

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільська обласна державна адміністрація  
Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя  
Наукове товариство ім. Т.Г. Шевченка  
Академія соціального управління  
Кафедра менеджменту інноваційної діяльності та  
підприємництва  
Кафедра менеджменту у виробничій сфері



**МАТЕРІАЛИ  
П'ЯТОЇ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
КОНФЕРЕНЦІЇ**

**пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя,  
академіка НАН України  
Миколи Григоровича Чумаченка**

**«Інноваційні засади управління  
підприємствами в умовах сталого  
розвитку»**

**25 березня 2016 року  
Тернопіль, Україна**

**УДК 33.338;658**

**ББК 72+65.050.9 (4 Укр) 24**

**Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку:** матеріали П'ятої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича, (Тернопіль, 25 березня 2016 року) / МОН України, ТНТУ ім. І. Пулюя [та ін.]. – Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2016. – 146 с.

У збірнику представлено тези доповідей П'ятої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича «Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку» з природничої, прикладної, суспільної та гуманітарної проблематики.

**Співголови організаційного комітету:**

**Рогатинський Р.М.** – співголова організаційного комітету, д.т.н., професор, проректор з наукової роботи ТНТУ імені Івана Пулюя;

**Андрушків Б.М.** – співголова організаційного комітету, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва, заслужений діяч науки і техніки України, ТНТУ імені Івана Пулюя;

**Дудкін П.Д.** – співголова організаційного комітету, к.е.н., доцент кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва, ТНТУ імені Івана Пулюя.

**Члени оргкомітету:**

**Бицюра Л.О.** – заступник міського голови Тернополя з питань діяльності виконавчих органів ради;

**Белопольський М.Г.** – д.е.н., професор, віце-президент Академії економічних наук України, завідувач кафедри Приазовського державного технічного університету;

**Мних О.Б.** – д.е.н., професор кафедри маркетингу і логістики інституту ІНЕМ Національного університету «Львівська політехніка»;

**Стадник В.В.** – д.е.н., професор кафедри менеджменту Хмельницького національного університету;

**Кінаш І.А.** – к.е.н., доцент Подільського державного аграрно-технічного університету;

**Мокей Л.І.** – голова Тернопільської обласної організації профспілки працівників освіти;

**Химич Г.П.** – директор Наукового парку «Інноваційно-інвестиційний кластер Тернопілля»;

**Кирич Н.Б.** – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту у виробничій сфері;

**Стойко І.І.** – к.т.н, доцент кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва;

**Вовк Ю.Я.** – к.т.н, доцент кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва;

**Владимир О.М.** – к.е.н, доцент кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва;

**Мельник Л.М.** – к.е.н, старший викладач кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва;

**Нагорняк Г.С.** – к.т.н, доцент кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва;

**Малюта Л.Я.** – к.е.н, доцент кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва.

**Секретаріат організаційного комітету:**

**Шерстюк Р.П.** - к.е.н, інженер кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємств;

**Вовк І.П.** - к.е.н, асистент кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємств;

**Федишин І.Б.** - к.е.н, асистент кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємств.

**Комп'ютерний набір, верстка та редагування:** Шерстюк Р.П., Вовк І.П., Федишин І.Б.

**Адреса конференції:**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,

вул. Руська, 56, м.Тернопіль, 46001.

тел. (0352) 235114, 236444

e-mail: econ.konf.tntu@gmail.com

©Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2016р.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| Микола Григорович Чумаченко - біографія   | 8  |
| Богдан Андрушків<br>ВСТУПНЕ СЛОВО<br>до збірника тез П'ятої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка, «Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку» або Ключ до Справедливості, Миру, Благополуччя Народу і сталого розвитку Держави | 9  |
| Богдан Андрушків, Богдан Керничний<br>ВПРОВАДЖЕННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ-АНТИКРИЗОВІ ВИМОГИ СЬОГОДЕННЯ  | 11 |
| Христина Бакса, Ольга Владимир<br>ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ПІДТРИМКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ  | 12 |
| Наталія Бараннікова, Наталія Шведа<br>ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ  | 14 |
| Лілія Мельник, Василь Бельзецький<br>РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ СУЧАСНОГО ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА   | 16 |
| Максим Беляков, Ольга Владимир<br>ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШВИДКОГО РЕЗУЛЬТАТУ В УПРАВЛІННІ ІТ-ПРОЕКТАМИ   | 17 |
| Оксана Вешко<br>АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРУКТУРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ «МЕНЕДЖМЕНТУ РІЗНОМАНІТНОСТІ»   | 19 |
| Ольга Владимир, Андрій Гаєвський<br>ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН ЯК НОВА ФІЛОСОФІЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ДЕРЖАВИ  | 20 |
| Юрій Вовк, Ірина Вовк, Назарій Лучинський<br>ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПСИХОМЕТРИЧНОЇ ШКАЛИ СААТІ В СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ  | 22 |
| Михайло Галушак, Ольга Галушак<br>СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СТАНДАРТАХ ISO 2015 РОКУ  | 23 |
| Андрій Гарбузовський, Галина Нагорняк<br>ОГЛЯД ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ  | 25 |
| Оксана Гарматюк, Олена Чура<br>ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В СИСТЕМІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ  | 27 |
| Ольга Гевко, Володимир Гевко<br>ЕВОЛЮЦІЯ CRM-СИСТЕМ   | 29 |
| Оксана Гірська, Дмитро Гирич<br>МІСЦЕ І РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ НАБОРІ ПІДПРИЄМСТВА   | 31 |
| Назар Гнатюк, Юрій Вовк, Ірина Боцюк, Михайло Фундигус<br>ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ  | 33 |

|   |    |
|---|----|
| Уляна Дзюрбан, Галина Нагорняк<br>ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА                      | 35 |
| Олена Дудкіна, Павло Дудкін<br>ПРОБЛЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ              | 37 |
| Юлія Жукевич<br>АУТСТАФІНГ, ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА                                  | 39 |
| Ольга Загородна<br>ВПЛИВ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНВЕСТУВАННЯ  | 40 |
| Марія Зяйлик<br>МАРКЕТИНГ ЯК САМОСТІЙНА СЛУЖБА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ   | 42 |
| Світлана Кароль, Ірина Федішин<br>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА БАЗІ ІННОВАЦІЙ | 43 |
| Ірина Химич, Павло Добошук<br>ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ   | 45 |
| Наталя Кирич, Ольга Погайдак<br>ФОРМУВАННЯ НОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ                  | 47 |
| Наталія Юрик, Наталія Коваленко<br>ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПЕРЕДУМОВА ФОРМУВАННЯ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО КЛІМАТУ            | 49 |
| Антон Колесников, Назар Семеха<br>ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ                             | 50 |
| Наталія Коретчук, Наталія Шведа<br>ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ     | 52 |
| Андрій Корнійчук, Роман Шимчик<br>ГУДВІЛ ЯК ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА                                     | 54 |
| Ірина Котовська<br>АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ                                    | 56 |
| Андрій Качмарчик, Ольга Галушак<br>СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПОЛІГРАФІЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ  | 58 |
| Тетяна Кожушок, Михайло Галушак<br>ІННОВАЦІЇ В ГАЛУЗІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ   | 59 |
| Олеся Колосівська, Галина Машлій<br>УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ                        | 60 |
| Олег Кузьмак<br>ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ КОМУНАЛЬНОГО СЕРВІСНО-ВИРОБНИЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ                 | 62 |

|  |    |
|--|----|
| Тетяна Кужда, Наталія Коваленко<br>ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ТА ІННОВАЦІЇ  | 64 |
| Роман Шерстюк, Віктор Паляниця, Ольга Погайдак, Остап Бойко<br>КЛАСИФІКАЦІЯ УМОВ ТА ЧИННИКІВ, ЩО ФОРМУЮТЬ<br>ВЗАЄМОВІДНОСИНИ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ОБСЛУГОВУЮЧОГО<br>ПІДПРИЄМСТВА ТА СПОЖИВАЧІВ ПРОМИСЛОВОГО ХАРАКТЕРУ<br>(Інноваційні підходи до розв'язання проблем взаємовідносин у сфері сервісного<br>обслуговування) | 65 |
| Ганна Кулагіна, Ольга Владимир<br>РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО ІНВЕСТУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ<br>СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ   | 67 |
| Людмила Малюта<br>АНТИКОРУПЦІЙНА СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ<br>БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА  | 69 |
| Ірина Маркович<br>ОСОБЛИВОСТІ ІМІТАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ В ПРОЦЕСАХ<br>ЦІНОУТВОРЕННЯ   | 70 |
| Олександр Микицей, Ольга Владимир<br>ВИЯВЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ<br>ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ   | 71 |
| Ольга Мосій, Віталій Бревус, Вікторія Пономар<br>ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ<br>ЕНЕРГООЩАДНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МАЛИМИ І СЕРЕДНІМИ<br>ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ  | 73 |
| Наталія Мариненко<br>СИСТЕМА ВНУТРІШНІХ РЕГУЛЯТОРІВ АДАПТИВНОГО РОЗВИТКУ<br>ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА  | 75 |
| Галина Машлій<br>ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ БІРЖ В<br>УКРАЇНІ  | 77 |
| Лілія Мельник, Сергій Кровіцький<br>МОТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ<br>ДЛЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО<br>РОЗВИТКУ  | 78 |
| Христина Локоть, Галина Нагорняк<br>ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНОВИЩА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО СЕКТОРУ<br>УКРАЇНИ  | 80 |
| Володимир Стус, Ігор Стойко<br>ПАРАДИГМА БІЗНЕС-МОДЕЛІ БАГАТОРІВНЕВОГО МАРКЕТИНГУ В<br>СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ БІЗНЕСУ  | 82 |
| Ірина Нагорняк<br>ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ КАТЕГОРІЇ «ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА<br>ПІДПРИЄМСТВА»  | 84 |
| Андрій Люба, Віктор Пасека, Ігор Стойко<br>ПЕРСПЕКТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ   | 86 |
| Наталія Юрик, Мар'яна Пельчер<br>ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ<br>ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ  | 88 |

|  |     |
|--|-----|
| Юрій Поздняков, Андрій Оксентюк<br>НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ<br>ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ  | 89  |
| Ірина Розлуцька<br>ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО<br>ПІДПРИЄМСТВА          | 91  |
| Марія Рудакевич<br>РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СТАЛОМУ<br>РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА                          | 93  |
| Віра Серединська<br>АНАЛІТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПОРІВНЯЛЬНОГО ОЦІНЮВАННЯ<br>НАУКОВО-ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ                       | 95  |
| Дмитро Ситарчук, Галина Нагорняк<br>ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ<br>ВІТЧИЗНЯНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ         | 97  |
| Ірина Спільник<br>ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА   | 99  |
| Валентина Стадник<br>СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ У МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ<br>ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ | 101 |
| Тарас Стадник, Ірина Феदिшин<br>ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ<br>ПОЛІГРАФІЇ                          | 103 |
| Ігор Стойко<br>ПРОТИЛЕЖНІСТЬ АМЕРИКАНСЬКИХ І ЯПОНСЬКИХ КОРПОРАТИВНИХ<br>КУЛЬТУР  | 105 |
| Ірина Химич, Дмитро Дудар<br>НЕОБХІДНІСТЬ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА  | 106 |
| Ірина Струтинська<br>ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ДЕТЕРМІНАНТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ<br>РЕГІОНУ   | 108 |
| Володимир Стус<br>ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ<br>ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ                      | 110 |
| Юлія Ткачук<br>ІННОВАЦІЙНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА  | 112 |
| Ірина Феदिшин<br>АНАЛІЗ МАКРОЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ   | 113 |
| Роман Федорович<br>ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА  | 115 |
| Роман Фроленко<br>ПРИНЦИПИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, ЯК ОСНОВА<br>УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ                                     | 117 |
| Ірина Химич<br>ДИНАМІКА ІНВЕСТИЦІЙ ЧЕРЕЗ ФОНДОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ  | 119 |
| Ірина Шкіра, Ірина Вовк<br>SWOT – АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СВІЛОТЕХНІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ (НА<br>ПРИКЛАДІ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»)   | 121 |

|   |     |
|---|-----|
| Наталія Юрик, Лілія Бабій<br>РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ   | 123 |
| Галина Нагорняк, Роман Оксентюк<br>РОЛЬ БРЕНДИНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ   | 124 |
| Христина Кирич, Тарас Бронашко, Володимир Кріль<br>ЕНЕРГОЕФЕКТИВНЕ ОБЛАДНАННЯ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ. РЕКОМЕНДАЦІЇ З ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ В ПЕКАРНЯХ  | 126 |
| Богдан Андрушків, Роман Шерстюк, Віктор Паляниця<br>ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ, РЕСУРСНИМИ ТА ЛОГІСТИЧНО–МАРКЕТИНГОВИМИ ЧИННИКАМИ ЗАБЕЗПЕЧУЄТЬСЯ ВИКОРИСТАННЯМ БАГАТОКОМПОНЕНТНОЇ МОДЕЛІ  | 127 |
| Ірина Федішин, Богдан Керничний<br>ДРОПШИПІНГ В УКРАЇНІ – ІННОВАЦІЯ У СФЕРІ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ (Українські концепти в організації глобального посередництва в бізнесі) | 129 |
| Людмила Малюта, Людмила Пиртко<br>ІННОВАЦІЇ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ   | 131 |
| Галина Машлій, Вікторія Поправська<br>СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  | 133 |
| Мар'ян Паламар, Галина Нагорняк<br>РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЗРОСТАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ  | 134 |
| Ігор Стойко, Юлія Жукевич<br>СПОЖИВАННЯ, БІДНІСТЬ ТА ДОБРОБУТ (Нобелівська премія 2015 року Ангусу Дітону)  | 136 |
| Ірина Химич, Оксана Лісова<br>ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ   | 138 |
| Павло Дудкін<br>ЛОГІСТИКА РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ: НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ  | 140 |
| Наталія Юрик, Оксана Шпак<br>ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ  | 141 |
| Мар'яна Бабій, Вадим Кондирєв, Марія Зяйлик<br>ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ   | 143 |
| РЕКОМЕНДАЦІЇ  | 144 |



## Микола Григорович Чумаченко

народився 1 травня 1925 року в селянській родині в селі Гладківка (колишньому Келегеї) Голопристанського району Херсонської області. Учився в Келегейській неповній середній, а потім у Голопристанській середній школі №1. У 1943-1949рр. він – солдат Радянської Армії у складі військ 4-го Українського фронту. Після демобілізації з 1949 по 1961рр. працює на Кутаїському автомобільному заводі ім. Г.К. Орджонікідзе старшим бухгалтером, начальником сектора матеріального обліку, заступником головного бухгалтера і головним бухгалтером заводу. Робота на заводі для М.Г. Чумаченка була школою виробничого досвіду: в цей період він активно вивчає економіку і господарську діяльність підприємства. Без відриву від виробництва з відзнакою закінчує у 1957р. економічний факультет Тбіліського державного університету і вступає до

заочної аспірантури Київського фінансово-економічного інституту, одночасно займаючись виробничою та дослідницькою роботою. Результати останньої викладені в ряді публікацій та дисертації на здобуття вченого ступеня кандидата економічних наук «Питання аналізу рентабельності соціалістичних промислових підприємств (на прикладі промислових підприємств м. Кутаїсі)» (1962р).

У 1970р. Микола Григорович Чумаченко захистив у Московському економіко-статистичному інституті дисертацію на здобуття вченого ступеня доктора економічних наук на тему «Проблеми обліку і економічного аналізу в управлінні промисловим підприємством», у лютому 1971р. йому присвоєно вчене звання професора. З 1973р. він, професор обліково-фінансового факультету Донецького державного університету.

З вересня 1975р. М.Г. Чумаченко очолював відділ проблем управління виробництвом Інституту економіки промисловості АН УРСР.

У 1976р. М.Г. Чумаченко очолив вперше сформовану в Донбасі спеціалізовану раду по присудженню вченого ступеня доктора економічних наук.

У березні 1981р. М.Г. Чумаченко обирається академіком-секретарем Відділення економіки АН УРСР, а в лютому 1982р. Президія АН УРСР призначає його головою Донецького наукового центру АН УРСР.

В останні роки дослідження М.Г. Чумаченка були зосереджені на розробці концепції державної промислової політики та організаційного механізму управління державним сектором промисловості.

Микола Григорович має численні нагороди як учасник Великої вітчизняної війни.

У 1980р. за цикл праць з питань планування економічного і соціального розвитку територіально-виробничих комплексів і міст М.Г. Чумаченку присуджена премія Академії наук Української РСР ім. О.Г. Шліхтера.

За цикл робіт із економічних проблем автоматизації виробництва М.Г. Чумаченку присуджена премія Академії наук України за 1992р. ім. М.І. Туган-Барановського.

За активну участь у дослідженні проблем галузі М.Г. Чумаченко був нагороджений знаками «Шахтарська слава» I, II і III ступенів, йому присуджена премія ЦК ЛКСМ України і Міністерства вугільної промисловості Української РСР у галузі науки і техніки.

Помер у жовтні 2011 року.



## **ВСТУПНЕ СЛОВО**

**до збірника тез п'ятої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка, «Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку» або Ключ до Справедливості, Миру, Благополуччя Народу і сталого розвитку Держави**

На даний час серед політиків триває жорстока, але пуста, задалегідь безрезультативна дискусія щодо наведення порядку в Україні, вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем держави, забезпечення сталого розвитку держави. Справді серед найважливіших і першочергових задач виступають: забезпечення Миру у державі; організація на інноваційних засадах функціонування економіки, (сьогодні вона діє у спотвореній формі та не дає повномасштабних потенційних результатів); встановлення верховенства права (руйнування корупції та корупційних схем), посилення, у всіх формах та на всіх рівнях природоохоронної діяльності.

Нинішні політики та державні управлінці, завідомо знаючи безплідність намагань провести демократичні зміни у при існуючому нормативно-правовому забезпеченні, бачать вихід лише у черговому переформатуванні політичних сил, кадрових перестановках тощо.

Тимчасом досягнути зрушень можливо лише за умови рішучої ліквідації підґрунтя, що живить ці негативні явища, та впровадження відмінних від нині діючих підходів до управління державою на всіх рівнях.

Враховуючи українську ментальність – традиції з одного боку та засилля в українській владі ворожих елементів та національних перевертнів з іншого – ключем для вирішення цих проблем можуть служити:

1. Невідкладна зміна виборчого, господарського та кримінального законодавства з обранням жорсткого курсу на посилення, у першу чергу, кримінальної, фінансової, майнової та політичної відповідальності за результати управління національною економікою, у т.ч. конкретного господарювання в умовах галузей та регіонів. Не виконання обіцянок народних обранців повинно розцінюватися як шулерство, загальнодержавний обман і злочин проти народу та не обмежуватися відкликанням з виборного органу, звільненням з посади, а знову ж таки, тягнути за собою кримінальну відповідальність з конфіскацією майна. Такі умови зобов'язують претендентів більш уважно приймати рішення щодо висунення своїх кандидатур у Верховну Раду України, на керівні державні посади і дозволять насправді освіжити кадри.

2. Створити державну, гарантовану опіку розвитку підприємництва на інноваційних засадах та сприятливого інвестиційного клімату. Оновленні, таким

чином, кадри відповідально, а не тенденційно, забезпечать вироблення гнучкої податкової, монетарної та цінової політики у державі.

3. Реалізувати ідею запровадження у державі власної ідеологічної доктрини, на регіональному рівні повного господарського розрахунку, у загальнодержавному масштабі – Економічної Конституції України, що не дозволить маніпулювати бюджетом, економічним розвитком держави тощо.

4. Організувати вибори в правоохоронні органи кришталево чистих людей на регіональному рівні з послідуєчим затвердженням їх у вищестоящих органах. Призначення за певними правилами з використанням анонімного рейтингового опитування професіоналів – керівників судів, прокуратури, поліції, ліквідувавши структури «контролю над наглядом» чи навпаки.

Вищезначені кардинальні зміни в управлінні підтвердять рішучість в реалізації Європейського вектору розвитку держави, відіб'є охоту агресора від нашої держави і забезпечить Мир в Україні.

Загалом, в наших мовах. такі дії можуть послужити Ключем до Справедливості, Миру, Благополуччя Народу і сталого розвитку України, дозволять в загальнодержавному масштабі очистити управлінський апарат від скритих ворожих елементів, повернути правду і справедливість в систему взаємовідносин між народом та державними управліннями, приведе до швидких змін у нашому суспільстві та послідуєчий гарантований вступ нашої держави до Європейської співдружності.

