцюга «постачання - виробництво - збут» з метою досягнення довгострокового успіху в бізнесі за рахунок максимального задоволення вимог споживачів, мінімізації витрат, узгодження інтересів усіх учасників товароруку, в умовах ризиків, мінливості та невизначеності зовнішнього середовища [4, с. 3]. Аналіз цього визначення свідчить, що ЛД А. Ткачовою розглядається як інтегроване управління потоками на всіх фазах їхнього функціонування. Аналізуючи ЛД промислових підприємств, Н. Коніщева і Н. Трушкіна вважають, що це особливий вид ГД, реалізація якої потребує здійснення послідовних процесів діяльності в єдиному комплексі, що дає змогу мінімізувати витрати і збитки підприємства за рахунок оптимізації логістичного «ланцюга» та зменшення впливу зовнішніх ризиків [1, с. 59]. Пономарьова Ю.В. під ЛД розуміє практичну діяльність з управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними потоками [2, с. 34]. Сумець О.М. під ЛД розуміє напрям господарської діяльності пов'язаний з плануванням, організацією, управлінням та контролем матеріальних потоків і відповідної їм інформації у процесі їхнього фізичного переміщення від місця виробництва до місця споживання шляхом послідовного та взаємоузгодженого в часі й просторі виконання належних логістичних активностей [3, с. 294]. Професор Тридід О.М. з співавторами вважає, що ЛД –це єдиний технологічний процес усієї виробничо-транспортної системи на основі інтеграції виробництва, транспортування та споживання[5, с. 105].

З точки зору споживача, який є кінцевою ланкою логістичного ланцюга, ефективність ЛД визначається рівнем якості обслуговування його замовлення. Під ефективністю розуміють також ступінь повноти і якості вирішення завдання, поставленого перед підприємством, виконання ним свого призначення Науковцями Н. Коніщевою і Н. Трушкіною обґрунтовано показники ЛД підприємств і систематизовано їх за такими групами [1]: показники, що відображають рівень обслуговування споживачів; показники, що відображають прибутковість підприємства; показники, що характеризують витрати на здійснення ЛД.

Отже, аналіз наведених вище підходів до розуміння ЛД, яка насамперед розглядається на рівні СГ, свідчить про відсутність єдиного розуміння терміна «логістична діяльність». Про це свідчать його альтернативні дефініції: логістична функція, логістика підприємства, види ЛД, логістичний процес тощо. Існують різні точки зору науковців щодо видів логістичної діяльності.

Найважливішою складовою комплексної доступності продукту є його фізична доступність яка досягається шляхом використання логістичних активностей для маніпуляції продукту в просторі економічної діяльності з метою вибору найкращих сценаріїв обслуговування споживача.

Нами в попередніх дослідженнях встановлено, що в ринковій економіці ЛД – це сукупність інтегрованих фазових та функціональних логістичних процесів і операцій, спрямованих на трансформацію матеріальних і супутніх потоків з метою досягнення довгострокового успіху за рахунок максимального задоволення вимог споживачів, мінімізації витрат, узгодження інтересів усіх учасників товароруку в умовах ефективного захисту від загроз мінливого та нестабільного середовища. У процесі дослідження нами здійснено процесно-функціональну структурування логістичної діяльності суб'єкта господарювання з позиції сервісної економіки, ми вважаємо, що логістичною є діяльність спрямована на забезпечення комплексної доступності продукту до споживача на етапах його ідентифікації, оцінки, придбання, використання, утилізації та знищення. Найважливішою складовою комплексної доступності продукту є його фізична доступність яка досягається шляхом використання логістичних активностей для маніпуляції продукту в просторі економічної діяльності з метою вибору найкращих сценаріїв обслуговування споживача.

Використана література:

1. Коніщева Н. Й. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств / Н. Й. Коніщева, Н. В. Трушкіна // Економіка промисловості. – 2005. – № 1. – С. 114-123.

2. Пономарьова Ю. В. Логістика: [навч. посіб.] / Ю. В. Пономарьова. – [2-е вид., перероб. та доп.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.

3. Сумець О. М. Змістовий аналіз дефініції «логістична діяльність» / О. М. Сумець // Сталий розвиток економіки. – № 4 (21). – 2013. – С. 290-296.