Для оздоровлення державного організму потрібні, на нашу думку, вказані демократично-оперативні втручання. Після них розпочнеться розвиток на істино демократичних засадах.

Впевнені що п'ята Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка, «Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку» сприятиме активізації цих процесів, стабілізації економіки, вирішення соціальних та природоохоронних проблем.

Спів голова організаційного комітету  
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту  
інноваційної діяльності та підприємництва  
Тернопільського національного технічного  
університету імені Івана Пулюя,  
заслужений діяч науки і  
техніки України

Богдан Андрушків

УДК 621.577

Богдан Андрушків, Богдан Керничний

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## ВПРОВАДЖЕННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ-АНТИКРИЗОВІ ВИМОГИ СЬОГОДЕННЯ

Bohdan Andrushkiv, Bohdan Kernychniy

### IMPLEMENTATION OF ALTERNATIVE ENERGY SOURCES PRESENT CLAIMS-BAİL

В постконфліктних обставинах основними умовами у досягненні енергетичної незалежності України є економне енергоспоживання та використання нетрадиційних і відновлюваних енергоресурсів природного та техногенного походження. Зокрема, за підрахунками Львівського центру енергозбереження і енергетичного менеджменту, Україна може за рахунок цих чинників та альтернативної енергетики забезпечити щорічну економію понад 60 млн. т. умовного палива. Зважаючи на ресурси енергоносіїв, вітчизняну інфраструктуру, кліматичні та геологічні умови, та з огляду на світовий рівень енергетичних технологій, в нашій країні доцільно масштабно розвивати і впроваджувати сучасні технології використання поновлюваних та нетрадиційних джерел енергії, зокрема, теплонасосних станцій.

*Довідково: Тепловий насос - пристрій для переносу теплової енергії від джерела низькопотенційної теплової енергії (з низькою температурою) до споживача (теплоносія) з більш високою температурою.*

За даними Європейської асоціації по тепловим насосам (ЕНРА), за останні роки продаж та встановлення теплових насосів в європейських країнах має «лавинний» характер (приріст за останні роки складає від 30% та вище). В США ще в 1993 р. кількість теплових насосів складала близько 12% від загальної кількості опалювальних установок, зараз щорічно випускається близько 1 млн.. В Японії експлуатується 3 млн. теплових насосів (ТН), в Швеції 70% теплової енергії отримується за допомогою ТН. В багатьох країнах існують державні дотації на застосування ТН, наприклад, у Чехії.

Однак, в Україні впровадженню теплових насосів приділяється не значна увага. Впровадження теплонасосних технологій виробництва теплоти є одним з ефективних енергоощадних засобів, що забезпечують економію органічного палива і зниження забруднення навколишнього середовища.

Встановлено, що широкому використанню ТН в Україні перешкоджає:

- більшість потенційних покупців не вірить в високу ефективність технології і чекають результатів реалізації успішних та значимих проектів;
- висока вартість капітальних затрат;
- відсутня державна підтримка енергозбереження та технології ТН зокрема.

В Україні з промисловими і комунально-побутовими стічними водами скидається близько 70 тис. МВт/рік тепла, яке може використовуватися для ТН в теплопостачання комунальних і промислових об'єктів, також електростанції (у тому числі й атомні) скидають для охолодження воду з температурою 30°C, яку теж можна використати з допомогою ТН. Використання як джерела низькопотенціальної енергії тепла землі, річок та морів.

Таким чином для широкого впровадження відновлювальних джерел енергії, зокрема ТН в усіх галузях господарства, необхідно розробити урядову програму у якій передбачити систему заходів з стимулювання виробника і споживача, як це робиться в усьому світі.

**УДК 334.72**

**Христина Бакса, Ольга Владимир**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ПІДТРИМКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

**Khrystyna Baksa, Olha Vladymyr**

### **IMPLEMENTATION OF FOREIGN EXPERIENCE SUPPORT SMALL BUSINESS IN UKRAINE**

Малий бізнес як самостійний елемент ринкової економіки істотно впливає на її структурну перебудову. В економіці розвинених країн важлива роль належить саме цьому сектору бізнесу, який завдяки своїй динамічності та гнучкості є дієвим важелем вирішення низки соціально-економічних проблем: забезпечення зайнятості населення, подолання бідності, сприяння розвитку конкуренції, зменшення обсягу трудової міграції, активізація інноваційної діяльності, посилення економічного потенціалу.

Як показує досвід, сектор малого бізнесу є найбільш піддатливим до виробничих, технологічних та управлінських процесів, що дає змогу йому швидко реагувати на ринкові зміни та перебудовуватись з найменшими витратами. Тому для його розвитку розвинені країни надають значну підтримку.

Світовий досвід засвідчує, що рівень розвитку малого бізнесу безпосередньо визначає ступінь розвитку економіки держави загалом. Проте виконання малим підприємством своєї суттєвої економічної та соціальної ролі можливе лише при умові виваженої державної політики щодо всебічної підтримки цього сектора економіки.

На даний час особливо актуальним є вивчення стану та напрямків державної підтримки розвитку малих підприємств в Україні.

В Україні частка малого бізнесу у ВВП становить 10-15%, тоді як в розвинених країнах Європи цей показник досягає 60% [1]. Оскільки саме цей сектор формує "середній клас" і є запорукою ефективності функціонування економіки, то слід приділити особливу увагу створенню ефективних та дієвих механізмів підтримки та захисту з боку держави, які б стимулювали його розвиток. В Україні суб'єкти малого бізнесу стикаються з низкою проблем, що ускладнюють їх ріст, зокрема, податкове навантаження та відсутність пільгових кредитів.

Розвиток малого бізнесу за рубежом йде більш швидкими темпами. Успіх багатьох країн в розвитку підприємництва досягається завдяки належній увазі з боку держави. Особливого вивчення заслуговує досвід державної політики у сфері малого підприємництва таких країн, як: Угорщина, Польща та Чехія. Слід зазначити, що в цих країнах були створені такі ж стартові можливості реформування, як і в Україні, і їм вдалось пройти шлях ринкових реформ і стати рівноправним членом ЄС.

Показовим є досвід державної політики у сфері малого бізнесу сусідньої із нами Польщі. На частку цього сектора припадає 50% ВВП країни та 60% зайнятого населення [2]. Активному розвитку посприяла низка реформ, спрямованих як на удосконалення правового поля, розвиток інфраструктури, так і забезпечення доступу до кредитних ресурсів та лібералізацію податкового законодавства.

Пересічному громадянину України складно отримати кредит на вигідних умовах для розвитку власного бізнесу, оскільки існують жорсткі умови кредитування та високі відсоткові ставки.

Вигідними умовами кредитування славиться Угорщина. Питома вага підприємств малого бізнесу складає 98% з усіх зареєстрованих. Ці підприємства створюють більшу

половину валового внутрішнього продукту та забезпечують роботою 60% населення. Угорський державний банк надає підприємцям пільгові кредити терміном до 10 років. Також уряд створив низку програм державних гарантій повернення вкладів та довгострокових програм розвитку, в рамках яких надавались гранти та фонди на підтримку малого бізнесу [2].

Корисним для розвитку підприємництва України стане також досвід Чехії. На малих підприємствах працює більше 61% зайнятого населення та на частку цього сектора припадає 35% ВВП. Основним напрямом державної політики є: підтримка програм підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня населення, підтримка створення нових робочих місць, підвищення капіталізації підприємств. Особливий інтерес проявляється до підприємств, що реалізують інвестиційні проекти чи займаються інноваційною діяльністю. Позитивний вплив на формування підприємництва мало спрощення процедури реєстрації бізнесу.

На сучасному етапі розвитку малого бізнесу в Україні дієвою була б французька система, де застосовуються спеціальні (спрощені) податкові режими для даного сектора залежно від величини обороту. Такі підприємства не подають декларації про податок на додану вартість, проте сплачують прибутковий податок, рівень якого залежить від сфери діяльності [3]. Хоча в Україні і функціонує спрощена система оподаткування, проте для подальшого вдосконалення доцільно розглядати міжнародну практику режимів оподаткування.

З огляду на вище сказане, можна сформулювати наступні рекомендації щодо ефективної підтримки та визначення перспектив розвитку малого бізнесу, які стосуватимуться:

- 1) зменшення податкового тиску на малий бізнес;
- 2) сприяння зайнятості безробітних шляхом надання їм грошової допомоги та інформаційно-консультаційного супроводу при започаткуванні власної підприємницької діяльності;
- 3) використання досвіду кооперації малих та великих підприємств;
- 4) удосконалення фінансово-кредитної політики держави, що сприятиме підвищенню ділової активності населення.

Отже, досвід зарубіжних країн повинен стати основою для удосконалення організації бізнесу в Україні. Загальні риси, властиві країнам-сусідам, необхідно враховувати при формуванні державної політики в сфері малого бізнесу в нашій державі. Політика перш за все повинна бути спрямована на всебічну підтримку розвитку підприємництва через: спрощення системи оподаткування, пільгове кредитування, державні гарантії від банкрутства, стимулювання інноваційної діяльності. Реалізація цих, а також низки інших заходів дозволить підняти економіку України до сучасного європейського рівня.

#### Список використаних джерел:

1. Бех Н. Особливості розвитку і функціонування малого і середнього бізнесу в Україні та світі / Н. Бех // Галицький економічний вісник. – 2010. – №1. – С. 16-20.
2. Заярна Н.М. Міжнародний досвід підтримки малого бізнесу та сучасні українські реалії / Н.М. Заярна // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.1. – С. 198–201.
3. Деренько О.А. Міжнародний досвід державного регулювання та підтримки підприємництва / О.А. Деренько // БІЗНЕСІНФОРМ – 2012. – №5. – С.95–97.
4. Владимир О. Роль малого підприємництва у розвитку національної економіки / П. Лендирук, О. Владимир // Гуманітарні, соціальні та економічні науки. Збірник тез доповідей XVII наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя, 20-21 листопада 2013 р. – Т. III. – Тернопіль: ТНТУ. – С. 45.

**УДК 658.5**

**Наталія Бараннікова, Наталія Шведа**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**Nataliia Barannikova, Nataliia Shveda**

### **INNOVATION AS A TOOL OF CRISIS MANAGEMENT IN TERMS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

Довготривалий і сталий розвиток підприємств є однією з основних проблем ринкової економіки. Зміни в ринковому середовищі вимагають створення адекватного механізму управління, за допомогою якого можна підвищити ефективність виробництва.

Інноваційна діяльність є одним із заходів по виведенню підприємства з кризи і більшою мірою, ніж інші напрямки підприємницької діяльності, пов'язана з ризиком. Наукові дослідження, дослідно-конструкторські та технічні розробки, інноваційні, фінансові, комерційні та виробничі заходи підпорядковані одній меті – створення і впровадження інновацій. Сталий розвиток підприємств, як показує досвід успішних компаній, забезпечується на основі збалансованої комбінації інновацій.

Система інноваційного управління повинна бути спрямована на формування ефективної політики нововведень, що дозволяє функціонувати, уникаючи кризових ситуацій і займати лідируючі позиції [1, с. 240].

Антикризова програма підприємства є центральною ланкою антикризового управління, яка пов'язує його мету і систему цілей, способи їх досягнення із завданням виходу з нестабільного положення і забезпечення подальшого динамічного розвитку суб'єкта господарювання. Застосування антикризової програми передбачає систематичне використання таких додаткових інструментів, що забезпечують цілеспрямованість інновацій, як інвестиційна і маркетингова політика [2, с. 173-174].

В антикризовому управлінні можна використовувати такі види інновацій: процесні, продуктові, аллокаційні.

До процесних інновацій відносяться нововведення у взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, процеси управління рухом матеріальних запасів, грошових коштів на підприємстві, загальним менеджментом, а також технологічними процесами випуску продукції.

Продуктові інновації полягають у виборі й освоєнні нових видів діяльності, продуктів. Для їх реалізації підприємству потрібне попереднє розроблення нового продукту та технології його випуску. Такі інновації можуть бути реалізовані власними силами підприємства чи шляхом замовлення у виробника.

Аллокаційні інновації полягають в різних схемах реорганізації підприємства, перерозподілі (реструктуризації) матеріальних, фінансових і нематеріальних активів підприємства, перерозподілі відповідальності працівників підприємства. Такі нововведення є найдорожчими і найскладнішими в реалізації, які повільно окупаються. Від них можна очікувати як високого і тривалого ефекту, так і радикального всеохоплюючого провалу [3, с. 157-158].

Концептуальною основою забезпечення стабільності функціонування підприємств в умовах динамічного економічного середовища, що несе ризики виникнення кризових явищ, має стати науково обґрунтована інноваційна стратегія підприємства, що закладається в основу майбутньої антикризової програми.

До основних ознак інноваційної стратегії відносяться:

- 1) стратегія передбачає створення нового або поліпшення існуючого товару, роботи або послуги;
- 2) базується на результатах НДДКР;
- 3) враховує можливість змін у навколишньому середовищі;
- 4) передбачає комерціалізацію інновацій;
- 5) орієнтована на зростання інноваційного потенціалу організації;
- 6) зумовлює створення нового конкурентного простору [4, с. 130-131].

Однак, перш ніж вибрати ту чи іншу інноваційну стратегію, необхідно оцінити та проаналізувати як поточну готовність підприємства до впровадження інновацій, так і прогнозовану ефективність освоєння підприємством нововведень, тобто величину інноваційного потенціалу.

Антикризове управління, що ґрунтується на інноваційних перетвореннях, є економічно, соціально та фінансово ефективнішим способом подолання збитків порівняно з економією витрат і має бути вирішальним у забезпеченні беззбиткового функціонування підприємств [5, с. 81-82].

Політика антикризового управління, яка орієнтована на подолання кризових ситуацій та запобігання їх появи у майбутньому, повинна передбачати такі заходи як: постійне здійснення моніторингу фінансового стану підприємства з метою вчасного виявлення кризових явищ; використання найбільш дієвих заходів із фінансової стабілізації підприємства; вдосконалення управління фінансами на основі комплексу інноваційних заходів; впровадження або активізацію вже існуючих інноваційних процесів в усіх напрямках господарської діяльності підприємства, таких як:

- впровадження нових методів виробництва;
- виробництво нових, вдосконалених продуктів;
- вихід на нові ринки збуту продукції;
- проведення реорганізації системи управління підприємством;
- розширення кола джерел фінансування підприємств [2, с. 179-180].

Задля уникнення загрози втрати конкурентоспроможності підприємства і виникнення кризової ситуації, яка у найгіршому своєму прояві загрожує банкрутством, необхідно постійно оновлювати продукцію і виробництво. Будь-яке підприємство, що хоче вижити в умовах ринку, зобов'язане мати в розпорядженні механізм відновлення і володіти процедурами інноваційного управління.

#### Список використаних джерел:

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством [Текст]: Навч. посібник. вид. 2-ге, виправл. і доп./ В.О. Василенко // Київ: Центр навчальної літератури – 2005. – 504 с.
2. Шилова О.Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку [Текст]: / О.Ю. Шилова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. - № 4. – 340 с.
3. Валдайцев С.В. Антикризове управління на основі інновацій [Текст]: Навч. посібник / С.В. Валдайцев // Спб.: Вид. С.-Петербургу інс-ту – 2001. – 232 с.
4. Кудненко А.В., Мороз Н.В. Використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством [Текст]: / А.В. Кудненко, Н.В. Мороз // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2012. - № 3(15). – 245 с.
5. Терещенко О.А. Антикризовий фінансовий менеджмент [Текст]: / О.А. Терещенко // Ринок цінних паперів: Вісник Держ. комісії з цінних паперів та фондового ринку. – 2004.– №9. – 280 с.

**УДК 65.011**

**Лілія Мельник, Василь Бельзецький**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ СУЧАСНОГО ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Liliya Melnyk, Vasyl' Belzetskiy**

### **THE ROLE AND IMPORTANCE OF INNOVATION FOR MODERN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

Протягом тривалого періоду економіка функціонувала і розвивалась переважно за рахунок екстенсивних факторів, але ця тенденція практично вичерпала себе і стала економічно не вигідною. Відтак, за сучасних умов ринкової економіки характерною є конкуренція самостійних підприємств-виробників, ключ до успіху в якій – постійне оновлення своєї продукції, використання виробничих, організаційних, управлінських та інших нововведень. Підприємство, що успішно і регулярно реалізує інноваційну діяльність обов'язково отримує конкурентні переваги на ринку.

Нововведення, будучи результатом інноваційної діяльності в кінцевому рахунку сприяють підвищенню конкурентоспроможності виробництва та ефективному розвитку національної економіки загалом. Про це, а також про необхідність активізації інноваційної діяльності свідчать наступні дані: у промислово розвинених країнах 70-85% валового внутрішнього продукту (ВВП) забезпечується за рахунок інновацій, нововведень. На початку 1980-х рр. цей показник у розвинених країнах оцінювався у межах 55-65%. В Україні на даний час лише близько 14 % підприємств впроваджують інновації, в той час як у розвинених країнах – 30% і більше. Розробку та освоєння нововведень здійснюють 16% промислових підприємств, а в промислово розвинених країнах 35-40%, при цьому частка реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової становить лише 3,3 %.

Варто зауважити, що для багатьох підприємств, науково-виробничих комплексів, організацій, а також для окремих підгалузей (галузей), які успішно функціонують у даний час, інновації (нововведення) можуть становити певну загрозу. Вони можуть розробляти і освоювати різні нововведення, але одночасно проявляти нездатність передбачати наслідки нових науково-технічних досягнень, утримуватися на необхідному рівні і напрямки інноваційної діяльності. Це нерідко призводить, незважаючи на спробу забезпечити ефективність (зокрема, прибутковість) роботи на результатах інноваційних рішень, до погіршення фінансово-економічних показників, втрати займаної частки ринку і в кінцевому рахунку навіть до банкрутства. Все це дає підстави для висновку про те, що погіршення фінансово-економічного стану підприємств і підгалузей не є наслідком виключно відсутності інновацій (нововведень). Тут проблема не тільки в самих нововведеннях (інноваціях) як таких, а насамперед в ефективному управлінні ними, що орієнтоване на певний показник (наприклад, на прибуток). Виходячи з цього, вважаємо, що розвиток та інтенсифікація сучасного виробництва мають базуватися переважно на нових рішеннях у галузі технології, техніки, організаційних форм і економічних методів господарювання.

Як підсумок, можна зазначити, що роль інновацій для виробничих підприємств значно зросла. Без застосування інновацій практично неможливо створити конкурентоспроможну продукцію, що має високу ступінь наукоємності та новизни. У ринковій економіці інновації являють собою ефективний засіб конкурентної боротьби, оскільки сприяють створенню нових потреб, зниженню собівартості продукції, притоку інвестицій, підвищенню іміджу (рейтингу) виробника нових продуктів, відкриттю і захопленню нових ринків, в тому числі і зовнішніх.



**УДК 65.011.56**

**Максим Беляков, Ольга Владимир**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя.

## **ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШВИДКОГО РЕЗУЛЬТАТУ В УПРАВЛІННІ ІТ-ПРОЕКТАМИ**

**Maksym Belyakov, Olha Vladymyr**

### **APPLICATION OF FAST RESULTS TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF IT-PROJECTS**

Впровадження сучасних інформаційних систем у бізнесі потребує застосування нових підходів управління ІТ-проектами, спрямованих на отримання швидких, регулярних і якісних результатів, які є особливо цінними для замовника. Багато клієнтів не готові довго «розробляти» бізнес-процеси, чекати написання технічних завдань і проектної документації, брати участь у довгих інтерв'юваннях і нарадах, які передбачають класичні технології управління ІТ-проектами. У них є реальні «гарячі» проблеми, які вимагають швидкого і професійного вирішення з можливістю практичного застосування результатів впровадження інформаційних систем в повсякденній роботі.

Це зумовлює необхідність застосування нових підходів і технологій в управлінні ІТ проектами при впровадженні інформаційних систем.

Основною метою таких технологій є швидке отримання результатів у максимально короткі терміни і можливість швидкого початку використання інформаційної системи [1;2].

Це забезпечується за дотримання таких принципів [3]:

– Висока мотивація замовника на отримання результату, підтримувана адміністративним ресурсом самого замовника.

– Зниження транзакційних витрат, організація безперервного, швидкого та ефективного зворотного зв'язку, готовність швидко та відповідально приймати рішення.

– Зростання довіри між замовником і командою виконавця.

– Ефективні комунікації в цілому, тісна взаємодія учасників команди зокрема.

– Достатній і необхідний рівень знань та професійних навичок членів команди проекту.

– Прагнення до простоти, вміння виявляти головне та розставляти пріоритети, автоматизувати насамперед ті ділянки, які є найбільш пріоритетними і актуальними на цей час для замовника.

– Досягнення необхідного рівня якості при розумному перфекціонізмі.

– Можливість в процесі реалізації проекту враховувати і реалізовувати потреби, що виникли в результаті змін в бізнесі та оточенні.

– Гнучке планування робіт, ресурсів і витрат.

– Зниження витрати (часу, бюджету, ресурсів) на документообіг.

Технології управління ІТ-проектами, орієнтовані на швидкий результат впровадження інформаційних систем в бізнесі, повинні відповідати наступним критеріям [3]:

1. Швидкий і регулярний результат.

Клієнти очікують, що їхні проблеми будуть вирішувати не від випадку до випадку, а регулярно в міру виникнення. Більше того, багато завдань неможливо в

комплексі зробити за 1 місяць (якщо це не просто встановлення та навчання). Технологія повинна дозволити планувати роботи для отримання регулярних результатів, що досягається шляхом пріоритезації завдань і узгодження графіків робіт з клієнтами.

#### 2. Зниження фінансових ризиків.

Технологія повинна передбачати зниження фінансових ризиків для клієнта, оскільки отримання швидких проміжних результатів гарантує ефективність витрачених коштів. Навіть, у випадку, якщо клієнт вибрав команду виконавця, яка не повною мірою підходить для реалізації його завдань, він швидко побачить проблеми і зможе змінити команду практично без великих фінансових і часових втрат.

#### 3. Високий рівень якості результату.

Результатом може бути що завгодно: автоматизовані завдання, дільниці, робочі місця тощо, залежно від масштабності проекту та складності завдання. Наприклад, на фазах впровадження інформаційної системи результат повинен бути виражений у вигляді релізу, який не тільки поставлений замовникові, але й запущений в експлуатацію. І що важливо, результат повинен бути оцінений клієнтом, як корисний і якісний, тобто задовольняти його вимоги і очікування.

#### 4. Регулярне закриття виконаних робіт.

Виконавець, так само як і замовник, зацікавлений у закритті виконаних робіт регулярно. Для замовника – це можливість ритмічно планувати бюджет проекту і оплати. Для представника замовника – це можливість відзвітувати про результати перед власним керівництвом і продемонструвати як прогрес і успішність проекту, так і результативність своєї роботи. Для керівника проекту виконавця – це також чудова можливість відзвітувати про результати перед своїм керівництвом і продемонструвати прогрес, успішність проекту і команди і власний професіоналізм.

Для виконавця – це з одного боку сигнал, що можна виставляти рахунки на оплату і підписувати акти виконаних робіт, для керівника виконавця – інформація про те, що проект йде успішно і клієнт задоволений.

#### 5. Отримання регулярного фінансування на виконання робіт.

Це особливо важливо для виконавця. Регулярне надходження коштів знімає проблему касових розривів, забезпечуючи регулярне надходження грошових коштів від замовників, дозволяє утримувати персонал, забезпечуючи стабільність і рівень оплати, адекватний витраченим ресурсам.

#### 6. Підвищення ефективності впровадження інформаційних систем.

Технологія дозволяє підвищити ефективність впровадження інформаційних систем, оскільки ціна помилки планування через короткі періоди планування невелика та ймовірність прорахунку по термінах і ресурсах дуже низька.

Отже, застосування технологій управління ІТ-проектами орієнтованими на швидкий результат дозволяє підвищити ефективність впровадження інформаційних систем за рахунок отримання робочих релізів з мінімальними фінансовими і часовими витратами з можливістю швидкого початку використання інформаційної системи в бізнесі.

### **Список використаних джерел:**

1. Гнучка розробка програмного забезпечення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Гнучка\\_розробка\\_програмного\\_забезпечення](https://uk.wikipedia.org/wiki/Гнучка_розробка_програмного_забезпечення)

2. Расмуссон Джонатан. Гибкое управление IT-проектами. Руководство для настоящих самураев / Расмуссон Джонатан. – СПб.: Питер, 2012. – 272 с.

3. 1С: ПрофКейс 2.0 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://consulting.1c.ru/materials-view.jsp?id=26>

УДК 338.242

Оксана Вешко

Хмельницький національний університет

## АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРУКТУРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ «МЕНЕДЖМЕНТУ РІЗНОМАНІТНОСТІ»

Oksana Veshko

### ANALYTICAL EVALUATION OF STRUCTURAL POTENTIAL JOINT VENTURES IN CONCEPT OF «DIVERSITY MANAGEMENT»

Значний динамізм та невизначеність зовнішнього середовища бізнесу, розвиток науково-технічного прогресу на фоні постійного посилення конкуренції потребують нової методології управління. Це в свою чергу обумовлює активізацію розвитку різноманітних нових концепцій управління, детальний аналіз яких дозволить обрати ті, які сприятимуть прийняттю найкращих управлінських рішень в умовах значного різноманіття чинників зовнішнього середовища та можливих ситуацій.

Водночас найбільш результативними і ефективними є ті учасники ринку, які проявляють високі адаптивні властивості і здатні до оперативного реагування на нові ринкові виклики. Це досягається активною інноваційною діяльністю, в процесі якої можна досягти нових комбінацій ресурсів і процесів.

Організація різноманітності – це активний і стійкий процес, у якому завжди співіснує декілька шляхів організації, навчання, пояснення і оцінки однієї і тієї ж дії, що забезпечує розвиток конструктивної організаційної рефлексивності. І це дає змогу здійснювати рекомбінацію ресурсів, рекомбінацію старих організаційних форм економічної взаємодії у нову організаційну конструкцію з високими адаптивними властивостями [1, с. 119].

На наш погляд, саме на спільних підприємствах, учасниками яких є працівники різних країн, реалізація концепції «менеджменту різноманітності» може бути використана для підвищення ефективності роботи усього підприємства – через створення мультинаціональних (мультикультурних) команд. Досліджуючи роботу таких команд, Ч. Сноу зазначив, що вони передусім різняться відмінностями у сприйнятті інформації та стилями міжособистісної взаємодії.

Одним із шляхів формування таких відносин може бути удосконалення підходів до розробки програм розвитку персоналу. На сьогодні вони здебільшого зорієнтовані на професійний розвиток – отримання нових знань, навичок, компетенцій. Проте не менш важливими складовими таких програм мають стати і соціально-психологічні тренінги, спрямовані на профілактику (вирішення) конфліктів гетерогенності. Важливим питанням ефективної діяльності спільних підприємств є необхідність підтримання достатнього рівня гетерогенності у їх діяльності при формуванні економічних умов співпраці. Дослідження таких умов, за яких фактори гетерогенності можна використати для формування конкурентних переваг машинобудівних підприємств, що працюють на ринку виробників, і буде предметом наступних досліджень.

#### Список використаних джерел:

1. Старк Д. Неоднозначность активов и организация разнообразия в постсоциалистических странах / Д. Старк // Экономическая социология. – 2001. – № 2, т.2. – С. 115–129.

**УДК 338.24**

**Ольга Владимир, Андрій Гаєвський**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН ЯК НОВА ФІЛОСОФІЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ДЕРЖАВИ**

**Olha Vladymyr, Andrii Gaievskyi**

### **ORGANIZATIONAL DESIGN AS A NEW PHILOSOPHY OF EDUCATION'S, ENTREPRENEURSHIP'S AND STATE'S DEVELOPMENT**

Сучасний світ характеризується високим динамізмом, легким доступом до інформації та швидким обміном нею. Зрозуміло, що це має вагомий вплив на усі сфери суспільного життя. Форми розміщення та способи отримання різного роду інформації ведуть до трансформацій освітніх процесів, організації роботи, бізнесу, культури, дозвілля.

З одного боку, епоха інформаційних технологій, яка розпочалась на межі XX-XXI ст. значно полегшила життя людині, а з іншого, в існуючому інформаційному круговороті спостерігається перевантаження; заданий темп життя, спровокований мегашвидким обміном інформацією, затягує людство в шалену круговерть зростаючого спектру справ та обов'язків.

Якщо на початках комп'ютерні технології значно полегшили організацію виробництва та праці, то згодом вони просто призвели до перевантаження працівників іншими додатковими функціями та обов'язками, особливо працівників бюрократизованих організацій, особливо у країнах пострадянського простору, до якого на жаль належить і Україна. Очевидно, що перевантаження особистості не лише негативно відобразатиметься на її здоров'ї, як фізичному, так і емоційно-психологічному, а відтак і на здоров'ї її сім'ї, але й на кінцевих показниках її діяльності, функціонування організації, де вона працює, а в кінцевому підсумку й на розвитку країни загалом.

Перевантаження особистості, досить часто другорядними функціями, при цьому із збереженням низького рівня матеріальної винагороди – заробітної плати, спровокувало таке явище як «створення видимості роботи». Під впливом комплексу цих факторів працівник втрачає стимул до ініціативи, активності та творчого підходу до роботи. На жаль вказане явище притаманне практично усім рівням державних установ усіх галузей народного господарства, від освіти, медицини, до судочинства та урядових організацій. У приватному секторі бізнесу ситуація з організацією праці теж вимагає вдосконалення, через недостатньо ефективну роботу профспілок права працівників досить часто порушуються. Водночас труднощі з пошуком нових місць праці з гідними умовами та винагородою створюють передумови для консервації, а не розв'язання проблеми. Відтак результати діяльності, в тому числі у сфері виробництва, не вирізняються особливою якістю. На жаль на підприємствах досі підтримується радянський принцип оцінювання роботи – принцип кількості. На жаль в процесах управління, організації роботи та обслуговування Людина досі не знаходиться на першому місці.

Як засвідчив 20-ти річний досвід становлення нашої держави, а відтак і розвитку національної економіки, на таких засадах організації та виконання роботи як це відбувалось досі – це дорога в нікуди. «Створення видимості роботи» в усіх галузях економіки призвело до того, що державотворча система дала збій у функціонуванні.

Водночас, хворобливість інституційного середовища – це «благодатна основа» для розвитку та поширення корупції та хабарництва. Держава – це цілісний організм, який неможливо тримати в доброму здоров'ї, шляхом лікування одного органу і при цьому, не думаючи про вплив методу лікування на інші органи, або ж не враховуючи впливу інших органів на функціонування лікуючого. У хворому суспільстві важко досягнути повного позитивного результату від локального впровадження благих намірів, інновацій чи проведення реформаций. Нові позитивні зміни завжди зазнаватимуть негативного впливу з боку міцно вкорінених «заражених» консервативних систем та принципів, а їх результати матимуть не очікуваний ефект, а будуть викривленими. Підтвердженням цьому є «особливе» застосування комп'ютерно-інформаційних технологій в процесі організації праці в ряді вітчизняних підприємств, організацій та установ країни.

Зрозуміло, що більшість існуючих проблем породжено хворобливою, зараженою та викривленою формою мислення та світосприйняття. Така форма спровокована затяжним перехідним періодом нашої країни від адміністративно-тоталітарного устрою до демократичного з ринковим типом економіки. По факту, досить часто змінено лише назву та етикетку, а цукерка в середині залишилась та ж. У багатьох бюрократичних установах радянський союз застиг у чистому вигляді: форма управління, організації, ставлення до людей й до захисту їх прав тощо. Не можна сказати, що за 20 років нічого не зроблено. Досягнуто досить багато у різних сферах і напрямках діяльності. Але синергетичний, загальнодержавний результат від цього не такий значний як би хотілося, внаслідок панування на вищих урядових рівнях, і в значній кількості менеджерів різних ланок управління як в адміністративному апараті, так і в бізнесі, викривленого радянськими принципами мислення та бачення й розуміння результативності та наслідковості своїх дій для установи, суспільства, економіки і держави загалом.

Очевидним є те, що слід проводити системні, категорично налаштовані та невідкладні реформи, в тому числі слід проводити зміни у формах організації підприємств та установ. Ми живемо у час переходу від індустріальної економіки до інформаційної. За сучасних умов господарювання проблемою багатьох організацій є формування ефективної структури управління, яка здатна мобільно і за короткі терміни реагувати на зміни у ринковому середовищі. На практиці більшість структур підприємств не є оптимальними: їм притаманна низька гнучкість, внутрішня суперечливість зв'язків, неефективне управління. Це пояснюється відсутністю достатнього управлінського досвіду у керівників, браком знань про сучасні методи і підходи до проектування структур і управління ними. Тобто традиційний підхід до організації підприємства відображає схеми адміністративного підпорядкування та звітності. Однак, ефективність функціонування організацій пов'язана не лише з її структурними характеристиками, але й з іншими блоками управління, такими як організація процесів, системою стимулювання працівників, якістю трудових ресурсів, задіяних у роботі організації. Визначальне значення для ефективної роботи організації має відповідність всіх управлінських блоків один одному, а також їх ініціативність і направленість на виконання завдань, що витікають із стратегії організації. Таким чином, як показує й світова практика, необхідно переходити від традиційної організаційної структури підприємства чи установи до організаційного дизайну. Організаційний дизайн – це гнучка будова, здатна забезпечити швидку реакцію на ринкові зміни, яка базується на творчому об'єднанні унікальних знань, навичок і компетенцій персоналу, створенні команд і проектних груп, орієнтованих на досягнення як найповнішої відповідності створюваних структур, процесів і середовища можливостям і потребам зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

УДК 005.53;330.15:621.002.68

Юрій Вовк, Ірина Вовк, Назарій Лучинський

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПСИХОМЕТРИЧНОЇ ШКАЛИ СААТІ В СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ

Yuriy Vovk, Iryna Vovk, Nazariy Luchynskyu

### INVESTIGATION OF THE POSSIBILITY OF USING PSYCHOMETRIC SCALES SAATY IN RESOURCE SAVING MANAGEMENT SYSTEMS

В системах управління ресурсозбереженням постійно виникає проблема врахування показників наявності ресурсів, їх обмеженості при плануванні, обліку та контролі.

Відомий американський фахівець з системного аналізу Т. Сааті запропонував шкалу відносної важливості або переваги одного об'єкта перед іншим. Причому оцінка виконується експертом або ОПП. Тому шкалу називають психометричною. Шкала дозволяє порівнювати чинники з різною кваліметричною основою. Шкала Сааті дозволяє отримати раціональні співвідношення між чинниками різної природи [1].

Вибір дискретної шкали "1–9" для оцінки порівняльної міри важливості (значущості або рівня переваг), одержуваної в результаті висловів думок експертом, ґрунтується на таких передумовах. 1. Якісні відмінності значущі на практиці і володіють елементом точності, коли величина параметрів порівнюваних об'єктів одного порядку або об'єкти близькі за властивістю, за якою вони порівнюються. 2. Психометричні властивості людини дозволяють достатньо добре проводити якісні розмежування мір властивостей об'єктів за такими рівнями: немає відмінності, слаба відмінність, сильна відмінність, дуже сильна відмінність, абсолютна відмінність. Так були отримані дев'ять рівнів ступенів відмінності, які можуть бути добре узгоджені. 3. У психології існує поняття психологічної межі здатності людини одночасно розрізнити певну кількість предметів за якою-небудь властивістю. Ця межа рівна  $7 \pm 2$ , тому для створення шкали, на якій ці об'єкти будуть помітні, знадобилося 9 точок.

Можна припустити, що шкалу Сааті можна використовувати для визначення важливості та пріоритетності тих чи інших ресурсів у виробничому процесі. Проте складним для більшості випадків є опрацювання результатів експертного оцінювання. Для цього існує значна кількість програмних засобів, які значно пришвидшують і унаочнюють результати. Серед останніх світових розробок СППР слід згадати: ExpertChoice, SuperDecisions, DecisionLens, D-Sight, Promethee, ОЦЕНКА И ВЫБОР, СОЛОН та їхні модифікації.

Один з найпоширеніших на сьогоднішній день метод підтримки прийняття рішень – метод аналізу ієрархій та мереж, розроблений Сааті, реалізований, зокрема, у СППР SuperDecisions. Ця комп'ютерна система прийшла на зміну відомому у недалекому минулому програмному продукту ExpertChoice. Система призначена для розрахунку відносної ефективності (вагомості) альтернатив на основі їхньої багатокритеріальної оцінки. Граф ієрархії критеріїв у загальному випадку включає чотири підграфи: переваги (B – benefits), можливості (O – opportunities), витрати (C – costs) та ризики (R – risks).

#### Список використаних джерел:

1. Методи та системи підтримки прийняття рішень в управлінні еколого-економічними процесами підприємств / Пономаренко В.С., Павленко Л.А., Беседовський О.М. та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 272 с.

**УДК 658.14**

**Михайло Галушчак, Ольга Галушчак**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СТАНДАРТАХ ISO 2015 РОКУ**

**Mykhaylo Halushchak, Olha Halushchak**

### **QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN STANDARDS ISO 2015**

Стандарти ISO 9000 узагальнюють найраціональніші знання, які були накопичені теоретичною та практичною діяльністю у галузі якості. Це документи загального характеру, що утворюють добровільну, засновану на міжнародному консенсусі, систему. Принципи, встановлені цією системою і узгоджені між професіоналами, можуть бути використані в діяльності будь-якої виробничої або сервісної організації як державного, так і приватного сектору. Ці стандарти сприяють вільному розвитку різних напрямків забезпечення якості та технологій, не нав'язуючи ніяких моделей удосконалення внутрішнього управління якістю.

Завдяки більш, ніж 1,1 млн. сертифікатів, виданих в усьому світі, ISO 9001 дозволяє організаціям продемонструвати клієнтам, що вони можуть запропонувати продукти і послуги стабільно хорошої якості. Цей стандарт також є інструментом для оптимізації процесів і підвищення їх ефективності. Виконуючий обов'язки генерального секретаря ISO Кевін Мак-Кінлі пояснює: "ISO 9001 дозволяє організації адаптуватися до мінливого світу. Даний стандарт підсилює здатність організацій задовольняти своїх клієнтів і забезпечує узгоджену базу для стійкого зростання і успіху"[1].

Усі міжнародні стандарти системи менеджменту якості проходять періодичну перевірку на відповідність існуючим потребам зацікавлених сторін (бізнесу, державних органів, споживачів). Результатами такої перевірки є перегляд положень чинних стандартів і розроблення нових версій. Стандарти ISO переглядають приблизно кожні п'ять років з метою їх оновлення та підтримання ринкової актуальності.

Організація зі стандартизації (ISO) у вересні 2015р. опублікувала нові редакції стандартів з менеджменту якості ISO 9000:2015 і ISO 9001:2015. Разом з ними опубліковано «Керівництво з планування переходу на версію ISO 9001:2015» та «Керівництво з вимогами до документованої інформації ISO 9001:2015». У них, на відміну від попередніх, міститься ціла низка змін принципового характеру, що стосуються як структурної побудови, так і змістовної частини вимог.

Видання 2015 року містять в собі важливі зміни, які Найджел Крофт (голова підкомітету ISO) охарактеризував як еволюційні, а не революційні: "Ми просто переносимо ISO в 21 століття. Більш ранні версії стандарту ISO 9001 носили досить директивний характер, з безліччю задокументованих процедур та записів. У виданнях 2000 і 2008 років ми більше сфокусувалися на процесі управління і в меншій мірі на документації. Зараз ми повинні піти ще далі - ISO 9001:2015 носить менш розпорядчий характер, ніж попередні версії, натомість зосереджується на ефективності. Ми домоглися цього шляхом поєднання процесного підходу з ризик-орієнтованим мисленням, використовуючи підхід Plan-Do-Check-Act (плануй-роби-перевірйай-дій) на всіх рівнях організації" [1].