4. Ткачева А. В. Теоретична сутність логістичної діяльності підприємства / А. В. Ткачева // Економіка підприємства та управління виробництвом. – 2011. – С. 98-99. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e112\\_58/u112tkac.pdf](http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e112_58/u112tkac.pdf)

5. Тридід О. М. Логістика. [навчальний посібник] / О. М. Тридід, К. М. Таньков, Ю. О. Леонова. – К. : Видавничий дім «Персонал», 2008.- 566с

## **ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЯХ**

*Іванов О., студента спеціальності «Логістика» Національного  
фармацевтичного університету*

*Посилкіна О.В., доктор фарм. наук, професор кафедри управління та  
економіки підприємства Національного фармацевтичного університету*

Актуальність удосконалення підходів до управління запасами в фармацевтичних компаніях (ФК) обумовлена недостатньою ефективністю використовуваних технологій і необхідністю впровадження стратегічних підходів в управління запасами і створення належного інформаційного забезпечення, потрібного для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.





Рис. 1. Запропонований алгоритм управління запасами в ФК на підставі СЗП

Одним із сучасних підходів, який дозволяє забезпечити збалансоване управління запасами в ФК, спираючись на принципи логістичного підходу, є система збалансованих показників (СЗП).

Мета дослідження полягає в удосконаленні методики управління запасами фармацевтичної продукції на підставі впровадження СЗП.

Впровадження СЗП в управління запасами ФК повинно починатися з побудови стратегічної карти ефективності. Розробка стратегічної карти ефективності управління запасами включає: формування цілей, які визначаються за ключовими компетенціями управління запасами; встановлення факторів ефективності управління запасами, які забезпечують реалізацію загальних цілей управління потоковими процесами в ФК; визначення стратегічних показників ефективності управління запасами за ключовими компетенціями та ін.

На підставі, проведених досліджень для управління запасами в ФК нами визначені такі ключові компетенції:

- «Постачальники»;
- «Внутришньологістичні процеси»;
- «Розвиток»;
- «Клієнти».

При формуванні СЗП для управління запасами в ФК ми дотримувались головних принципів її побудови: простота системи показників, обмежена їх кількість (не більше 7); вимірюваність показників, тобто можливість надання у кількісному вираженні; визначення «питомої ваги» кожного показника, тобто значущості його впливу на ефективність діяльності. Специфічним принципом щодо побудови СЗП для ФК є також узгодженість системи показників з вимогами належних практик GxP й міжнародних стандартів якості ISO.

На підставі аналізу літературних джерел та експертного опитування фахівців у галузі фармації були попередньо відібрані показники ефективності управління запасами за кожною ключовою компетенцією.

Алгоритм управління запасами фармацевтичної продукції ФК на підставі СЗП наведено на рисунку 1.

## **ЛОГИСТИЧЕСКИЕ РИСКИ В АГРАРНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ БЕЛАРУСИ**

*Карпенко А.Ф., д. с.-х н., профессор кафедры маркетинга и логистики  
Гомельского филиала Международного университета «МИТСО»*

Как известно логистический риск – это риск, связанный с возможностью возникновения сбоя в движении потоков различных ресурсов вследствие возмущающих воздействий факторов внешней и внутренней среды, последствия которых с точки зрения субъекта управления являются неопределенными и проявляются в виде отклонения параметров потоков от заданного или желаемого уровня, если говорить в отношении аграрного производства.

В каждой функциональной сфере бизнеса есть собственный «набор» специфических рисков, но в логистической системе сельского хозяйства, кроме традиционного набора, характерного для других отраслей экономики, возникают особые логистические виды рисков. Если промышленное производство товаров осуществляется «под крышей», то практически всё производство растениеводческой продукции, с которой начинается производство товарной сельскохозяйственной продукции, работает «под небом» и зависит в первую очередь, от почвенных, погодных и климатических условий, или что включает в себя понятие «экологическая ситуация». Белорусское сельскохозяйственное производство также как и страны соседи находится под воздействием экологической ситуации. В последние годы в ней всё больше преобладают неблагоприятные погодные условия. Количество рисков в производстве, особенно растениеводческой продукции, возрастает. Следовательно, при логистическом обслуживании производства сельскохозяйственных товаров перечень воздействий, в результате технологических операций и непостоянства природных факторов, имеет тенденцию к повышению, из-за этого увеличиваются число и размер рисков, разнообразных по своей природе.

Как наука рискология возникла в конце 1970-х годов в связи с ухудшением и обострением экологической ситуации в США. Другими словами появлению науки стала требовать сложившаяся действительность. Практические подходы к выявлению, идентификации и оценке рисков, существовавшие к тому времени, активно использовались в морских перевозках грузов, в финансовой сфере, в сфере экономики производства, в контрактной среде, в сфере страхования и т.д. Большинство выявленных и идентифицируемых к тому времени рисков в большинстве случаев ассоциировалось с потерями различных видов ресурсов. Актуальность этих вопросов к настоящему времени не только не снизилась, но еще больше обострилась. Проблема экономии природных и других ресурсов не обошла стороной и Республику Беларусь, где также стоит во главе угла.

Понятие «риск» в переводе с испано-португальского означает «подводная скала», т.е. опасность. В «Толковом словаре русского языка» даётся несколько иное определение «риска», как «Действия на удачу, в надежде на счастливый исход». Отсюда вытекает такое понятие риска как выигрыш или дополнительная прибыль.

В аграрном производстве, как и в других отраслях экономики, основными причинами возникновения риска являются три фактора внешней среды, определяемые различными ситуациями или набором обстоятельств: неопределенность, случайность, противодействие, с которыми необходимо считаться, предвидеть, планировать и — если возможно — снижать, уменьшать и предотвращать.

Неопределенность рассматривается как сумма обстоятельств, которые можно предвидеть заранее, но нельзя определить, насколько существенно они повлияют на результирующие показатели логистической деятельности. Случайность включает обстоятельства, которые могут возникнуть независимо

от общей ситуации и в большинстве случаев возникают под воздействием факторов внешней среды. Противодействие — намеренное сопротивление обстоятельствам и участникам логистического процесса его выполнению.

Учитывая содержание неопределенности, случайности и противодействия, в современной логистической практике риск трансформировался не просто в стоимостную или натуральную оценку величины убытков (прибыли). Описание и расчет размеров рисков обособилось в особый вид деятельности, направленный на преодоление неопределенности, случайности, противодействия в ситуации неизбежного, т.е. обязательного риска.

В сельскохозяйственной логистике в настоящее время деятельность по выявлению, идентификации и оценке рисков пока не получила специальной оценки. Вместе с тем рыночные отношения, в сравнении с плановой экономикой, для хозяйствующих субъектов увеличили количество и качество рискованных ситуаций, что с усложнением логистического процесса неизбежно требует пристального внимания к проблемам управления логистическими рисками. Здесь следует выделить несколько основных групп проблем:

- разработка методов анализа, оценки и менеджмента рисков, в растениеводстве, животноводстве, переработке и реализации продукции;
- выявление пределов допустимого риска;
- выработка представлений о риске конкретных логистических операций.

Решение этих задач требует коренных преобразований не только в области управления, но, прежде всего, необходимо изменить мышление руководителей и специалистов, обслуживающих сельскохозяйственные логистические системы.

Основная цель такого рода деятельности — борьба с отрицательными последствиями рисков, не только с целью снижения убытков от логистической деятельности, но и, если возможно, увеличение положительного риска, или прибыли. Решения о конкретных действиях для защиты и уменьшения риска могут быть детализированы только при тщательном изучении и анализе ситуаций риска, которые возможны в настоящем и будущем.

Сельскохозяйственные специалисты, работающие практически весь производственный период в ситуации риска, обязаны, кроме идентификации причин его возникновения и расчета абсолютных величин потерь или прибыли, учитывать вероятность успеха или потерь, вероятность отклонений от выбранной цели, возможность благоприятных или негативных последствий предпринимаемых действий.