Нова версія стандарту ISO 9001 істотно змінилася порівняно з версією 2008 року. Стандарт ISO 9001:2015 року розроблений згідно додатку до директиви ISO Annex SL (ISO / IEC Directives, Part 1 Consolidated ISO Supplement - Procedures specific to ISO). Директива визначає вимоги щодо нормативних документів до системи управління. Вона встановлює новий, єдиний стандарт для структури систем управління (не тільки

ISO 9001, а й для інших систем менеджменту).

Структура стандарту змінена із звичних восьми до десяти нових розділів, значно модифікованих за змістом і назвами. Наприклад, в новій версії розділ 4 названий «Контекст організації» замість «Система менеджменту якості», розділ 5 зветься «Лідерство» замість «Відповідальність керівництва» і т.д. Деякі пункти змінили свою нумерацію, наприклад, пункт 8.2.2 «Внутрішній аудит» змінений на пункт 9.2, а пункт 5.6 «Аналіз з боку керівництва» змінений на 9.3 і т.д.

Внесено зміни до переліку принципів менеджменту якості. Кількість принципів зменшилася, проте значно доповнено опис змісту кожного з них. У стандарті 2015 року вилучено принцип «Системний підхід», а принцип «Взаємовигідні відносини з постачальниками» розширено до принципу «Управління взаєминами із зацікавленими сторонами».

У стандарті додано новий розділ 4 «Контекст організації», який включає «розуміння потреб і очікувань зацікавлених сторін» і вимоги щодо визначення сфери дії системи менеджменту якості. У той же час розділ 4 «Система менеджменту якості» попередньої версії стандарту перетворився в пункт 4.4.

У новому стандарті відсутній розділ, що встановлює вимоги до керівництва щодо забезпечення якості. Визначення та опис сфери застосування системи розкрито в новому пункті 4.3 «Визначення сфери застосування системи менеджменту якості». Зазначено, що сфера застосування повинна бути представлена як «документована інформація».

Новий розділ 5 присвячений принципу «Лідерство». Зникло поняття «Представник керівництва з якості», яке дозволяло вищому керівництву делегувати роботи з якості своєму співробітнику. Тепер все вище керівництво повинно бути прихильником системи менеджменту якості. Лідерство керівництва полягає в ухваленні рішень, заснованих на фактах і показниках, забезпеченні впровадження та функціонування системи менеджменту якості, створенні та впровадженні стратегії, включаючи політику та цілі якості, а також їх доведення до персоналу. Розробники стандарту ISO 9001:2015 говорять не про систему менеджменту якості окремо, а про існування на підприємстві цілісної системи менеджменту.

Нова версія не включає окремого розділу для попереджувальних дій, так як система менеджменту якості передбачає виявлення ризиків і повинна бути спрямована на їх попередження. Замість звичного пункту 7.4 «Закупівлі» з'явився пункт 8.4 «Управління зовнішнім забезпеченням товарами і послугами», який встановлює вимоги до зовнішніх постачальникам і включає в себе вимоги до аутсорсингу [2].

В Україні Наказом Національного органу із стандартизації (ДП «УкрНДНЦ») №145 від 05.11.2015 р та доповненням № 172 від 04.12.2015 р з 01.01.2016 р введені в дію національні стандарти України: ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи менеджменту якості. Основні положення і словник термінів» та ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги», які гармонізовані з міжнародними та європейськими нормативними документами.

Одночасно із значною кількістю позитивних оцінок нових стандартів ISO 9000:2015 і ISO 9001:2015 слід зазначити, що на думку окремих фахівців, ці документи не дозволяють уникнути низки методичних проблем [3].

#### **Список використаних джерел:**

1. <http://intercert.com.ua/news/news-of-standardization/449-versii-standartov-iso-9000-2015-iso-9001-2015-iso-14001-2015>.
2. <http://iso-management.com/wp-content/uploads/2015/10/ISO-9001-2015-ot-30.09.14-Cert-Group.pdf>.
3. В.А. Качалов «Нерешенные проблемы новых версий ISO 9000:2015 и ISO 9001:2015. «Методы менеджмента качества», 2015, № 10.



**УДК 658**

**Андрій Гарбузовський, Галина Нагорняк**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ОГЛЯД ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**Andriy Harbuzovskij, Halyna Nahorniak**

### **THE OVERVIEW OF PUBLISHING AND PRINTING INDUSTRY OF UKRAINE: REALITIES AND PROSPECTS**

В умовах сьогодення зросла роль видавця як ключового елемента книжкового бізнесу. Сучасна інтеграційна модель працює в умовах низької ціни на книгу та дорогого паперу. Зростає значимість таких проблем, як перевиробництво та низька купівельна спроможність вітчизняних споживачів, зниження оборотів, конкуренція з іншими формами, розваги та проведення дозвілля. Поліграфічній галузі потрібне узгодження можливостей усіх учасників не тільки технологічного ланцюга, але і взаємопов'язаних галузей, так як скоординовані дії мінімізують втрати. Для впливу на фактори зовнішнього середовища однієї внутрішньої інтеграції недостатньо, необхідне створення внутрішньогалузевих і міжгалузевих об'єднань. Можливе створення груп з повним або частковим об'єднанням активів з метою технологічної й економічної інтеграції для реалізації інноваційних та інвестиційних проектів, формування некомерційних об'єднань. Основним обставиною, що перешкоджає інтеграції, є посилення взаємозалежності фірм, страх втратити самостійність, але цьому можна протиставити інформаційну відкритість.

Основні принципи розвитку підприємства полягають у реалізації економічних відносин, які формуються між господарськими суб'єктами. Особливістю господарської діяльності об'єднань є переважно інтегрований характер, що вимагає одночасно модернізації цілісних технологічних ланцюжків. В Україні тільки почало складатися ядро великих компаній, здатних зміцнювати стратегічні зв'язки. Інтегрування якостей закладені у природі корпорацій. Сучасний тип корпорацій опирається на застосування сучасних виробничих, управлінських та інформаційних технологій, переносить акцент з окремих виробничих операцій на процес створення продукції у цілому. У бізнесі все більшого поширення набуває модель побудови корпорації з модульною децентралізацією – з метою розвитку внутрішнього підприємництва. Системні перетворення охоплюють управління власністю, ресурсами, кадрами. Сучасні корпорації є найбільш мобільною частиною суб'єктів економіки. Активність великих компаній стає джерелом попиту на передові технології, тим самим запускаючи механізм розвитку сучасного виробництва у супутніх і обслуговуючих галузях, тому що в якості обмежень розглядається такий фактор, як ресурсні обмеження. Власні ресурси корпорації є вичерпними, тому вона використовує можливість залучати зовнішні джерела для здійснення масштабних проектів, тим самим включає механізми розвитку макроекономічних систем. Звідси і виникає позитивний ефект від об'єднання в холдинги, концерни та інші види альянсів.

Виявимо основні напрямки оптимізації видавничо-поліграфічного виробництва у межах об'єднання. Особливістю господарської діяльності у видавничому холдингу є інтенсивне використання поліграфічного обладнання, яке імпортується. Прискорення та модернізація виробничого процесу дозволяє максимально знижувати собівартість продукції та збільшувати охоплення ринку. У сфері поширення продукції корпорації мають можливість застосовувати мережеву побудову структур. У радянський період

великим видавництвам вдалося максимально розширити асортимент доступними та якісними книгами, побудувати книготорговельні мережі, ряд типографій, закласти тим самим основи сучасної видавничої справи. У сучасних умовах спостерігається зростання кількості назв книжкової продукції та суттєва централізація ринку.

Перед великим видавництвом стоїть завдання створити власну мережу розповсюдження, тому що в умовах зростання кількості назв книжкової продукції та сильної централізації ринку основою успіху видавничого проекту є грамотна реалізація товару. Лідерам ринку вдалося організувати мережу оптових і роздрібних торгових структур, у тому числі і в регіонах. Завдяки широкій мережі, великі компанії налагодили збут і отримують досить повні відомості про реалізацію, оперативно вносячи зміни у план випуску видань. Великі компанії збільшують тиражі та використовують найоптимальніші матеріали, типографські роботи виконуються переважно на тих підприємствах, у власності яких беруть участь, що дозволяє суттєво знижувати собівартість. Видавничо-поліграфічні об'єднання роблять ставку тільки на ту номенклатуру, яка приносить максимальний дохід. Підвищення оборотності оборотних коштів і власна поліграфічна база дозволяють в умовах низької інвестиційної привабливості розширювати бізнес. Поступово лідери ринку займали всі ніші, стаючи видавцями-універсалами, і тепер вони вже не залежать від кон'юнктури. Видавці-універсали створюють міжгалузеві комплекси, проникаючи в обслуговуючі галузі, приєднуючи та поглинаючи інші фірми.

Друковані засоби масової інформації (ЗМІ) також йдуть шляхом централізації відповідно до сучасної інтеграційної схеми. Як правило, це бізнес-комплекс з підготовки, через готування та розповсюдження книг друкованих ЗМІ, не має жорсткої структури. В умовах гострої конкуренції між телебаченням, електронними та друкованими ЗМІ основний акцент робиться на технології поширення продукції та логістики. Існує деяка спільність проблем у галузі виготовлення та розповсюдження книжкової продукції та продукції друкованих засобів масової інформації. Це проблеми якості, ціни й оперативності поліграфічних робіт. В умовах більш досконалих виробничих, управлінських та інформаційних технологій, корпорації приділяють увагу інтеграції не тільки, як комбінуванню виробництва, а й створенню галузевих спілок та некомерційних організацій, що перевищує інтегруючу роль корпорацій.

Основні галузеві проблеми – це вартість і якість витратних матеріалів, недосконалість правового та господарського механізму у видавничій справі. На початку ринкових перетворень в Україні допускалася приватизація видавничих підприємств, але була заборонена приватизація поліграфічних комплексів. У неприватизованих друкарнях не вистачало ресурсів для технічного розвитку. Негативно це позначилося на газетно-журнальній галузі. Обмежені фінансові можливості стали перешкодою для реінвестування, у результаті друкарні деякий час технологічно відставали від своїх клієнтів. Сьогодні найбільші українські видавничі будинки будують власні друкарні. Для більшості підприємств даної галузі існує проблема скорочення невмотивованих витрат, велика частина яких виникає у результаті ринкових відносин між підприємствами видавничо-поліграфічного комплексу, паперової промисловості та виробниками основного технологічного обладнання. У сучасних умовах істотно змінилися організаційні принципи взаємовідносин між видавцями, поліграфістами, книжковою торгівлею. Багато що у роботі підприємства в умовах ринку залежить від того, наскільки точно підприємство буде обирати собі ділових партнерів. З'явилася необхідність в оцінюванні функціонування поліграфічних підприємств. Основними джерелами фінансування видавничо-поліграфічного бізнесу залишаються власні кошти. І тут прибуток є основним джерелом засобів, які динамічно розвиваються. В умовах ринкової економіки величина прибутку залежить від багатьох факторів, основним з яких є оптимальне співвідношення доходів і витрат.

**УДК 339.13**

**Оксана Гарматюк, Олена Чура**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В СИСТЕМІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ**

**Oksana Garmatiuk, Olena Chura**

### **INNOVATIVE APPROACHES IN THE SYSTEM OF SELECTION OF PERSONNEL**

Успіх інноваційної діяльності сучасного підприємства багато в чому зумовлюється рівнем ефективності управління персоналом – найважливішою функціональною підсистемою підприємства та найціннішим ресурсом інноваційного розвитку. Володіючи особливими стратегічними та оперативними функціями, людський чинник відіграє провідну роль в інтелектуалізації та інформатизації виробництва.

Інноваційні підходи до управління персоналом проти традиційних варто розглядати за всіма окремо обраними системами, зокрема в системі підбору персоналу. При традиційному підході обсяг роботи з набору визначається в значній мірі різницею між наявним рівнем забезпечення робочою силою та прогнозованою потребою в ній. В інноваційній діяльності, яка характеризується невизначеністю та значним ризиком, складно прогнозувати майбутні потреби в персоналі. Інноваційний тип сучасного виробництва по-новому формулює проблему професійної успішності, а у зв'язку із цим формує особливу систему відбору, перенавчання та соціальної адаптації працівника.

У практиці зовнішнього підбору кандидатів, на нашу думку, доцільно використовувати сучасні рекрутингові технології, зокрема такі як хедхантинг, аутплейсмент, аутстафінг та інші.

Прямий метод пошуку (хедхантинг) – вид послуг, при якому компанії, що займаються пошуком та відбором керівників вищої ланки, «переманюють» чітко визначеного ексклюзивного спеціаліста для компанії замовника. Головне завдання агенції – знайти засіб зав'язати відносини з даним кандидатом, зрозуміти, чим даний спеціаліст незадоволений на теперішньому місці роботи, його можливі мотиви переходу, і створити умови, при яких даний спеціаліст буде готовий до пропозиції, зробити пропозицію та скоординувати контакт між кандидатом та роботодавцем. Уся робота в цьому напрямку проходить в умовах строгої конфіденційності.

Хедхантинг має як позитивні, так і негативні риси: серед позитивних можна виділити всебічне дослідження ринку праці щодо необхідного сегмента, інформування кандидата про наявність вакансії, великий обсяг роботи щодо аналізу вакансії та методів підбору кандидатів. Недоліками можуть бути неспроможність використовувати повністю дану технологію, та порушення етичних принципів при переході кандидата на нове місце роботи.

Окрім основних рекрутингових послуг, широко розповсюджуються і додаткові: лізинг персоналу (надання персоналу на певний період), аутплейсмент (процедура «м'якого» звільнення та подальшого працевлаштування робітника), надання консультацій, оцінка, атестація та навчання персоналу, кадровий аудит, підбір та адаптація працівників та ін. Лізинг персоналу, або тимчасова зайнятість, набувають поширення в Україні як для рекламних компаній, так і для реалізації проектів. Це сприяє обміну досвідом та знаннями між працівниками, а також появи у них вільного часу.

Temporary staffing - набір персоналу на короткостроковий період (зазвичай до

трьох місяців). Найчастіше ця послуга затребувана при проведенні маркетингових заходів або виконанні невеликих проектів. Підбір фахівця проводить рекрутингове агентство, і воно ж несе відповідальність за співробітника.

Аутстафінг - це вивід персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера. Ідея аутстафінгу персоналу полягає у тому, що співробітники, формально працевлаштовані в компанії-провайдері, але в той же час можуть виконувати свої обов'язки на попередньому місці роботи.

Аутстафінг схожий на лізинг персоналу, але це не зовсім те ж. При лізингу співробітники весь час знаходяться в штаті компанії-провайдера. Якщо вони потрібні компанії-клієнтові, то вони працюють, а якщо більше не потрібні, залишаються в штаті компанії-провайдера. В цьому випадку вона відправить їх іншим замовникам. У випадку з аутстафінгом такого немає. Поки співробітники потрібні, вони знаходяться у провайдера, як тільки вони перестають бути потрібні, вони звільняються. Оренда персоналу обіцяє і економію часу. Співробітникам відділу кадрів підприємства не потрібно шукати кандидатів, проводити співбесіди, оформляти на роботу, надавати звіти по заробітній платі до податкової інспекції і інші фонди.

Вважаємо за потрібне, відзначити, що в інформаційному суспільстві застосування будь-яких інноваційних підходів в системі підбору персоналу неможливе без застосування відповідних технологій. З метою мінімізації витрат часу та фінансових ресурсів провідні компанії світу все частіше використовують автоматизовані системи підбору персоналу, такі як: відеоконференції, Skype-співбесіди та відеореєструє. В свою чергу, для адаптації до такої зміни у зовнішньому середовищі, підприємствам доводиться створювати свої внутрішні персонал-технології. Найбільш активно використовуються такі персонал-технології як коучінг та АРМ працівника, які сприяють підвищенню ефективності управління персоналом та використання його трудового потенціалу з мінімальними витратами.

Коучінг є внутрішньою начальною персонал-технологією, яка передбачає здійснення безпосереднього навчання молодосвідченого працівника. Таке навчання проводить кваліфікований працівник, з певним досвідом роботи, у процесі трудової взаємодії з останнім. На практиці така співпраця виступає інструментом персонального та особистісного розвитку, і сприяє розкриттю та реалізації внутрішнього потенціалу працівника.

АРМ працівника належить до класу інформаційних персонал-технологій і передбачає наявність у кожного працівника професійно орієнтованого програмно-апаратного забезпечення. Це означає, що працівник зможе вирішувати завдання безпосередньо на своєму робочому місці, з потрібною інформацією поряд та за мінімальний проміжок часу.

Висновок: для будь-якої компанії найбільшою цінністю є її працівники. Саме тому підбір персоналу є одним із найвагоміших чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства. Існує безліч зовнішніх та внутрішніх способів залучення персоналу та велике різноманіття традиційних і сучасних підходів до управління. Підприємства, які бажають залишатися конкурентоспроможними повинні активно адаптуватися до динаміки змін зовнішнього середовища, використовуючи інноваційні підходи та враховуючи свої реальні потреби і можливості. Проте, варто врахувати, що і підходи, і персонал-технології мають ситуативний та адаптивний характер. Тобто, їхнє застосування не може бути чітко регламентованим та прописаним у конкретній ситуації, як панацея. Квінтесенція управління персоналом передбачає постійний пошук та комбінацію підходів, форм, методів і технологій керівництва.

УДК 658.89:004

Ольга Гевко, Володимир Гевко

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## ЕВОЛЮЦІЯ CRM-СИСТЕМ

Volodymyr Gevko, Olga Gevko

### EVOLUTION OF CRM

Ефективне використання інформації завжди було передумовою прийняття успішних управлінських рішень. Сучасний стан інформаційного забезпечення управлінських процесів у сфері взаємодії з клієнтами характеризується зростанням обсягів даних і наростаючими потребами їх оновлення. Таким чином на перший план у процесах оптимізації інформаційного забезпечення виходять не стільки збір актуальної інформації, скільки організація її сортування, впорядкування та створення механізмів оперативного доступу до масивів необхідних даних.

Поряд зі зростаючою актуальністю процесів налагодження ефективного інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами, у той же час різні підприємства знаходяться на різних стадіях впровадження концепції клієнт-орієнтованого бізнесу. Значна частка підприємств все ще не знайома з даною концепцією, значна частка - як і раніше використовують розрізнені програми для управління взаємовідносинами з клієнтами, що задовольняють потреби окремих підрозділів або відділів. Залежно від стадії впровадження CRM-систем, вони характеризуються різними цільовими орієнтирами та набором використаних елементів (див. табл.1).

Таблиця 1

#### Характеристика стадій впровадження CRM-систем (еволюційний підхід)

| Стадія впровадження CRM-систем                           | Цільові орієнтири   | Використання елементів CRM  |
|--|---|---|
| Інформаційне забезпечення виконання завдань              | Виконання тактичних завдань на основі простих інструментів  | Панування продажів на основі електронних таблиць  |
| Інформаційне забезпечення окремих підрозділів            | Функціональна ефективність підрозділів  | Автоматизація процесів продажу  |
| Інформаційне забезпечення відділів взаємодії з клієнтами | Ефективність каналів взаємодії компанії з клієнтами   | Центри телефонного обслуговування, електронна комерція  |
| Інформаційне забезпечення підприємства                   | Орієнтація на клієнтів та ефективність внутрішніх бізнес-процесів                                   | Інтегрована багатоканальна система, що охоплює різні сфери взаємодії з клієнтами  |
| Інформаційна мережа екосистеми                           | Стратегія створення споживчої цінності для клієнтів. Ефективність усіх форм співпраці з партнерами. | Інформаційна взаємодія на рівні підприємства, між підприємством та клієнтами та між підприємствами партнерами та конкурентами |

Діапазон впроваджених інформаційних систем взаємодії з клієнтами досить широкий: від перших ізольованих спроб поліпшити процеси взаємодії з клієнтами (наприклад, процеси простого управління інформацією про контактних осіб або планування продажів з використанням електронних таблиць) до більш складної підтримки конкретних каналів взаємодії з клієнтами з метою підвищення результативності процесів продажів або ефективності роботи центру телефонного обслуговування.

Попередниками сучасних CRM-пакетів були маркетингові інформаційні системи, які ґрунтувалися на базах маркетингової інформації, що дозволяли вести процес створення та поновлення інформації про клієнтів, покупців, постачальників з метою встановлення й підтримання тривалих контактів з ними, укладення угод та утримання існуючих клієнтів.