В Республике Беларусь сельскохозяйственному логистическому менеджменту пока не присущи глубокие традиции в области управления рисками. Вместе с тем построение эффективных систем управления на уровне агросферы можно позаимствовать из других отраслей экономики, где уже используются апробированные и эффективные модели риск-менеджмента с учетом особенностей их применения в логистике. Среди сфер деятельности, имеющих отношение к экономике, можно выделить следующие области с эффективным управлением рисками: страхование, банковское дело, биржевая деятельность, инвестирование, перевозки, математика как основа для

проведения всех расчетов. Главная особенность этих сфер деятельности – наличие давно и прочно устоявшейся системы взглядов, сводов инструкций, правил, механизмов оценок рисков и, что очень важно, существование определенного объема статистических данных для проведения актуальных расчетов, основанных на теории вероятности, математической и хозяйственной статистике, а также на долгосрочных финансовых прогнозах.

Следующим направлением решения данной проблемы является подготовка специалистов через введение курсов по риск-менеджменту в вузах сельскохозяйственного профиля. Знания по умению предвидеть, учитывать и справляться со всевозможными рисками, при организации производственной деятельности, как нигде актуальны в работе сельских организаторов и специалистов.

Безусловно, что с развитием, углублением и расширением рыночных отношений, организацией поставок сельскохозяйственной продукции на мировые рынки количество рисков увеличивается. Отсюда, потребность в знаниях по риск-менеджменту, как и в специалистах в данной области логистики, будет возрастать.

## **ОСОБЕННОСТИ ЛОГИСТИКИ В ИНДУСТРИИ 4.0**

**Ковалёв М.Н.**, *к.э.н., доцент кафедры маркетинга и логистики  
Гомельского филиала Международного университета «МИТСО», доцент  
(г. Гомель, Республика Беларусь)*

На смену постиндустриального общества идет новая промышленная революция под названием «Индустрия 4.0», концепция которой появилась несколько лет назад в Германии как новое направление, стратегия промышленного развития. Цель этой стратегии – повышение конкурентоспособности немецкой экономики. Отличительными признаками этой концепции являются широкое распространение Интернета вещей, автоматизация промышленного производства, переход от массового производства к индивидуальному.

Интернет вещей – «Internet of Things (IoT) – сеть физических объектов, которые содержат встроенную технологию, чтобы связаться и распознаться или взаимодействовать с их внутренними состояниями или внешней средой» [1].

Важнейшая особенность так называемой «Индустрии 4.0» заключается в соединении промышленных и информационных технологий. Другими словами, машина должна не только уметь выполнять строго определенные операции и в определенной последовательности, но и быть готовой к решению альтернативных задач. А для этого необходим не только технологический, но и информационный прорыв.

Немецкий профессор Вольфганг Вальстер, один из ведущих в мире специалистов в области искусственного интеллекта, раскрывает отдельные представления о производственных процессах будущего. В мире «Индустрии

4.0» машины способны понимать свое окружение и общаться между собой с помощью Интернет.

Таблица 1

Свойства бизнес-процессов в условиях Индустрии 4.0

Сфера деятельности, бизнес-процесс	Отличительные свойства	
	Традиционная экономика	Индустрия 4.0
Маркетинг	Наиболее полное удовлетворение массовых потребностей	Предсказание и формирование новых массовых потребностей, удовлетворение индивидуальных потребностей
Инновации, разработка нового товара	НИОКТР	Не только разработка продукта, но также идентификация его составных частей и наделение их искусственным разумом
Закупочная логистика	Закупки на основе плановой потребности для выполнения производственной программы	Закупки в соответствии с индивидуальными онлайн-заказами
Производственная логистика	Автоматизация массового производства	Гибкое автоматическое производство, способное реализовать индивидуальные онлайн-заказы. Идентификация каждого объекта и состояния производственной цепочки. Взаимодействие средств производства (предметов труда и орудий труда) между собой
Распределение товаров	Прямые и косвенные каналы сбыта	Преобладание прямых поставок, реализация индивидуальных заказов
Сервисная логистика	На основе стандартов обслуживания	Индивидуальный подход к обслуживанию изделий с учетом «цифровой» истории создания и потребления. Автоматическая диагностика неисправностей
Управление возвратными потоками	Возврат товаров и тары по мере необходимости, возможна «пересортица»	Контролируемый поток, благодаря наличию идентификации изделий и тары
Транспортная и складская логистика	Системы спутникового слежения за транспортом. Механизация погрузки-выгрузки. Автоматизированное управление складом	Использование беспилотных транспортных средств. Всеобщая идентификация грузов, тары, подвижного состава. Контроль грузопотоков и состояния грузов в режиме реального времени.