На початкових етапах розвитку CRM-систем, вони були орієнтовані на потреби відділів збуту та сервісного обслуговування і дозволяли автоматизувати різні аспекти взаємодії з клієнтами. До них можна віднести збирання інформації про клієнтів, планування роботи торгових представників на різних територіях, управління виконанням плану продаж, аналіз маркетингових баз даних щодо рівня продажів окремих товарів, аналітичні пакети для аналізу поведінки покупців і планування маркетингових акцій та заходів з просування продукції, автоматизовані системи управління сервісним обслуговуванням, канали інформування клієнтів (поштові розсилки, факси, телефони, електронна пошта). Згодом їх сфера розширилась і охопила всі бізнес-процеси, які мають певне відношення до клієнтів.

Розвиток і вдосконалення концепції CRM привів до появи нового покоління взаємовідносин з клієнтами, що отримало назву управління досвідом клієнтів (Customer Experience Management - CEM) і передбачає аналіз, оптимізацію і передавання цінного досвіду клієнтам. Вважається, що CEM охоплює усі точки взаємодії компанії з клієнтом, а не лише ті, що формалізовані в системі CRM. Крім того, фахівці вважають, що стратегічний підхід до побудови системи взаємодії з клієнтами повинен включати і CRM, і CEM-ідеологію.

У такому поєднанні CRM повинна забезпечувати клієнта інформацією про компанію, її товари і послуги та дозволяє придбати найбільш зручним для клієнта способом, тобто забезпечує функціональну цінність, тоді як CEM ґрунтується на людській взаємодії і дозволяє створити емоційну цінність.

Розвиток Інтернет та зростання популярності соціальних мереж привели до виникнення нового типу користувача – соціального клієнта, який через спілкування з іншими клієнтами потужно впливає на бізнес-процеси організації. У відповідь на зростання контролю з боку клієнтів через соціальні мережі, компанії впроваджують соціальні CRM (Social CRM). Для ефективної взаємодії з клієнтом з позиції Social CRM необхідно визначити його пріоритетні інформаційні канали та знайти підхід до його залучення у взаємодію з компанією. Загалом Social CRM розглядають не як заміну традиційному CRM - лише як його доповнення. У будь-якому разі необхідно здійснювати операційні процеси, взаємодіяти, обслуговувати бізнес, а роль Social CRM полягає у створенні простору для взаємовідносин з клієнтами.

За прогнозами експертів у найближчі роки все більше компаній піде шляхом впровадження концепції створення споживчої цінності, узгодження функціонування своїх каналів взаємодії та відділів. Однак цей інтегрований підхід вимагає прихильності ідеям орієнтації на клієнтів усіх підрозділів та усіх працівників організації на всіх рівнях – зверху до низу.

УДК 330.341

Оксана Гірська, Дмитро Гирич

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## МІСЦЕ І РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ НАБОРІ ПІДПРИЄМСТВА

Oksana Hirs'ka, Dmitry Gyrych

### PLACE AND ROLE OF INNOVATION STRATEGY THE STRATEGIC SETS ENTERPRISE

Як відомо, інноваційна стратегія – це один із засобів досягнення цілей підприємства чи організації, який відрізняється від усіх інших своєю новизною, передусім для даного суб'єкта господарювання, для галузі, ринку, споживачів, країни загалом.

Основою розробки інноваційної стратегії мають бути стратегічні управлінські рішення, які:

- орієнтовані на майбутнє і на постійні зміни середовища;
- пов'язані із залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу;
- характеризуються гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін ринкових умов;
- враховують неконтрольовані підприємством зовнішні чинники.

Прийняття інноваційної стратегії здійснюється на вищому рівні управління підприємства та службою НДДКР. Вище керівництво встановлює орієнтири для керівників служб НДДКР, які вони використовують для визначення локальних цілей і стратегій, приймають рішення відносно обсягу, інтенсивності роботи, типу використання одержаних результатів.

На середньому рівні управлінської ієрархії приймаються рішення щодо визначення конкретних цілей НДДКР, строків одержання результатів досліджень і розробок та їх реалізації з метою забезпечення швидкого виходу інновацій на ринок.

Обмежені виробничі та фінансові ресурси і матеріально-технічна база мають використовуватись так, щоб забезпечити максимальне зростання вартості капіталу. Зазвичай це пов'язано з вибором певної лінії поведінки з деякої кількості альтернатив. Для того, щоб в умовах невизначеності вибрати її оптимальний варіант, необхідно мати комплекс правил для прийняття інноваційних рішень, які максимізують або мінімізують очікувані результати, а також враховувати інфраструктурне забезпечення для реалізації інноваційної стратегії.

Стратегія інновацій є частиною загальної корпоративної стратегії і спрямована на вирішення цілого спектра її цілей. Такими цілями можуть бути як підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і завоювання ним нових ринкових позицій шляхом удосконалювання наявних виробів або створення принципово нового продукту, скорочення витрат виробництва за рахунок економії вихідної сировини, енергії тощо, використання нових технологій.

Сьогодні загальновідомими є шість видів інноваційних стратегій: традиційна, опортуністська (стратегія «ніші»), імітаційна, захисна (оборонна), залежна, наступальна. Їх місце в процесі стратегічного управління між конкурентними і функціональними стратегіями представлено на рис. 1.

Такий підхід щодо вибору інноваційної стратегії для підприємства дозволяє обґрунтувати інноваційність його функціональних стратегій. Крім того, слід враховувати, що класичні інноваційні стратегії підприємство може обирати лише в

рамках реалізації базових стратегій зростання та стабілізації.

#### ТОВАРИ

|          |                                 |                  |               |            |                       |               |            |
|----------|---------------------------------|------------------|---------------|------------|-----------------------|---------------|------------|
| 1 рівень | Базові (корпоративні) стратегії |                  |               |            |                       |               |            |
|          | Зростання                       |                  | Стабілізації  |            |                       | Вживання      |            |
| 2 рівень | Конкурентні стратегії           |                  |               |            |                       |               |            |
|          | Лідерства за витратами          |                  | Фокусування   |            |                       | Ринкової ніші |            |
| 3 рівень | Класичні інноваційні стратегії  |                  |               |            |                       |               |            |
|          | Наступальна                     | Залежна          | Захисна       | Імітаційна | Опортуністська (інші) |               | Традиційна |
| 4 рівень | Функціональні стратегії         |                  |               |            |                       |               |            |
|          | Маркетингова                    | Науково-технічна | Нематеріальна | Виробнича  | Кадрова               | Економічна    | Фінансова  |
|          | Інформаційно-комунікаційна      |                  |               |            |                       |               |            |

**Рисунок 1.** Місце інноваційних стратегій в стратегічному наборі підприємства

Традиційна інноваційна стратегія застосовується за умови наявності унікального продукту та спрямована на підвищення якості продукції.

Опортуністська інноваційна стратегія спрямована на знаходження продукту на існуючих ринках для споживачів з нетиповими, але значущими потребами. При цьому її застосування можливе за наявності глибокого знання ринкової ситуації, високого рівня розвитку і великих адаптаційних можливостей підприємства.

Імітаційна інноваційна стратегія спрямована на закупівлю ліцензій на певні нововведення, застосовується за наявності власних ресурсів та високої кваліфікації фахівців для освоєння нової технології.

Залежна інноваційна стратегія використовується малими підприємствами-субпідрядниками за наявності замовлень від головної фірми.

Наступальна інноваційна стратегія спрямована на досягнення підприємством технічного та ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Використовується лише за наявності у підприємства потужної науково-дослідної та проектно-конструкторської бази; фахівців творчого складу й високої кваліфікації; сприйнятливості керівництва до нових ідей; глибокого знання ринку; належної організації маркетингу.

Результатами реалізації інноваційних стратегій на підприємствах мають стати їх високі науково-технічні досягнення, зростання ефективності виробництва, а, отже, і бізнесу, якісно кращі ресурсозбереження та екологізація діяльності.

Підсумовуючи вищевикладене слід зазначити, що інноваційна стратегія – це надстратегія, яка визначає зміст усіх інших стратегій підприємства. Згідно з цією парадигмою, стратегія інновацій у загальному вигляді – логічна система орієнтації підприємства на пропонування інновацій (а на більш глибокому рівні – на інвестиції в інновації) за різними факторами (як типовими, так і нехарактерними), які є предметами конкуренції в певній сфері бізнесу. Вона визначає напрями, сприятливі умови і можливості для інноваційного процесу та інноваційної діяльності на підприємстві з метою сприяння розвитку та отримання ефективного результату.



**УДК 338.242**

**Назар Гнатюк, Юрій Вовк, Ірина Боцюк, Михайло Фундигус**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ**

**Nazar Gnatuk, Yuriy Vovk, Iryna Bociuk, Mykhaylo Fundytus**

### **FOREIGN EXPERIENCE TO STIMULATE INNOVATION PROCESS**

Нововведення є одним із пріоритетних напрямів у політиці уряду, адже це основа національної незалежності й економічного розвитку. Формування й реалізація інноваційної політики держави базується на створенні такої системи, яка дає можливість ефективно використовувати на виробництві інтелектуальний і науково-технічний потенціал цієї держави. В умовах загострення міжнародної конкурентної боротьби, пов'язаної в залученням міжнародних інвестицій для фінансування інноваційних процесів, державі необхідно застосовувати різні механізми державної підтримки з метою економічного стимулювання інноваційної активності бізнесу [1].

Враховуючи тенденцію ускладнення формування інноваційних систем, потрібно поряд з визначенням як пріоритетних напрямків інноваційного розвитку використовувати широкий спектр заходів з підтримки інновацій. Тільки таке комплексне використання набору інструментів державної підтримки інновацій повинно бути в основі сучасної інноваційної політики кожної держави.

Метою цього дослідження є аналіз інструментів стимулювання інноваційного процесу та їх застосування в розвинених країнах світу.

Держава повинна створювати умови для інноваційної діяльності, що надавало б розвиток усіх суб'єктів інноваційної сфери. Практично всі країни шукають для себе оптимальне співвідношення форм державної підтримки інновацій, яке залежить від багатьох факторів: правової бази, стану науково-технічної сфери, рівня розвитку національної економіки тощо.

Багато розвинених країн застосовують комплексний підхід до стимулювання діяльності інноваційно-орієнтованих компаній, застосовуючи методи як прямого, так і опосередкованого регулювання.

Відомо, що специфічні, початкові й наступні умови формування інноваційного середовища в деяких країнах сильно відрізняються. Тому інструменти інноваційної політики і механізми їх використання можуть ефективно використовуватися в одній країні, а в інших країнах бути зовсім непридатними.

Європейський Союз використовує кілька інструментів інноваційної політики та залучення інвестицій для фінансування інноваційної діяльності. Серед них виділяють пряме державне фінансування, в першу чергу шляхом виділення грантів, кредитів, субсидій тощо; створення інфраструктури для інноваційної діяльності; податкові стимули, спеціальні схеми підтримки ризикового фінансування, надання державних гарантій [2, 3].

Інструменти інноваційної політики в практично всіх країнах світу різні. Наприклад, в Португалії та Іспанії великий набір фіскальних стимулів використовується до всіх компаній незалежно від їх розміру, а в Великобританії - тільки для компаній малого та середнього бізнесу. В таких країнах, як Швеція, Німеччина, Фінляндія, надають перевагу стимулюванню прямої фінансової підтримки, що в свою чергу призводить до розвитку інноваційного процесу.

Причини таких відмінностей в підходах використання в інструментах підтримки інноваційного процесу визначити надзвичайно складно, оскільки потрібно враховувати велику кількість різних факторів, серед яких особливості національної культури і історію країни, сучасний економічний стан, які суттєво впливають на прийняття політичних рішень.

У країнах з більш низьким рівнем науково-технологічного розвитку, ніж в середньому у Європейському Союзі, використовують заходи загального характеру, які дозволяють підтримувати широке коло напрямків в усіх секторах економіки. У цьому випадку уряд таких країн орієнтується на заходи фіскального стимулювання, які відрізняються між собою тим, що дають змогу ринку і його учасникам самостійно вирішувати, які галузі економіки держави слід розвивати.

У країнах з високим рівнем науково-технологічного розвитку (Швеція, Німеччина, Фінляндія) надають перевагу заходам прямої фінансової підтримки, що надає можливість державі визначати, які технології або який сектор економіки потрібно розвивати в першу чергу. На відміну від опосередкованих методів стимулювання фінансова допомога має цільовий характер. Держава, а не ринок, визначає, в яких випадках додаткове стимулювання необхідно, а в яких – ні [2, 3, 4].

Європа поступається США у 2 рази за темпами оновлення виробничих процесів. Можливості європейського малого і середнього бізнесу обмежені нехваткою власних ресурсів для фінансування з одного боку, та обмеженими можливостями залучення додаткового фінансування – з іншого.

Україна також може використати досвід ряду країн, яким вдалося досягти успіхів в підвищенні конкурентоспроможності своїх національних економік і розвитку інноваційної активності, незважаючи на нестачу ресурсів і не зовсім сприятливий загальний економічний клімат.

Впроваджуючи механізми державної підтримки інновації в Україні, слід враховувати власні специфічні умови (правову базу, стан науково-технічної сфери, рівень розвитку економіки та ін.). Підтримка інновацій має стати одним з пріоритетів державної політики, тому що сьогодні інновації є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності економіки.

За кордоном інноваційне законодавство розвивається дещо в іншому руслі, ніж в Україні. В основному використовуються і програмне фінансування інноваційної діяльності та створення спеціальних норм, що стимулюють розвиток інновацій у різних секторах економіки. При цьому за програмами фінансуються не тільки конкретні проекти; в них передбачаються різні види і форми державної підтримки інноваційної діяльності різних категорій громадян.

У сучасній історії можна навести приклади держав, де інноваційна діяльність стала стилем життя, а націленість на нові наукові ідеї, нові технології, прагнення втілити їх у життя - відмінною особливістю економічної системи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
2. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін. – К.: 2004. – 560 с.
3. Мижинский М.Ю. Меры государственного-правового стимулирования: правовой опыт Европейского Союза / М.Ю. Мижинский // Инновации. – 2005. – №7.
4. Наджафов З. Деякі аспекти державної інноваційної політики у промислово розвинутих країнах / З. Наджафов // Економіст. – 2006. – №6.

**УДК 330.341**

**Уляна Дзюрбан, Галина Нагорняк**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Ulyana Dzyurban, Halyna Nahorniak**

### **THE RESEARCH BASIC ASPECTS OF MANAGEMENT INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE**

Дослідження різних аспектів розвитку становить інтерес як для сучасної економіки взагалі, так і для українських підприємств, у першу чергу, з метою зміни пріоритетів їх господарської поведінки від оборонної підтримки існуючих виробництв до динамічного розвитку на основі активної інноваційної діяльності. У сучасним трансформаційних умовах економіки України одним з перспективних напрямів економічного зростання підприємств є їх інноваційний розвиток. Практика показує, що впровадження інновацій у діяльність підприємств на сучасному етапі розвитку може не тільки забезпечити високі показники економічного розвитку, а й підвищити їх конкурентоспроможність. У перехідний період розвитку підприємства між етапами життєвого циклу можливе виникнення кризових ситуацій. Так, кризи можливі у періоди переходу підприємства: зі сфери зародження та накопичення потенціалу у сферу зростаючого розвитку; зі сфери зростаючого розвитку у сферу стабілізації; зі сфери стабілізації у сферу циклічної кризи; зі сфери циклічної кризи у сферу післякризового стану. Як правило, у такі кризові моменти у підприємства з'являються сприятливі можливості для реалізації інновацій. Саме інновації стають інструментом переходу підприємства з одного етапу розвитку на інший. Впровадження інновацій характерне саме для перехідних періодів у розвитку підприємства, у той час, як в періоди зростання та стабілізації інновації зустрічають опір. Причина протидії інноваціям полягає у природі самої діяльності. У період криз структура діяльності дещо слабшає, ряд зв'язків руйнується, стає більш рухливим, між контурами діяльності виникають ширші зазори, які створюють місця для реалізації інновацій, незалежно від того, коли вони були винайдені. У періоди економічного підйому прибуток забезпечується і без принципових інновацій, тому підприємства вважають за доцільне не ризикувати. У теперішній час технічний прогрес проявляє себе в удосконаленні технології та дрібних покращень асортименту. Коли настає депресія, поріг ризику знижується. Спад виробництва стає стимулом радикальних інновацій, особливо, у характері продукції, що виготовляється.

Система управління інноваційним розвитком підприємства є відкритою системою. Її основу складає організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства. Головною особливістю системи управління інноваційним розвитком підприємства є те, що вона орієнтована не тільки на внутрішньодовільні відносини, але і на всебічне застосування існуючих і перспективних ринкових можливостей інноваційного розвитку з метою досягнення успіху, максимізації доходів для забезпечення стійкого розвитку. На інноваційний розвиток підприємства впливає безліч факторів, різних за своїм походженням і за сферами впливу (у просторі та у часі). Для кожного окремого суб'єкта важливо нівелювати вплив дестимулюючих факторів і максимально посилити дію чинників, що сприяють активізації інноваційної діяльності у залежності від життєвого циклу підприємства. Формування механізму управління інноваційною діяльністю направлене

на орієнтацію діяльності підприємства на безперервний пошук та реалізацію ринкових можливостей інноваційного розвитку у нестабільних умовах зовнішнього середовища функціонування. Інноваційний розвиток опирається на постійний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у межах його місії й обраної мотивації діяльності. Воно тісно пов'язане з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту. Діючий механізм управління інноваційною діяльністю підприємства, повинен формуватися на основі наступного комплексу принципів: системності як відкритої, адаптивної, динамічної системи імовірнісного характеру; комплексності як системи, яка функціонує у ринковому середовищі у межах, окреслених методами державного та регіонального регулювання; орієнтації на інновації, забезпечує тривале виживання та розвиток підприємства у нестабільному середовищі за рахунок постійного пошуку та використання нових способів і сфер реалізації його потенціалу; балансу інтересів суб'єктів інноваційної діяльності.

Аналіз інноваційного розвитку підприємства повинен фокусуватися на двох напрямках: аналіз власне розвитку та аналіз ознак його інноваційності – інноваційної активності та інноваційного потенціалу. Інноваційний розвиток підприємства слід розглядати, як позитивні якісні зміни стану підприємства (знаходять відображення у підвищенні ефективності діяльності, покращення фінансового стану, зростання ринкової вартості) у результаті здійснення інноваційної діяльності й ефективного використання інноваційного потенціалу. У свою чергу, оцінювання інноваційної активності спрямоване на те, щоб при проведенні аналізу внутрішнього середовища та формуванні стратегічних цілей розвитку підприємства розглядати науково-дослідний досвід і економічні можливості по впровадженні нових технологій.

Крім продуктових і технологічних інновацій важливу роль у завоюванні та підтримці конкурентоспроможності підприємства відіграють ринкові і організаційно-управлінські інновації. Навіть при відносно невеликих матеріальних вкладеннях такі інновації можуть дати новому підприємству додаткові конкурентні переваги в освоєнні вже існуючих ринків і створення нових. Після того, як початкові вкладення окупилися, зростання підприємства триває на основі внутрішніх чинників, характеризується інвестиційним варіантом розвитку. Потенціал використаних при виході на ринок стратегічних і матеріальних інновацій ще не вичерпаний, і зростання підприємства можна підтримувати за рахунок додаткових інвестицій у розширення виробництва.

Аналіз діяльності промислових підприємств показав, що основними чинниками, що перешкоджають або обмежують інноваційну активність, є наступні: низький рівень науково-технічного та технологічного потенціалу; відсутність власних коштів і фінансової підтримки держави; відсутність кваліфікованих кадрів і висока вартість нововведень. Впровадженню інновацій перешкоджають низький рівень взаємодії та кооперації при розробленні технологічних інновацій. До заходів, які спрямовані на вирішення цих проблем, можна віднести такі: створення єдиної функціонуючої національної інноваційної системи, яка формується на різних рівнях; формування загальнодержавної системи пошуку, збору, накопичення, обробки, зберігання, поширення та надання інформації у сфері інноваційного розвитку; забезпечення використання існуючого науково-технічного доробку з його інноваційним впровадженням. Варто визначити напрямки, в яких вітчизняні вчені здійснюватимуть розроблення, відповідно до міжнародних стандартів і тим самим забезпечуватимуть сильні позиції України на світовому ринку. Необхідно забезпечити фінансування фундаментальних досліджень, знайти додаткові джерела для фінансування, одним з яких є реформування податкової системи. Потрібне створення нових і розвиток існуючих технологічних парків, вільних економічних зон для залучення інвестицій в модернізацію виробництва.