«В мире Индустрии 4.0 производственное оборудование и продукты станут активными системными компонентами, управляющими своими производственными и логистическими процессами. Они будут включать в себя киберфизические системы, связывающие виртуальное пространство Интернета с реальным физическим миром. При этом они будут отличаться от существующих систем наличием способности взаимодействовать со своим окружением, планировать и адаптировать свое собственное поведение согласно окружающим условиям, учиться новым моделям и линиям поведения, и, соответственно, быть самооптимизирующимися. Они обеспечат эффективный выпуск даже минимальных партий при быстром внесении изменений в продукцию и большом количестве вариантов» [2].

«Индустрия 4.0» затрагивает не только производство, но также меняет сущность и содержание других бизнес-процессов в цепях поставок (табл. 1).

Наиболее важной особенностью логистики в эпоху «Индустрии 4.0» является автоматическая и автоматизированная удаленная идентификация объектов и их состояния на всех стадиях движения и во всех звеньях цепей поставок.

Использованная литература:

1. Internet Of Things. Gartner IT glossary. Gartner (5 May 2012). [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.gartner.com/it-glossary/internet-of-things/> (дата обращения: 10.10.2016).

2. Индустрия 4.0 /Журнал «Тенденции в автоматизации». – 2013. – №1. – С. 8–14. [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.festo.com/net/SupportPortal/Files/299464/TIA\\_8\\_2013.pdf](http://www.festo.com/net/SupportPortal/Files/299464/TIA_8_2013.pdf): (дата обращения: 10.10.2016).

## **КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «АГРІСТАР»**

*Огієнко С.О., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Харківського торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету*

*Гур'єва Є.О., магістрант кафедри менеджменту Харківського торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету*

Торговельна компанія «АГРІСТАР» є офіційним дилером СХТ John Deere, з представництвами і складами запасних частин у Київській, Полтавській і Харківській областях (рис. 1).

Компанія «АГРІСТАР» реалізовує на території України продукцію СХТ John Deere такої номенклатури: FarmSight, комбайни зернозбиральні й кормозбиральні, косарки-плющілки, оприскувачі, техніка для засівання, землеоброблювальна техніка, прес-підборщики, розкидачі добрив, самохідні косарки, системи точного землеробства, трактори, фронтальні навантажувачі і весь асортимент запасних частин для вище переліченої техніки.



Рис. 1. Структура компанії «АГРИСТАР»

Ефективність ведення бізнесу компанії «АГРИСТАР» насамперед забезпечується висококваліфікованими співробітниками і виваженим плануванням діяльності. Слід вказати, що в компанії плануванню господарської діяльності з продажу техніки та запасних частин до неї приділяється значна увага. Одним із напрямів планування в компанії виділено оперативне планування. Реалізація оперативних планів здійснюється через систему бюджетів або фінансових планів, що складаються на рік або на більш короткий термін по кожному окремому підрозділу, а потім консолідуються в єдиний бюджет, або фінансовий план компанії.

Бюджет компанії являє собою вираження мети оперативного плану в грошових одиницях; він як би погоджує оперативний і фінансовий плани, даючи можливість передбачати кінцевий результат діяльності, тобто розміри і норму прибутку. Упорядкуванням бюджетів займаються різні служби або спеціальні сектори. Заступник директора з комерційних питань компанії затверджуватиме бюджет і буде нести відповідальність за ефективність методів по його розробці. Основу бюджету складає прогноз продажів запасних частин і визначення витрат на їх закупівлю та доставку кінцевим споживачам. На основі прогнозу обсягу продажів запасних частин складаються плани їх закупівлі, формування їх запасів, капітальних інвестицій, фінансування, грошових надходжень та у подальшому здійснення перевезень цих запасних частин визначеному колу споживачів.

Слід відзначити, що для забезпечення якісного виконання послуги з доставки запасних частин споживачам (користувачам техніки СХТ John Deere)



на 2016 рік фахівцями департаменту транспортної логістики був розроблений бюджет з транспорту, який передбачав використання 20 автомобілів для роботи на території України.

Основним видом господарської діяльності компанії «АГРІСТАР» є забезпечення вітчизняних агровиробників технікою СХТ John Deere і запасними частинами до неї. Цей напрям діяльності компанії згідно Національного класифікатора України ДК 009-2010 «Класифікація видів економічної діяльності» визначається як логістична діяльність. Основним же видом цієї діяльності є транспортування (доставка) запасних частин замовникам (користувачам техніки СХТ John Deere). Тому на цей момент часу для компанії стоїть завдання підвищення ефективності й результативності цього виду логістичної діяльності. А це можна зробити перш за все за рахунок чіткого планування визначеного виду діяльності.

Отже, з метою підвищення ефективності доставки запасних частин замовникам, на нашу думку, компанії «АГРІСТАР» у першу чергу необхідно приділити увагу плануванню саме транспортного процесу перевезення запасних частин визначеному колу клієнтів у відповідності до договорів. З цією метою в роботі пропонуються до розгляду, з нашого погляду, такі ключові напрями планування логістичної діяльності компанії «АГРІСТАР» при обслуговуванні визначеного кола клієнтів розробити алгоритм планування доставки запасних частин визначеному колу клієнтів (користувачів техніки СХТ John Deere) та виконати з його використанням деякі важливі для компанії елементи планування логістичної діяльності.

## **ДО ПИТАННЯ НЕОБХІДНОСТІ СТВОРЕННЯ МЕТОДИКИ ВИЗНАЧЕННЯ ВЕЛИЧИНИ МАКСИМАЛЬНОГО ЗАПАСУ ТОВАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА СКЛАДІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Огієнко С.О., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Харківського торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету*

*Червона К.А., магістрант кафедри менеджменту Харківського торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету*

У сучасних світових кризових умовах, на протязі останніх декількох років кожному підприємству доводиться виживати за рахунок формування власних джерел фінансування, і робиться це за допомогою мінімізації витрат, тобто вилучення коштів з обігу, але без порушення діяльності всього господарського процесу. В роботах Крикавського Є. В. [1], Стерлінгової А. Н. [2], Сумця О.М. [3; 4], Черепова В. В. [5], Шрайбфедера Д. [6] й інших науковців вказується, що обсяг запасів на підприємствах складає біля 30 % вартості його активів, а тому вони мають значний вплив на господарську діяльність, виробничий процес та кінцевий результат діяльності підприємства. З огляду тільки на це можна зазначити, що проблема визначення максимальної норми запасу для

виробничих підприємств є дуже актуальною і це питання потребує подальшого дослідження.

Усі методики визначення максимальної норми запасу, що на цей момент часу існують, не є максимально пристосованими до сучасних умов, що склались на українських ринках, українських підприємствах. Кожна з існуючих методик розроблена доволі давно і не враховує значної динаміки ринкових змін (тим паче в умовах кризи); вони (тобто методики) пристосовані більш до класичних статичних умов ринку. Якщо вести мову про ринкові умови з достатньо високим ступенем невизначеності, то можна стверджувати, що попит на ті чи інші товари дуже динамічний, тобто не постійний, і спрогнозувати підвищення чи зниження його стає все дедалі складніше. Якщо підвищується чи знижується попит, то також і змінюється не просто обсяг товарів, що реалізуються, а й максимальний обсяг товару який би підприємство могло реалізувати. Таким чином, максимальний запас товарної (готової) продукції, який підприємство повинно постійно мати для його реалізації, також повинен збільшуватись. Тенденції зміни максимального розміру запасу можна поділити на такі види:

- а) постійне падіння;
- б) динамічне падіння;
- в) постійний зріст;
- г) динамічний зріст;
- д) гіпердинамічний.

При постійному (лінійному) чи динамічному падінні попиту, яке підприємство не змогло передбачити, підприємство зтикається з тим, що максимальний розмір запасу є вищим за його потребу. За таких умов підприємство отримує багато проблем, які несуть за собою значні зайві витрати.

Витрати здебільшого обґрунтовуються тим, що саме товарна продукція повільніше реалізується, а це призводить до зниження коефіцієнту оборотності запасів та обігових коштів. Це в свою чергу, погіршує фінансовий стан підприємства, підприємство отримує меншу виручку від реалізації. А це згідно з економічною теорією можна розглядати як втрати.