**УДК 332.01**

**Олена Дудкіна, Павло Дудкін**

Тернопільський національний економічний університет

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ПРОБЛЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Olena Dudkina, Pavlo Dudkin**

### **PROBLEMS OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN CONTEXT OF PUBLIC MANAGEMENT REFORMATION**

Однією з фундаментальних реформ, що започаткована в нашій державі, є реформа територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою в Україні. Вона розглядається як передумова вирішення системних проблем управління суспільно-політичним та соціально-економічним розвитком на основі впровадження інноваційних підходів та застосування засадничих принципів удосконалення публічного управління та адміністрування. Це, перед усім, стосується забезпечення децентралізації державно-управлінського впливу, досягнення результативності та ефективності функціонування органів державної влади, забезпечення дієвого та реального місцевого самоврядування, і у підсумку – підвищення якості надання адміністративних послуг.

Реалізація адміністративно-територіальної реформи в Україні, і зокрема формування спроможних територіальних громад повинні здійснюватись на основі концепції сервісизації публічного управління. Згідно досвіду державної служби країн ЄС сучасна парадигма публічного управління та адміністрування повинна формуватись на засадах рівноправних та взаємовигідних взаємовідносин надавача адміністративних послуг (в особі органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування) та споживача послуг (громадянина, представників територіальної громади, громадянського суспільства, суб'єкта підприємництва).

З огляду на це, принципами ефективного, результативного та конкурентного публічного управління мають бути: максимальна наближеність суб'єктів надання адміністративних послуг до потреб клієнта-споживача послуг; направленість їх державно-управлінських дій на досягнення належного сервісу споживачів послуг; забезпечення неупередженості та справедливості у процесі задоволення запитів та потреб громадян; гнучкість та здатність до новаторських рішень у наданні адміністративних послуг.

У даному контексті особливо актуальною постає проблема реалізації визначених у "Державній стратегії регіонального розвитку України на період до 2020 року" завдань проведення децентралізації влади, реформування системи місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою, створення спроможних та конкурентоздатних територіальних громад. Серед цих завдань: визначення обґрунтованої територіальної основи для діяльності органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади, здатної забезпечити доступність та якість публічних послуг населенню; досягнення оптимального розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади шляхом передачі функцій виконавчої влади від місцевих державних адміністрацій виконавчим органам рад відповідного рівня; здійснення бюджетної децентралізації, в тому числі шляхом перерозподілу загальнодержавних податків, забезпечення автономності місцевих бюджетів, закріплення за кожною ланкою самоврядування стабільної дохідної бази для реалізації їх функцій та

стимулювання податкоспроможності громад; створення належних матеріальних, фінансових та організаційних умов для зміцнення економічної бази розвитку територіальних громад, зокрема через підтримку підприємництва та стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності тощо. [1]

З огляду на це, важливим етапом удосконалення територіальної організації влади в Україні є реформування системи надання адміністративних послуг за принципами "прозорих офісів", "універсамів послуг" чи "єдиного вікна". Відповідно, з метою підвищення рівня та якості забезпечення адміністративних послуг населенню органам державного та регіонального управління слід забезпечити надання консультативної, експертної, методичної та іншої підтримки новоствореним об'єднаним територіальним громадам в частині створення та організації діяльності в них Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Слід зазначити, що в Україні вже сформувалась досить вдала практика функціонування ЦНАПів на рівні міст та адміністративних районів, які здійснюють свою діяльність згідно Закону України "Про адміністративні послуги" (від 07.10.2012р.). Саме цей закон закладає нову ідеологію публічного управління – ідеологію служіння громадянам з боку органів державної влади, та визначає правові та організаційні засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг.

У сучасних реаліях реалізації адміністративно-територіальної реформи, децентралізації влади в Україні та передачі значної частини функцій та повноважень в сфері управління соціально-економічним розвитком територій від держави до територіальних громад (регіонів) саме створення ЦНАП в новостворених територіальних громадах дозволить покращити якість надання адміністративних послуг, підвищити дієвість та результативність місцевого самоврядування. Разом з тим, сьогодні перед суспільством стоїть одна із найбільших проблем – потреба в розвитку та підтримці довіри громадян до органів місцевого самоврядування та інших органів влади. Відповідно, завдання, які стоять сьогодні перед органами влади та органами місцевого самоврядування щодо оптимізації системи надання адміністративних послуг громадянам та підприємцям несуть в собі і економічний і соціальний аспект. Адже сучасні вимоги до організації роботи органу місцевого самоврядування та його виконавчих структур кінцевим результатом своєї діяльності мають спрощення всіх дозвільних процедур, прозорість та відкритість в діяльності влади, ліквідацію будь яких підстав до корупційних дій.

Результатом створення ЦНАП в об'єднаній територіальній громаді має стати забезпечення прозорості, відкритості та зрозумілості дій у сфері надання адміністративних послуг. Окрім того, одним з очікуваних результатів для осіб, які мають намір започаткувати власну справу, стане отримання повної та вичерпної інформації з різних аспектів ведення підприємницької діяльності (реєстрація, дозвільні процедури тощо), зменшення часу, необхідного для відвідання різних служб, причетних до підготовки та надання документів реєстраційного та дозвільно-погоджувального характеру.

Для органу місцевого самоврядування (міської, сільської, селищної ради) створення ЦНАП дасть змогу зекономити час на оформленні вхідних/вихідних пакетів документів, впорядкувати систему документообігу, підвищити ефективність роботи працівників та зосередити увагу на покращенні якості обслуговування громадян.

#### **Список використаних джерел:**

1. Територіальна громада як базова ланка адміністративно-територіального устрою України: проблеми та перспективи реформування. – Аналітична доповідь. / Павлюк А.П., Олійник Д.І. та ін. – К.: НІСД, 2016. – 61 с.

**УДК 338.2**

**Юлія Жукевич**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **АУТСТАФІНГ, ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Yuliia Zhukevych**

### **OUTSTAFFING, AS A MANAGEMENT TOOL STAFF COSTS ENTERPRISE**

В умовах загострення конкуренції система управління підприємством вимагає постійного вдосконалення. Обмеженість пропозиції висококваліфікованих професіоналів, зростаючі потреби в отриманні нових знань і навичок фахівців підвищили популярність ідеї формування організаційних структур, в яких зосереджена увага на співробітників-професіоналів, досвід, знання і вміння яких роблять організацію відмінною від інших. При становленні інвестиційно-інноваційної моделі розвитку національної економіки компанії вирішують завдання пов'язані з управлінням персоналу – наймання співробітників, розрахунок заробітних плат і компенсацій, податкова звітність, кадрове діловодство, виконують функції, які є профільними для кадрових агентств. Саме тому в умовах становлення інформаційної економіки практика аутсорсингу управління персоналом (HRO – Human Resources Outsourcing) набирає велику популярність. При цьому на аутсорсинг найчастіше передаються процеси пов'язані з пошуком і підбором співробітників, набагато рідше – процеси кадрового адміністрування та розрахунку заробітних плат. В умовах глобалізації, поглиблення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, коли деякі форми трудових відносин стають неефективними, аутстафінг стає невід'ємним інструментом підвищення ефективності роботи підприємства та посилення його конкурентоспроможності на ринку.

Аутстафінг, як сфера послуг, з'явилася на ринку нещодавно. Дана сфера послуг пропонує рішення рядів питань, які пов'язані з працевлаштуванням працівників великих компаній. Компанія, яка пропонує послуги аутстафінгу, фактично виступає в ролі роботодавця персоналу для організації, яка потребує кваліфікованих кадрів, і бере на себе зобов'язання по оплаті праці і необхідні податкові відрахування співробітників, що працюють за формою аутстафінгу, і, таким чином, практично веде все кадрове адміністрування. Підприємство, яке надає послуги аутстафінгу, має володіти значною базою даних необхідних на ринку кадрів. Аутстафінг є способом менеджменту персоналу, який передбачає надання послуг у формі надання в розпорядження компанії-замовника певного числа співробітників, які не вступають в будь-які правові відносини безпосередньо (трудові, цивільно-правові). Однак дані співробітники надають від імені виконавця певну роботу (послуги) за місцем знаходження замовника. Надаючи послуги аутстафінгу, компанія укладає угоду з персоналом, починаючи від співбесіди, складання договору, закінчуючи його підписанням. Тільки після цього компанія має право укласти договір з підприємством-замовником про надання персоналу для надання послуг і виконання робіт для замовника.

Аутстафінг дозволяє використовувати працю людей тоді, коли вона потрібна. Це знижує ризик неефективності структури кадрів. Він також дає можливість регулювати кількість працівників, не змінюючи при цьому фактичну чисельність персоналу. Особливо це актуально у випадках, коли законодавством, статутом або вищестоящою організацією встановлюються обмеження чисельності працівників підприємства.

Отже, за належного використання аутстафінг може бути ефективним інструментом управління витратами підприємства.

**УДК 519.816**

**Ольга Загородна**

Тернопільський національний економічний університет

## **ВПЛИВ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНВЕСТУВАННЯ**

**Olga Zagorodna**

### **INFLUENCE OF RISK AND UNCERTAINTY ON EFFICIENCY OF INVESTMENT**

В сучасних умовах господарювання невизначеність і ризик характерні як для інвестиційної, так і господарської діяльності підприємства в цілому. Поєднуючи в собі протиріччя між бажаним і дійсним, вони є як руйнівною, так і рушійною силою розвитку підприємницької діяльності. Оскільки, уникнути ризику в діяльності підприємства практично неможливо, то його вивчення та кількісне оцінювання з метою мінімізації рівня є першочерговим завданням менеджменту будь-якого підприємства.

Інвестиційна діяльність підприємства вимагає мобілізації значних фінансових ресурсів, тому при формуванні інвестиційного портфеля (сукупності об'єктів реального та фінансового інвестування) необхідно забезпечити включення до нього проектів високої дохідності. Такі проекти, як правило, пов'язані із високим ризиком. Однак у рамках інвестиційного портфеля цей рівень потрібно мінімізувати в розрізі окремих напрямків інвестиційної діяльності. При цьому головна увага повинна приділятися зменшенню ризику втрати прибутку.

Аналіз ризиків вважається дуже важливим і відповідальним напрямом комплексного аналізу й оцінювання варіантів інвестиційного проекту, адже в його рамках вирішується завдання узгодження і поєднання двох цілей – максимізація прибутку і мінімізація ризику.

У процесі оцінювання ризику можуть бути використані абсолютні й відносні показники. Абсолютний розмір фінансових втрат, пов'язаних із інвестиційним ризиком, є сумою реального (чи потенційного) збитку інвестора у зв'язку з настанням несприятливих обставин.

Відносний розмір фінансових втрат – це відношення суми збитку до вибраного базового показника (наприклад, до суми очікуваного прибутку від здійснення інвестиційного проекту; до суми вкладеного капіталу і т.п.). Інвестиційні ризики вимірюються різними методами.

Одним із методів аналізу ризикованості інвестиційного проекту є аналіз чутливості реагування. Мета методу – виявити, наскільки чутливо реагує чиста теперішня вартість чи внутрішня норма окупності на зміну певних факторів. З двох проектів чутливіший до змін вважається ризикованішим.

Методи імітації, статистичні та експертні методи також дозволяють виявити та виміряти ризик. Експерти, імітуючи різні обставини, в яких може здійснюватися проект, розраховують показники чистої теперішньої вартості, а також супроводжують свої оцінювання даними про ймовірність виникнення певних подій. Що вище значення показників варіації, тобто чим більшим буде відхилення очікуваного показника ефективності від його середньої очікуваної величини, тим більш ризикованим є інвестиційний проект.

Важливою складовою оцінки ризикованості інвестиційних проектів є аналіз беззбитковості, в ході якого визначають точку беззбитковості, в якій надходження від реалізації проекту покривають витрати, а величина прибутку дорівнює нулю. Точка беззбитковості може бути розрахована в натуральних одиницях чи у вигляді



коефіцієнта використання виробничих потужностей. Що вищою є точка беззбитковості, тим вищий ризик, оскільки більший обсяг надходжень необхідний для забезпечення рентабельності проекту.

Для того, щоб прийняти остаточне рішення про доцільність вибору інвестиційного проекту, необхідно зіставити показники його ефективності та ризику. Ефективніші проекти, як правило, і є більш ризиковані. Тому на процес відбору інвестиційних проектів значно впливає позиція особи, що приймає рішення та її здатність ризикувати.

При формуванні портфеля інвестицій важливо вибрати не тільки найвигідніші та найменш ризиковані проекти, але й проекти, які найкраще відповідають економічній стратегії підприємства.

Важливими об'єктами інвестування є також фінансові інструменти. Взагалі вважається, що операції з різними фінансовими інструментами ризиковані, оскільки рівень очікуваного інвестиційного доходу за ними не може бути гарантованим з повною визначеністю.

Ризик фінансових операцій можна трактувати як рівень певної фінансової втрати, що знаходить своє відображення у:

- неможливості досягнути поставленої мети;
- невизначеності очікуваного результату;
- суб'єктивного оцінювання прогнозного результату.

Під ризиком конкретного фінансового інструмента також розуміють рівень варіабельного доходу, який можна отримати внаслідок володіння тим чи іншим його видом.

Наприклад, державні цінні папери характеризуються мінімальним ризиком, оскільки дохід за даним видом фінансових інструментів є гарантованим. Навпаки, звичайна акція будь – якого акціонерного товариства є більш ризиковою, адже дохід за такими акціями може суттєво коливатися.

Ризик і дохідність змінюються в одному напрямку: що вища дохідність, то, як правило, вищий ризик фінансових операцій.

Для того, щоб вибрати найменш ризиковану операцію або найпривабливішу стосовно співвідношення ризикованість – дохідність, необхідно насамперед ідентифікувати види ризику за фінансовим інструментом та оцінити загальний його рівень, тобто кількісно виміряти.

Методи кількісного оцінювання ризику ґрунтуються на використанні апарату теорії ймовірностей та математичної статистики. Широке застосування отримали два основні підходи до оцінювання ризику: аналіз чутливості кон'юнктури та аналіз ймовірного розподілу дохідності. Суть першого підходу полягає у визначенні розмаху варіації дохідності фінансового інструмента виходячи із песимістичної, стриманої і оптимістичної оцінок, який і характеризує рівень ризику даного активу.

Сутність другого підходу полягає в побудові ймовірного розподілу дохідності й розрахунку стандартного відхилення від середньої дохідності та коефіцієнта варіації, який розглядається як рівень ризику, що притаманний певному фінансовому активу. Що вищий коефіцієнт варіації, тим більш ризикований є даний актив.

Оцінка доцільності інвестицій - це завжди оцінка проектів з ризиком. Очікуваний грошовий потік може змінитися через втрату підприємством позицій на ринку, підвищення собівартості товарів і т.п. Ставки, за якими дисконтують грошові потоки, також можуть змінюватися. Тому, застосування на практиці методичного інструментарію кількісного оцінювання та ефективного управління ризиками дозволить інвестору розробити чітку фінансову стратегію, проаналізувати варіанти вкладень капіталу та обрати найбільш прийнятні об'єкти інвестування.

**УДК 338.658**

**Марія Зяйлик**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **МАРКЕТИНГ ЯК САМОСТІЙНА СЛУЖБА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

**Mariia Zyajlyk**

### **MARKETING AS INDEPENDENT SERVICE OF ACTIVITY OF ENTERPRISES**

Основна маса вітчизняних фірм перебуває на стадії відокремлення маркетингової служби в самостійний підрозділ. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, робота маркетингового відділу на більшості вітчизняних підприємств нагадує дії пожежної команди, покликаної оперативно реагувати на ту чи іншу непередбачувану ситуацію.

У своєму розвитку на вітчизняних теренах, маркетинг проходить чотири основні стадії:

- маркетинг як функція розподілу;
- маркетинг як функція збуту;
- маркетинг як самостійна служба;
- маркетинг як головна функція підприємства.

Нова хвиля створення маркетингових служб почалася із середини 90-х років. Спеціалізовані маркетингові підрозділи мали допомогти фірмам адаптуватися до роботи в ринкових умовах. Проте, з одного боку, далеко не всі керівники підприємств схильні ототожнювати успішний бізнес з наявністю маркетингових служб, а з іншого – не все із західної маркетингової практики придатне для використання у специфічних умовах українського ринку.

Згідно спостережень, тільки на 40% від загальної кількості українських підприємствах створені служби маркетингу. І лише діяльність третини цих служб відповідають сутності маркетингових підходів. Адже їх діяльність повинна бути пов'язаною із розробкою і реалізацією маркетингових стратегій. А вироблені стратегії, в свою чергу, подаються у вигляді маркетингового плану, в якому містяться відповіді на запитання про те, хто, що і як має робити, з яким продуктом і на який ринок виходити.

Прогресивні керівники підприємств так чи інакше усвідомлюють значення маркетингової діяльності на підприємствах. Проте їх спроби застосувати їх на практиці не завжди вдалі. Серед найпоширеніших помилок: організація “модного”, але практичного недієздатного підрозділу; створення маркетингової служби, яка дублює роботу інших підрозділів фірми; бажання отримати від новоствореного маркетингового відділу все і відразу, що призводить до конфліктів між керівниками і службою маркетингу та до високої плинності кадрів.

Найважливіші функції маркетингових служб найскладніші і потребують неабияких зусиль та часу, так як вони пов'язані з вирішенням проблем дистрибуції, впровадженням єдиної цінової політики та диверсифікації бізнесу. Особлива увага – спостереження за розвитком ринку, для чого використовується інформація про обсяги та структуру продаж. Крім цього, одним з пріоритетних питань роботи відділу маркетингу є питання вивчення ефективності реклами, діяльності конкурентів та потенційних можливостей ринку.

На сьогоднішній день, ці питання залишаються дуже та дуже актуальними, ось чому на підприємствах відділи маркетингу повинні бути реорганізовані у окремі самостійні підрозділи.

**УДК 338**

**Світлана Кароль, Ірина Федюшин**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА БАЗІ ІННОВАЦІЙ**

**Svitlana Karol, Iryna Fedyshyn**

### **SUPPORT OF THE TERNOPIL REGION AGRICULTURAL ENTERPRISES COMPETITIVENESS ON THE BASIS OF INNOVATION**

На сьогодні розвиток конкурентних відносин в аграрній сфері виробництва в цілому та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, як її структурної одиниці є необхідністю, що зумовлена рядом об'єктивних чинників. Конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається як концентрований вираз сукупності його ресурсного потенціалу, напряму та диверсифікації виробництва, частоти та ефективності застосування новітніх технологій, організації, управління та обсягів реалізації продукції на ринку [1].

Інноваційна діяльність, що здійснюється на основі прогресивних науково-технічних досягнень є головним інструментом подолання кризових явищ, стабілізації і зростання економіки та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Основу для інноваційного розвитку створюють економічні суб'єкти, що здійснюють інноваційну діяльність з метою отримання вигод. Проте її результативність залежить від стану зовнішнього і внутрішнього економічного середовища, наявності необхідних умов для впровадження й раціонального використання інноваційної продукції.

У сільському господарстві та в галузі рослинництва, зокрема, інноваційні технології являють собою економічні моделі, що на основі використання елементів біологічного землеробства та оптимізації виробничих процесів дозволяють досягнути високого ступеня керованості, прогнозованості та ефективності [2].