Отже, враховуючи той факт, що максимальний розмір запасу може тільки підвищуватись або знижуватись, і не зважаючи на скільки він динамічний, то опишемо ряд наслідків, якщо такі події не передбачити, або максимально не наблизитись до їх умов.

Перевагою методики імовірнісного підходу є те, що за допомогою неї ми не визначаємо просто запланований розмір максимальної норми запасу, а визначаємо конкретний імовірнісний його розмір, що може бути в нестабільних умовах ринку в певний час.

Також перевагою цієї методики є частково ліквідування недоліку моделі «мінімум-максимум» який полягає в тому, що є можливість її застосування лише в умовах, коли відсутні відхилення від запланованих параметрів постачання та споживання. Нова методика просто передбачає ці відхилення та

визначає той розмір запасу, який імовірніше за все настане, з врахуванням відхилень.

Під час проведення розрахунків максимальної норми запасу за різними методиками було виявлено деякі недоліки.

Перші три моделі є статичними та зовсім не пристосованими до ринкових умов, тому максимальний розмір за цими розрахунками є набагато нижчим, ніж він може бути. Причина в тому, що ці методики не передбачають значних коливань максимального запасу.

Останні моделі можуть бути застосовані на практиці. Проте для їх використання слід обережно формувати базу даних.

Використана література:

1. Крикавський Є. В. Прикладні аспекти системи управління запасами / Є. В. Крикавський // Логістика проблеми та рішення. – №3. – 2006. – С. 26 –30.

2. Стерлингова А. Н. Управление запасами в цепях поставок : учебник / А. Н. Стерлигова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 430 с.

3. Сумець О.М. Оптимізація стратегії управління товарними запасами промислового підприємства / О.М. Сумець // Логістика проблеми та рішення. – №6. – 2006. – С. 32 –40.

4. Сумець О.М. Вибір стратегії управління товарними запасами / О.М. Сумець // Логістика проблеми та рішення. – №2. – 2009. – С. 30 – 36.

5. Черепов В. В. Оптимізація товарних запасів / В. В. Черепов // Логістика проблеми та рішення. – №5. – 2007. – С. 64 – 70.

6. Шрайбфедер Д. Эффективное управление запасами / Д. Шрайбфедер; пер. с англ. Ю. Орлова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 304 с.

## **КОНТРОЛІНГ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Томарян Ю.В. студентка б курсу спеціальності «Логістика»  
Національного фармацевтичного університету*

Запорукою розвитку підприємства, утримання конкурентних позицій на ринку є не тільки отримання ним у короткостроковому періоді прибутку, але постійне його зростання. Одним із факторів, що впливає на зростання прибутку, є вправне управління витратами. Для цього розроблені багато методів управління витратами: «стандарт-кост», «директ-кост», «таргет-кост», абзорпшин-кост, метод ABC, «кайзер-кост» та ін. Підприємство самостійно, виходячи зі своєї мети, обирає метод. Але метод управління витратами - це, в основному, послідовність розрахунку витрат. Для його застосування необхідно визначити умови його застосування, інформаційну базу та відповідальних за її збір та обробку, обрати інструменти та встановити алгоритм управління витратами. Всі ці завдання виконує контролінг.

Поняття контролінгу, як наукової категорії, виникло у західній економічній науці та наприкінці 90-х рр. було прийнято в Україні у зв'язку з

пошуком механізмів, що забезпечують ефективне функціонування суб'єктів господарювання у ринкових умовах.

Традиційно всі концепції контролінгу прийнято групувати у три групи.

У першу групу увійшли концепції, згідно з якими контролінг розуміється як функція, інтегрована в систему бухгалтерського обліку. У цих концепціях домінує орієнтація на загальні фінансові результати, без урахування вкладу кожного підрозділу фірми в сукупні підсумки.

Концепції, що увійшли до другої групи, ґрунтовані на пріоритетній орієнтації контролінгу на забезпечення служб менеджменту інформацією, необхідною для ухвалення рішення. Така інформація є комплексною, охоплює якісні і кількісні аспекти діяльності підприємства, представлена різними видами показників, містить дані про минуле та плани на майбутнє.