На відміну від традиційних технологій, інноваційні технології виробництва продукції рослинництва повинні базуватися на використанні енерго- і ресурсозберігаючих систем землеробства, елементами яких є:

- відповідність біологічним і зональним особливостям вирощування сільськогосподарських культур з урахуванням ґрунтово-кліматичних умов;
- відмова від виконання оранки;
- мінімізація основного обробітку ґрунту в напрямку зменшення кількості агротехнічних операцій та поєднання кількох операцій в одному технологічному процесі, що зумовлює скорочення часу обробітку посівних площ на 70–80 % та забезпечує економію виробничих витрат у середньому в п'ять разів, у тому числі витрати на добрива – на 30–40 %, паливно-мастильні матеріали (далі ПММ) – на 60–70 %, придбання сільськогосподарської техніки – на 80–90 %;
- використання широкозахватної ґрунтообробної техніки, що передбачає подвоювання коліс, застосування широкопрофільних шин або гумовометалевих гусениць і дає змогу знизити рівень ущільнення ґрунту та витрати ПММ;
- зменшення глибини дії робочих органів сільськогосподарських машин на ґрунт і мульчування його поверхні соломною та іншими післяжнивними рештками;
- здійснення прямого посіву по післяжнивних рештках; застосування багаторівневого комплексу заходів боротьби з бур'янами та інтегрованих систем

удобрення і захисту рослин (використання науково обґрунтованої системи сівозмін;

- посів сидеральних культур, що сприяють накопиченню в ґрунті азоту, збільшують інфільтрацію води, дозволяють скоротити обсяги використання гербіцидів, підвищують урожайність культур;

- точне внесення добрив під горизонт посіву; управління посівними нормами сільськогосподарських культур і шириною міжрядь).

Серед проблем, що виникають в аграрній сфері Тернопільщини при впровадженні інновацій, можна виділити такі: відсутність науково-технічної інформації щодо самих розробок і їх впровадження в аграрних підприємствах; тривала та ускладнена процедура розгляду інноваційних проектів з метою надання їм певних пільг; відсутність ефективної системи фінансово-кредитної підтримки інноваційної діяльності з урахуванням і збереженням спеціалізації підприємств; високий економічний ризик у зв'язку зі значними витратами виробництва на нововведення і невизначеністю ринку збуту та обсягів попиту на ньому; невідповідність існуючих нормативної бази та техніко-технологічних стандартів сучасному рівню економічного розвитку та вимогам до техніки і технологія на світовому ринку; нестача в аграрних підприємствах обігових коштів та їх залежність від зовнішніх джерел фінансування; відсутність кваліфікованих кадрів. Визнано, що в умовах ринкового середовища головним важелем економічного механізму ресурсозбереження є конкуренція. Конкуренція товарів робників на ринку змушує їх, з одного боку, підвищувати якість продукції, діючи на основі нецінових методів боротьби, а з іншого знижувати витрати на виробництво одиниці продукції. У сукупності це сприяє підвищенню рівня ресурсоспоживання і посиленню збереження ресурсів виробництва.

Отже, для впровадження інновацій у виробничу діяльність аграрних підприємств Тернопільської області необхідно:

- сформувати інфраструктуру ринку інноваційної продукції сукупністю організацій, колективів, окремих спеціалістів, потенційно спроможних виконувати інноваційну діяльність;

- забезпечити платоспроможність сільськогосподарських товаровиробників, що підвищить попит та обсяги придбання інноваційного продукту;

- збільшити обсяги не лише зовнішніх, а і внутрішніх інвестицій при здійсненні трансферу завершених розробок;

- прискорити частоту та обсяги пропозиції інновацій та подолання існуючого дефіциту інвестиційного капіталу;

- стимулювання з боку держави аграрних підприємств до інноваційного оновлення шляхом дотацій та преференцій.

Інноваційний розвиток сільського господарства повинен базуватися на здійсненні державної аграрної та інвестиційної політики, спрямованої на активізацію нововведень, як пріоритетної складової загальної стратегії підвищення національної конкурентоспроможності через забезпечення конкурентоспроможності на мікрорівні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Грановська В.Г. Інноваційний розвиток аграрних підприємств як складова їх конкурентоспроможності / В.Г. Грановська // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – Вип. 1(4). – Т. 2. – С. 105-109.

2. Прокопєць Л.В., Колесник В.Ю. Засади інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/18\\_ENXII\\_2015/Economics/12\\_195196.doc.htm](http://www.rusnauka.com/18_ENXII_2015/Economics/12_195196.doc.htm).

**УДК 336**

**Ірина Химич, Павло Добошук**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ**

**Iryna Khymych, Pavlo Doboshchuk**

### **EFFECTIVENESS OF FINANCIAL MANAGEMENT ENTERPRISES**

Від того, наскільки ефективно на підприємстві здійснюється управління рухом фінансових ресурсів та відносин, що виникають у результаті такого руху, залежить його фінансово-економічний стан. Некваліфіковані фінансові рішення можуть призвести до скорочення обсягів виробничо-господарської діяльності, або навіть і до повного краху підприємства. Виважені та чіткі рішення, які ґрунтуються на всебічному аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають фінансово-господарську діяльність підприємства, забезпечать його стабільне економічне зростання та стійкий інтерес до нього з боку інвесторів.

У загальному, система управління фінансами підприємства, повинна відображати сучасні погляди на управління корпоративними фінансами, використовувати результати фінансової оцінки та включати розробку та реалізацію стратегічних та операційних планів, виступати основною передумовою ефективною фінансово-господарської діяльності й економічного зростання підприємства.

Система управління фінансами підприємства включає прийняття фінансових рішень щодо управління фінансовими ресурсами підприємства, а також фінансовими відносинами, які виникають у процесі руху фінансових ресурсів. Отже, дана система спрямована на вирішенні питань, пов'язаних з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів, тобто з кругообігом капіталу на підприємстві. Вона охоплює всі види діяльності підприємства – операційну, фінансову та інвестиційну.

В процесі формування фінансових ресурсів і фінансової діяльності потрібно приймати рішення щодо структури та обсягу власних коштів підприємства, використання для їх збільшення зовнішніх та внутрішніх джерел, залучення позикового капіталу й створення оптимальної його структури. При цьому необхідно проводити оцінку обсягу, терміну, вартості фінансування, методів мобілізації ресурсів, а також діагностику ризиків, які супроводжують процес формування капіталу підприємства.

Управління фінансами дозволяє обґрунтувати доцільність використання для здійснення інвестицій конкретних джерел фінансування, оцінити доцільність вкладення коштів у той чи інший інвестиційний проект, а також використати вільні фінансові ресурси для формування портфеля цінних паперів з метою отримання додаткового прибутку та для підтримання ліквідності підприємства на належному рівні.

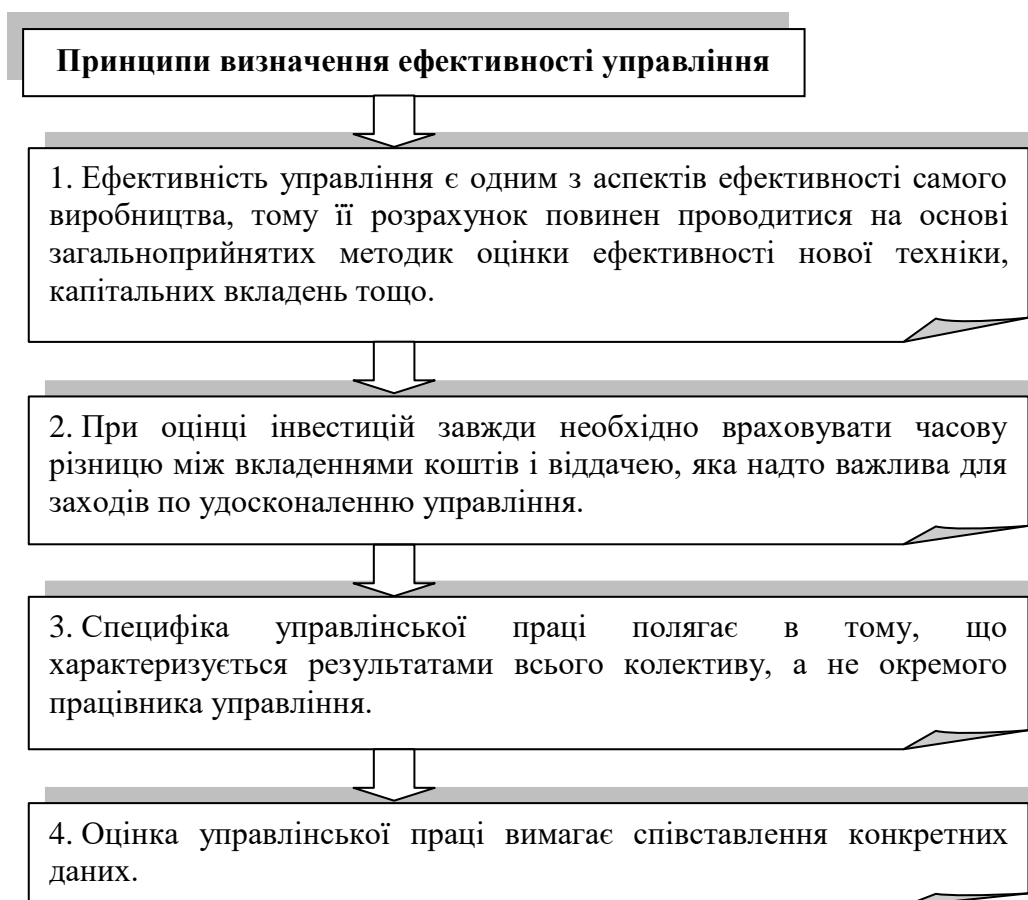
В процесі управління операційною діяльністю, яка забезпечує основну частину прибутку підприємства, в основному вирішуються тактичні завдання, оскільки управління товарними запасами, дебіторською заборгованістю чи грошовими коштами потребують вирішення низки питань у межах одного операційного циклу.

Фінансова оцінка є необхідною складовою фінансового управління, оскільки фінансові рішення про залучення чи використання коштів приймаються лише на основі повного аналізу попередньої діяльності підприємства.

Основною метою фінансової оцінки, як елемента фінансового управління виступає об'єктивна оцінка фінансового стану, фінансових результатів, ефективності фінансової діяльності підприємства для того, щоб прийняти ефективні управлінські

рішення та правильно, з урахуванням усіх найважливіших чинників, спланувати подальшу фінансово-господарську діяльність підприємства [2].

Визначення ефективності управління базується на таких принципах (рис. 1).



**Рисунок 1.** Принципи визначення ефективності управління на підприємстві

Примітка: сформовано на основі даних джерела [1]

Якість фінансової оцінки залежить від його ресурсного забезпечення: інформаційно, технічного, правового та нормативного.

Інформаційним забезпеченням виступають законодавчі та нормативні акти, бухгалтерська звітність, статистичні дані фінансового характеру, інші дані, серед яких: інформація про стан біржового та позабіржового ринку цінних паперів, аналітичні довідки інформаційних, рейтингових агентств, фінансових аналітиків тощо.

До технічного забезпечення відносяться сучасні комп'ютерні мережі, телекомунікаційні системи, а також відповідне програмне забезпечення.

Правовим та нормативним забезпеченням є законодавчі, нормативні акти, а також листи податкових адміністрацій та Національного банку [2].

#### Список використаних джерел:

1. Рудько А.О. Менеджмент: Посібник / А.О. Рудько, С.О. Буткевич: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/15890315/menedzhment/efektivnist\\_menedzhmentu\\_organizatsiyi](http://pidruchniki.com/15890315/menedzhment/efektivnist_menedzhmentu_organizatsiyi).

2. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: Підручник / В.М. Шелудько: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1584072010629/finansii/finansoviy\\_menedzhment](http://pidruchniki.com/1584072010629/finansii/finansoviy_menedzhment).

УДК 364.2

Наталя Кирич, Ольга Погайдак

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна

## ФОРМУВАННЯ НОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ

Natalia Kyrych, Olga Pogaidak

### FORMATION OF NEW PERSONNEL POLICY UNDER ADMINISTRATIVE - TERRITORIAL REFORM

Формування кадрової політики, рівень кваліфікації персоналу відіграє свою особливу, багатofункціональну роль не лише за умов Європейської адаптації національної економіки, а і за для ефективної адміністративно-територіальної реформи в Україні та реалізації перспектив сталого розвитку держави. Як відомо, проведення адміністративно-територіальної реформи у більшій мірі стосуватиметься низових адміністративних районів та вимагатиме змін в регіональній політиці. Необхідно відзначити що власне у цій сфері зростатиме значимість різнохарактерних послуг що обумовлює потребу різносторонніх здібностей і талантів та робить кадри професійними.

Тому в умовах адміністративно-територіальної реформи, без відповідних кадрів, які будуть втілювати плани та стратегії чи то міського господарства чи іншого населеного пункту в життя, всі фінансові розрахунки та прогнози не матимуть ні економічного, ні соціального ефекту. Саме тому питанню кадрів, в означених умовах повинна приділятися конкретна увага. Неодмінною ознакою цього процесу є організація роботи з значною кількістю суб'єктів господарювання, фермерських, малих підприємств ін. В малому бізнесі, де через брак коштів керівник часто вимушений виконувати різноманітні ролі і функції, питання правильного підбору кадрів стоїть значно гостріше, ніж у середніх і великих компаніях. Тому і висока ціна помилки в прийнятті управлінських рішень у цій царині.

Як показало вивчення, через означені чинники багато фермерських господарств, малих підприємств і компаній закриваються, так і не реалізувавши до кінця свого покликання. Дослідження показали що такі суб'єкти господарювання, підприємства, як правило, не виконують навіть третини запланованого.

На етапі стратегічного і тактичного планування в умовах адміністративно-територіальної реформи, наприклад торгового, комунально-побутового обслуговування упирається знову ж таки в перелік різнохарактерних проблем, необхідно створити невелику робочу групу, принаймні з 3-ох людей. Якщо оцінювати за ролями чи функціями для них, то для успішної генерації ідей і наступного їх реалізації та виконання необхідне поєднання наступних якостей:

- оптиміста – генератора ідей;
- скептика, який відсіває нереальні фантазії;
- реаліста, який конкретизує задуми, аналізує їх, складає систему послідовної реалізації.

На жаль, звести разом зазначені функції важко.

Крім того, кваліфікація зазначених вище працівників (або партнерів) повинна бути приблизно на одному рівні, щоб уникнути дисбалансу.

Підбір кваліфікованих співробітників може бути вирішальним чинником для продовження ефективної роботи не лише фермерського господарства, підприємства а і території. Управлінський та обслуговуючий персонал, налагодження конструктивної

співпраці між ними – це високий рівень якості продукції, робіт та послуг, гарантія успіху функціонування територіальної одиниці;

Тому, в згаданих обставинах, є доцільним оформлення трудових відносин фізичної особи – підприємця з найманими працівниками. Їх (трудові відносини) можна оформляти з найманими працівниками шляхом укладання трудових угод або цивільно-правових договорів, виходячи з економічної доцільності та об'єктивних обставин (тривалість та регулярність трудових відносин, кількість працівників, ставки їх заробітної плати (розмір отриманої винагороди за цивільно-правовим договором)).

Основним нормативним актом, що регулює правові відносини між роботодавцем та найманим працівником за трудовою угодою, є Кодекс законів про працю України від 10.12.71 року № 322-VIII. Особи, які працюють за трудовим договором, підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню. Це в свою чергу обумовлює активізацію страхового захисного ланцюжка.

Суб'єкти підприємницької діяльності, які використовують найману працю (в тому числі і ті, що працюють у сфері послуг за спрощеною системою оподаткування), повинні сплачувати внески на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за найманих (за трудовим договором) працівників у терміни і розмірах, встановлених законами. Фізична особа підприємець (ФОП) повинен також зареєструватися у відповідних фондах загальнообов'язкового державного соціального страхування та зареєструвати в них найманих працівників, утримувати та сплачувати з їх заробітної плати внески до цих фондів, подавати звітність щодо нарахованої, сплаченої заробітної плати та сплати страхових внесків у фонди. ФОП вважається податковим агентом найманої ним за трудовим договором особи або фізичної особи, що перебуває з ним у цивільно-правових відносинах, стосовно будь-яких оподаткованих доходів, нарахованих на користь такої особи відповідно до вимог закону з питань оподаткування доходів фізичних осіб, та несе відповідальність за порушення його норм.

Із заробітної плати найманих працівників роботодавець повинен утримувати податок з доходів фізичних осіб (15%).

За цивільно-правовим договором (наприклад, підяду, надання послуг) оплачується не процес праці, а її результат. У такому випадку працівники самостійно беруть участь у страхуванні на випадок безробіття, у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності й витратами, зумовленими народженням та похованням, і страхуванні від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності, на добровільних засадах.

Тобто, якщо працівники бажають отримувати виплати в разі настання страхового випадку, вони мають самостійно зареєструватися в робочому органі виконавчої дирекції відповідного фонду і сплачувати страхові внески в розмірах та порядку, встановленому для цієї категорії осіб. У цьому випадку ФОП – платник єдиного податку не сплачує за них внески у фонди загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття, з тимчасової втрати працездатності та страхування від нещасних випадків на цих осіб, пенсійний збір з фізичних осіб, податок з доходів фізичних осіб, оскільки правовідносини базуються на цивільно-правовому договорі і ваші підрядники сплачують їх самостійно. Пенсійний збір та податок з доходів фізичних осіб сплачує наймана особа обов'язково, на загальних підставах.

Таким чином, в умовах адміністративно-територіальної реформи кадри вирішують ряд новітніх функцій і завдань що підкреслює важливість людського ресурсу, в цих умовах, та забезпечує ефективність територіального господарства та бізнесу що функціонує в умовах населених пунктів низових адміністративних районів.



**УДК 330.341**

**Наталія Юрик, Наталія Коваленко**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПЕРЕДУМОВА ФОРМУВАННЯ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО КЛІМАТУ**

**Nataliia Yuryk, Nataliia Kovalenko**

### **INNOVATION CULTURE ENTERPRISE AS PREREQUISITES OF ITS INNOVATIVE CLIMATE**

Проблеми формування сприятливого інноваційного клімату на вітчизняних підприємствах належать до кола питань, вирішення яких призведе до глибинних змін у сфері впровадження і використання інновацій.

Інноваційна культура підприємства є порівняно новим поняттям, яке сьогодні починає розглядатися на рівні особистості. Вона відображає не лише рівень розвитку інноваційних процесів, але й міру участі в цих процесах людей, їх задоволення від цієї участі.

Роль інноваційної культури в інноваційному розвитку підприємства полягає в організації, оптимізації, контролі, регулюванні і стимулюванні взаємодії усіх елементів інноваційної системи підприємства.

Сприятливий інноваційний клімат підприємства формується на такій залежності: «інноваційний клімат підприємства → інноваційний потенціал підприємства → інноваційна діяльність підприємства». Тим самим, ця взаємозалежність доводить необхідність подальшого дослідження процесів формування сприятливого інноваційного клімату суб'єктів господарювання.

Переважає більшість науковців сьогодні розглядають «інноваційний клімат підприємства» як комплексну характеристику діяльності підприємства, яка свідчить про його можливість та готовність до формування інноваційного потенціалу певного суб'єкта інноваційної діяльності.

«Інноваційний клімат підприємства (інноваційний мікроклімат) – це сукупність характерних факторів та ознак, які забезпечують господарюючому суб'єкту можливість формування інноваційного потенціалу».

Відповідно, якщо необхідною умовою формування інноваційного клімату підприємств є наявність визначальних факторів та системи інформаційних зв'язків між учасниками процесу інноваційної діяльності, то достатньою умовою формування сприятливого інноваційного мікроклімату виступає інноваційна культура суб'єкта господарювання. При цьому, саме інноваційна культура підприємства наповнює іншим змістом загальні фактори, перетворюючи їх у визначальні, трансформує всю систему інформаційних зв'язків між учасниками процесу інноваційної діяльності як за кількісними параметрами, так і за якістю інформації.

Інноваційна культура – це чутливість соціально-економічної системи (або її складових) до інформації креативного характеру з метою її накопичення, оброблення, генерування і використання у процесах, пов'язаних з інноваційною діяльністю.

Отже, інноваційна культура підприємства сприяє формуванню його позитивного іміджу серед зовнішніх партнерів та споживачів як такого, що активно розробляє та впроваджує інноваційні ідеї і є відкритим для здійснення подальших нововведень. Тому роль інноваційної культури в розвитку інноваційної діяльності підприємства проявляється у тому, що вона виконує функцію стимулятора творчої думки, оптимізує всі складові інноваційного потенціалу підприємства, відображає відносини, які складаються на всьому інноваційному циклі із висвітленням слабкої ланки та формує бажання працювати на випередження і гідно сприймати сучасні виклики часу.