Кожна з перерахованих концепцій носить обмежений характер і відповідає початковим етапам і ранньому досвіду впровадження контролінгу в практику управлінської діяльності.

Сучасні концепції, що об'єднуються у третю групу, передбачають використання контролінгу як методу, що забезпечує ліквідацію вузьких місць в діяльності організації і орієнтованого на майбутнє відповідно до поставлених стратегічних цілей підприємства. Згідно з ними, контролінг - якісно новий і перспективний метод в вирішенні завдань управління підприємством, адекватний умовам інформаційного суспільства і епохи глобалізації.

В залежності від типу завдань, об'єктом контролінгу, серед інших можуть бути і витрати підприємства. Під методом «контролінг витрат» розуміється сукупність способів та прийомів оперативного та стратегічного управління витратами - планування, обліку, контролю і аналізу. Не винятком є і логістичні витрати підприємства.

Під логістичними пропонується розуміти суму витрат на управління матеріальними та супутніми їм потоками. Умовою створення сучасного механізму управління логістичними витратами є отримання підприємством ефекту від координації та оптимізації витрат у логістичному ланцюзі, переходу від локальних цілей управління логістичними витратами до управління ними за загальними цілями логістичної системи, удосконалення нормативного та інформаційного забезпечення всього процесу [1]. Реалізацію цих функцій забезпечує контролінг. До основних його функцій відносять: координацію управлінської діяльності щодо досягнення цілей управління логістичними витратами; інформаційну і консультативну підтримку ухвалення управлінських рішень щодо логістичних витрат; створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління витратами, у тому числі логістичними; оцінку логістичних процесів, виявлення відхилень, їх причин і розробка рекомендацій для керівництва по усуненню причин, що викликали ці відхилення.

Методи контролінгу, що використовуються в процесі управління витратами, можуть бути застосовані і в процесі управління логістичними витратами. До найважливіших традиційних інструментів (методів) управлінського обліку, що висвітлені в наукових працях [2] та можуть ним

активно використовуватися в підтримку контролінгу витрат, можливо віднести такі:

1-а група – загальнометодологічні методи дослідження витрат (спостереження, порівняння, аналіз, синтез, систематизація, історія розвитку, виявлення закономірностей, прогнозування та ін.);

2-а група – загальнонаукові методи (рахунки обліку витрат і подвійний запис при їх відображенні в інформаційній системі підприємства, документація щодо виникнення витрат, їх розподілу, оцінка (визнання при здійсненні витрат), калькуляція собівартості, інвентаризація витрат, звітність про витрати);

3-я група – специфічні методи (групування витрат за статтями, економічними елементами, видами діяльності, способом включення в собівартість, періодом виникнення тощо).

Таким чином, в управлінні логістичними витратами може бути застосований метод контролінг витрат. Його застосування забезпечить підприємству координацію витрат у логістичному ланцюзі, що призведе до їх оптимізації.

Використана література:

1. Логистика : учебник / Б. А. Аникин, В. В. Дыбская, А. А. Колобов. - М. : ИНФРА-М, 2004. - 367 с.

2. Проданчук М. А. Теоретико-методологічні засади управлінського обліку в системі управління підприємством / М. А. Проданчук // Фінанси і облік АПК. - 2011. - №3. - С. 51-57.

*Наукове видання*

V науково-практична конференція з міжнародною участю

**«Професійний менеджмент  
в сучасних умовах розвитку ринку»  
(м. Харків, 1 листопада 2016 року)**

**Матеріали доповідей**

*Українською, російською та англійською мовами*

Відповідальний за випуск О.М. Носик

---

Підп. до друку 25.10.2016. Формат 60x84/16. Гарнітура Таймс. Друк цифровий.  
Ум. друк. арк. – 20,9. Наклад 100 пр. Зам. № 25-10.

**Друк Видавництво МОНОГРАФ  
ФОП Іванченко І. С.**

пр. Тракторобудівників, 89-а/62, м. Харків, 61135.  
Тел.: +38-050-40-243-50, +38-093-52-99-657.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників та розповсюджувачів  
видавничої продукції серія ДК №4388 від 15.08.2012 р.

**[www.monograf.com.ua](http://www.monograf.com.ua)**