УДК 330.341

Антон Колесников, Назар Семеха

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Anton Kolesnikov, Nazar Semeha

### FEATURES INNOVATIVE BUSINESS OF MODERN ENTITIES

Для вирішення проблеми розвитку підприємства на будь-якій стадії життєвого циклу його продукції (товару) необхідно розробляти і впроваджувати новації, тобто здійснювати інноваційну діяльність.

Інноваційна діяльність – це процес із стратегічного маркетингу, НДДКР, організаційно-технологічної підготовки виробництва, виробництва й оформлення нововведень, їхнього впровадження (чи перетворення на інновацію) і поширення в інших сферах (дифузія).

Різновидами інноваційної діяльності можуть бути:

- підготовка й організація виробництва, що охоплюють придбання виробничого устаткування та інструменту, зміни в них, а також у процедурах, методах і стандартах виробництва та контролю якості, необхідних для створення нового технологічного процесу;
- передвиробничі розробки, що охоплюють модифікацію продукту і технологічного процесу, перепідготовку персоналу для застосування нових технологій і устаткування;
- маркетинг нових продуктів, що передбачає види діяльності, пов'язані з випуском нової продукції на ринок;
- придбання нематеріальної технології у формі патентів, ліцензій, ноу-хау, торгових марок, конструкцій, моделей і послуг технологічного змісту;
- придбання матеріалізованої технології – машин і устаткування, які за своїм змістом пов'язані з впровадженням продуктових або процесних інновацій;
- виробниче проектування, що передбачає підготовку планів і креслень для визначення виробничих процедур, технічних специфікацій.

Слід зазначити, що в процесі здійснення інноваційної діяльності на неї впливає ряд різноманітних чинників, які як сприяють так і перешкоджають її розвитку (табл.1).

Таблиця 1

#### Чинники, що впливають на інноваційну діяльність підприємства

| Система чинників           | Чинники, що перешкоджають інноваційній діяльності  | Чинники, що сприяють інноваційній діяльності  |
|----------------------------|--|---|
| Техніко-економічні         | Відсутність джерел фінансування, слабкість матеріально-технічної та наукової бази, високий ризик, відсутність попиту на продукцію, застаріла техніка та технологія, низький науково-технічний потенціал держави, регіонів        | Наявність необхідного наукового потенціалу, технічної бази, фінансових ресурсів, розвиток конкуренції та скорочення тривалості життєвого циклу товарів, державна підтримка інноваційної діяльності                            |
| Організаційно-управлінські | Сталі організаційні структури, надмірна централізація, відсутність інноваційної стратегії, байдужість менеджерів до нововведень, установча замкненість, орієнтація на усталені ринки, недостатність міжнародного співробітництва | Гнучкість організаційних структур, демократичний стиль управління, формування творчих цільових груп, децентралізація, кваліфікований маркетинг, міжнародна науково-технічна кооперація, створення інноваційної інфраструктури |

| <i>Продовження таблиці 1</i> |  |   |
|------------------------------|--|---|
| Соціально-психологічні       | Опір змінам, зміна стереотипів, страх невизначеності, низький професійний статус інноватора, відсутність матеріальних стимулів та умов творчої праці, вплив наукових кадрів  | Сприйнятливість до змін, нововведень, моральна та матеріальна винагорода, можливість самореалізації, сприятливий психологічний клімат в колективі, розвиток умов творчої праці  |
| Інформаційно-комунікативні   | Недостатня інформація про інновації, джерела їх розроблення та розповсюдження, недостатній обмін інформацією для управління інноваціями, замкнутість і обмеженість міжгалузевих зв'язків, відсутність достатнього захисту всіх видів власності на інформаційні ресурси | Можливість швидко одержувати необхідну інформацію, правильний вибір інформаційних каналів, придбання ліцензій, патентів, ноу-хау, постійне поповнення інформаційного фонду підприємства, розширення горизонтальних потоків інформації |
| Правові                      | Недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної діяльності, охорони інтелектуальної власності   | Законодавчі заходи (особливі пільги, закони), що заохочують інноваційну діяльність  |

Слід зазначити, що інноваційна діяльність – це також певні бізнес-процеси, які характеризуються такими основними особливостями:

1. Тривалість інноваційного процесу. Інновація – найбільш тривалий з усіх бізнес-процесів, таких як реальне інвестування, виробництво, реалізація тощо. Об'єктивне нововведення, життєвий цикл якого інтегрує цикли усіх інших бізнес-процесів, додаючи до них свій інноваційний етап, завжди залишиться найбільш витратним за часом процесом. Наявні дані дають змогу припускати, що терміни окупності інноваційних розробок доволі високого ступеня радикальності становлять не менше одного-двох бізнес-циклів (від чотирьох до семи років).

Життєвий цикл інноваційного продукту – це тривалість його існування від моменту обґрунтування ідеї та необхідності виробництва цього продукту, проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) до зняття з експлуатації останнього екземпляра внаслідок морального або фізичного зносу, а також завершення робіт з утилізації продукту.

2. Високий ступінь невизначеності та ризику інноваційного процесу. Від інших бізнес-процесів інновація відрізняється також підвищеною невизначеністю, високими ризиками, низькою передбачуваністю результатів і, отже, проблематичною та імовірнісною віддачею.

3. Підвищена інтелектуальна насиченість інноваційної діяльності. Основним і вирішальним інноваційним ресурсом є людський капітал, творча здатність генерувати та впроваджувати нові ідеї. Інстинкт цікавості надає діяльності новаторів внутрішньої стійкості та цілеспрямованості. Відповідно це визначає роль науки в підвищенні ефективності розробки і впровадження нової техніки на підприємствах.

4. Здатність ініціювати структурні зміни. Успішна інновація істотно впливає на становище підприємства, його організацію та ієрархію, структуру галузі і галузевого ринку, на економіку загалом. Причому характер змін тим більш невизначений, а отже, менш передбачуваний, чим більш радикальною є сама інновація.

Таким чином, чим більш потужний стратегічний ресурс має інновація, тим складніше врахувати її наслідки в стратегічному управлінні підприємством.

**УДК 658.5**

**Наталія Коретчук, Наталія Шведа**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

**Nataliia Koretchuk, Nataliia Shveda**

### **THE PROBLEMS OF COMPANY'S CAPITAL MANAGING IN CONDITIONS OF UKRAINIAN MARKET ECONOMY TRANSFORMATION**

Ринкові перетворення в Україні принципово змінили умови функціонування підприємств, в тому числі умови формування та використання їх капіталу. Як наслідок, актуальним стало вирішення питань як теоретичного, так і практичного характеру щодо оптимізації управління капіталом підприємств як певною сукупністю його фінансових ресурсів.

Подальший розвиток теоретико-методологічних засад управління капіталом підприємства в умовах ринкової трансформації економіки України і на цій основі розробка практичних пропозицій щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління капіталом підприємства, підвищення ефективності його формування та використання.

В сучасних умовах функціонування підприємств фактор зовнішнього середовища набуває особливого значення як найважливіша передумова для формування стратегічно перспективних систем фінансового управління. Забезпечення процесу формування оптимальної структури капіталу належить до основних умов запобігання кризи ліквідності будь-якого підприємства, оскільки обсяг, структура та вартість капіталу суттєво впливають на основні показники фінансово-господарської діяльності підприємств.

В умовах ринкової трансформації економіки України процеси, що пов'язані з вдосконаленням системи управління капіталом підприємства, зокрема його формування та використання, набувають особливого значення, оскільки створення та розвиток необхідної фінансової ресурсної бази є важливою умовою сталого економічного розвитку [1].

Капітал є одним з фундаментальних понять економічної науки, його змістовне поповнення є певним відображенням історичного процесу еволюції самої науки. Загалом існують різноманітні визначення поняття „капітал”, які можна звести до двох підходів – загальноекономічного та фінансового.

На сьогодні існують серйозні проблеми щодо формування капіталу за галузями економіки України. Нерівномірний розвиток окремих галузей національної економіки сам по собі не є її недоліком чи проблемою. Проблема в іншому – галузева нерівномірність розвитку в Україні не відповідає сучасним світовим тенденціям.

З метою створення ефективних методів управління формуванням структури капіталу в умовах вітчизняної економіки існуючі методи повинні бути реформовані в єдиний оптимальний комплекс методів управління капіталом. Комплекс питань, пов'язаних зі здійсненням фінансової діяльності підприємств, вимагає досить ґрунтовних знань теорії і навичок в системі розробки і реалізації управлінських рішень щодо формування оптимальної структури капіталу, розподілу, використання та обігу

грошових коштів.

На даний час результати та умови розвитку української економіки характеризуватися певною суперечністю: досягнення стабілізації і певного економічного зростання супроводжується сумнівами щодо якості тих джерел, за рахунок яких це відбувається. В даних умовах фактор зовнішнього економічного середовища набуває для підприємств особливого значення – як одна з найважливіших передумов для формування стратегічно перспективних систем фінансового управління.

Будь-яке підприємство потребує джерела коштів, щоб фінансувати свою діяльність. Залежно від тривалості існування в даній конкретній формі активи підприємства, також як і джерела коштів, можна поділити на коротко- і довгострокові. Залучення того чи іншого джерела фінансування пов'язане для підприємства з певними витратами: акціонерам потрібно виплачувати дивіденди, банкам відсотки за надані ними позики і ін. Загальна сума коштів, яку потрібно сплатити за використання певного обсягу фінансових ресурсів, виражена у відсотках до того обсягу, називається ціною капіталу [2].

З переходом економіки України на умови ринкового розвитку в практичній діяльності підприємств особливого значення набуває оптимізація структури капіталу. Поряд з власними коштами, як джерелом фінансування діяльності підприємств, велике значення приділяється залученим коштам. Саме формування капіталу за рахунок різних джерел, при чому вартість їх залучення має бути порівняно невисока, і дозволяє говорити про оптимальність структури капіталу.

Наприклад, у 2011 році сума залучених коштів в структурі капіталу вітчизняних підприємств склала 37%, в 2012 році 41%, а в 2013 році – майже 47%. Залучені кошти звичайно переважають у складі короткострокових пасивів. Причому оцінка вартості цього джерела, як правило, не виконується, оскільки воно розглядається як безкоштовне.

Отже, проведений аналіз довів необхідність використання позикового капіталу, головною перевагою якого є його не стільки нижча вартість, скільки необмеженість в кількісному вираженні порівняно з власним. Використання позикового капіталу має низку переваг, а саме: достатньо широкі можливості залучення; спроможність забезпечувати зростання фінансового потенціалу підприємства; спроможність генерувати приріст фінансової рентабельності; забезпечення економії підприємства на податкових платежах (плата за позиковий капітал зменшує оподатковувану базу); можливість диверсифікації джерел власного капіталу; можливість збереження контролю (позиковий капітал не дає права його власникам на управління, не загрожує змінити політику підприємства та власникам втратити частку бізнесу) [3].

#### **Список використаних джерел:**

1. Чорна А.О. Управління капіталом в умовах ринкової трансформації економіки України / А.О. Чорна // [Текст] : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.04.01 / Одес. держ. екон. ун-т. — О., 2005. — 21 с.
2. Ковальов В.В. Фінансовий аналіз: Управління капіталом, вибір інвестицій, аналіз звітності. [Текст] / В.В. Ковальов // Вид. 2-е: Фінанси і статистика, 2000. – 512 с.
3. Косинский Р.А. Обобщение концептуальных подходов к сущности капитала предприятия [Текст] / Р.А. Косинский // Коммунальное хозяйство міст: наук.-техн. зб. – Серія: Економ. науки. – Вип. 44. – К.: Техніка, 2002. – С. 95-101.

**УДК 658:174.4**

**Андрій Корнійчук, Роман Шимчик**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ГУДВІЛ ЯК ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

**Andriy Korniychuk, Roman Shymchuk**

### **GOODWILL IS THE INNOVATIVE CONSTITUENT OF BUSINESS REPUTATION ENTERPRISE**

Ділова репутція є важливою складовою будь-якого підприємства, тому, що кожен суб'єкт господарювання хоче мати широке коло клієнтів, найвищий прибуток, тобто бути лідером серед інших конкурентів.

Ділову репутацію може мати будь-який громадянин, у тому числі який займається підприємницькою діяльністю, а також будь-яка юридична особа: комерційна й некомерційна організація, державні й муніципальні підприємства, установи та ін.

Експерти сходяться в думці, що гарна репутція робить компанію більше привабливою для інвесторів, підвищує її капіталізацію, дозволяє збільшити дохід, підсилює позиції при виході на нові ринки й забезпечує підтримку широких верств населення.

Проблема оцінки ділової репутації постає для сучасних підприємств все більш гостро з розвитком інформаційних технологій, ускладненням фінансових відносин, актуалізацією соціально-екологічних проблем суспільства. Для підприємства важливим є не тільки контролювати та розвивати ділову репутацію, але і своєчасно проводити її діагностику та оцінку.

Складовою частиною ділової репутації підприємства є гудвіл, що представляє собою сукупність факторів, які забезпечують можливість отримання надприбутку. До таких чинників належать: місцезнаходження підприємства, його клієнтура, кваліфікація менеджерів тощо.

Поняття «гудвіл» вперше було використано у рішенні англійського суду у 17 столітті у справі «Брод проти Джоліфа». Предметом даного спору була саме ділова репутація: пан Брод позивався до Джоліфа у зв'язку з тим, що останній змінив місце провадження господарської діяльності всупереч умовам угоди і через це втратив більшість покупців. У даній справі було визнано, що місцезнаходження безпосередньо впливає на гудвіл.

Досліджуючи дану проблематику, бачимо, що в науковій літературі гудвіл трактується як умовна вартість ділових зв'язків фірми, накопичених її нематеріальних активів таких, наприклад, як престиж торгівельної марки, практичний досвід, know-how, постійні клієнти, ділові зв'язки; результат застосування кращих управлінських якостей, домінуючого положення на ринку збуту продукції (робіт, послуг), нових технологій тощо.

Також слід зазначити, що згідно Податкового Кодексу України, гудвіл – це нематеріальний актив, вартість якого визначається як різниця між ринковою ціною та балансовою вартістю активів підприємства як цілісного майнового комплексу, що виникає в результаті використання кращих управлінських якостей, домінуючи позиції на ринку товарів, послуг, нових технологій тощо. Вартість гудвілу не підлягає амортизації і не враховується під час визначення витрат платника податків.

Досліджуючи питання гудвілу як складової ділової репутації підприємства,

спочатку потрібно визначити, що таке хороша ділова репутація компанії: по-перше, це сильна команда менеджерів і розроблена маркетингова стратегія; по-друге, висока якість продукції (послуг або робіт); по-третє – високі фінансові показники, а також корпоративна культура, вигідне місце розташування підприємства, налагоджені стосунки з постачальниками тощо.

Таким чином, зрозуміло, що вартість підприємства, представленого єдиним майновим комплексом, істотно відрізняється від вартості його активів і пасивів. У зв'язку із цим, готовність покупця заплатити суму, що перевищує вартість реальних активів об'єкта, який купують, означає, що і він розраховує отримувати цей надприбуток у майбутньому. Такі випадки аж ніяк не рідкісні і в закордонній, і у вітчизняній практиці.

Основними ознаками гудвілу є наступні:

- він невіддільний від підприємства і не може бути проданий окремо;
- є присутнім тільки за наявності надлишкових доходів;
- виступає у вигляді активу, що не амортизується.

Зазначені вище характеристики є загальновизнаними і саме вони дають змогу визначити сутність гудвілу, а також визначити шляхи обчислення його вартості. Незважаючи на виділення даних ознак, сьогодні не існує загальновизнаного розуміння того, що являє собою гудвіл як соціально-економічне явище, яке місце належить йому в складі нематеріальних активів.

Систематизувавши наукові дослідження щодо даної проблематики, можемо виділити три основні підходи до пояснення поняття «гудвілу».

Згідно з першим підходом під гудвілом розуміється ділова репутація, тобто комплекс заходів, спрямованих на збільшення прибутку підприємства без відповідного збільшення активних операцій, включаючи використання кращих управлінських здібностей, домінуючу позицію на ринку продукції (робіт, послуг), нові технології тощо.

Відповідно до другого підходу гудвіл – це нематеріальний актив, вартість якого визначається як різниця між балансовою вартістю активів підприємства та його звичайною вартістю, як цілісного майнового комплексу, що виникає внаслідок використання кращих управлінських якостей, домінуючої позиції на ринку товарів (робіт, послуг), нових технологій тощо. Близьким до даного визначення є трактування гудвілу як усієї сукупності нематеріальних активів, що розраховується вищенаведеним способом.

Третій підхід дає змогу визначити гудвіл як сукупність тих елементів бізнесу (або особистих якостей працівників), що стимулюють клієнтів продовжувати користуватися послугами даного підприємства і приносять йому надприбуток.

Підсумовуючи вище викладене бачимо, що не існує єдиної думки трактування економічного поняття «гудвіл». Багато науковців трактують його по своєму, і кожен із них має свою точку зору щодо визначення даного терміну. Гудвіл в багатьох західних підприємствах є детермінантою серед усіх його активів, при цьому ні керівництво підприємства, ні його бухгалтерія не можуть одностайно його оцінити. Поняття ділової репутації поки що мало вивчене, оскільки в структурі балансу підприємства частка нематеріальних активів довгий час була малою у порівнянні з часткою основних засобів й інвестицій. В Україні даному виду активів й сьогодні не приділяють достатньої і належної уваги. Практика показує, що нематеріальні об'єкти оцінюються значно рідше за об'єкти нерухомості, бізнесу, устаткування. Цим обумовлений слабкий розвиток методології оцінки нематеріальних активів, в тому числі і гудвілу.

**УДК 334.012**

**Ірина Котовська**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

**Iryna Kotovska**

### **ASPECTS OF IMPLEMENTATION OF BUSINESS PROCESS OUTSOURCING ON DOMESTIC ENTERPRISES**

Прагнучи підвищити якість і продуктивність продукції в умовах активізації конкурентних дій, непередбачуваності зовнішнього середовища, збільшення обсягів інформації, посилення інтеграційних процесів та розширення глобальних ринкових кордонів, все більша кількість організацій змушена швидко реорганізувати свою діяльність, ліквідувати збиткові напрямки роботи, оптимізувати бізнес і виконувати ефективну реорганізацію. Ідентифікація та швидке здійснення цих змін є особливо актуальними в світлі нинішньої глобальної кризи. Роль менеджера в цей період має вирішальне значення - він повинен інформувати і переконувати співробітників та зацікавлені сторони про неминучість змін, виявляти і оцінювати можливі ризики, шляхи і способи їх подолання. Лише тоді як більшість співробітників організації сприймуть рішення про зміни, що прийняті вищим керівництвом, будуть згодні з пропонованими діями і заходами, можна очікувати на позитивний ефект від впровадження таких нововведень. Існує ціла низка мотивів для реінжинірингу бізнес-процесів, а саме, з метою досягнення кращої якості він сприяє більш повному задоволенню потреб клієнтів, скороченню тривалості процесів, операційних витрат і т.д. Операційні процеси можуть бути поліпшені на систематичній і постійній основі, крім того можуть бути вжиті радикальні заходи, щоб докорінно перебудувати весь процес (або навіть всі ключові процеси) за допомогою принципів і методів аутсорсингу бізнес-процесів.

Узагальнення наукових джерел дозволяє дати таке визначення аутсорсингу бізнес-процесів (АБП) – як довгострокове договірне делегування функції управління і/або експлуатаційної відповідальності внутрішніх бізнес-процесів або систем разом з відповідною оперативною діяльністю третій стороні, яка повинна бути гарантом належного рівня обслуговування.

Причини, що впливають на реалізацію проектів АБП варіюються в залежності від виду діяльності організації, її масштабів і географії, а також існуючої корпоративної культури, зрілості контролю, управління і конкурентного тиску на ринку. До найсуттєвіших причин відносять:

- виклики ринку;
- організаційне зростання;
- недостатню відслідковуваність створеної вартості для клієнтів, інвесторів, топ-менеджменту та організації;
- недостатню самореалізацію співробітників, зниження мотивації;
- зменшення або недостатню швидкість поширення та обміну інформацією;
- масовий характер діяльності;
- розширення ділянок роботи;
- зростання продуктивності праці;
- віддалення від усвідомлення потреб клієнтів;
- зменшення ефективності праці.



Вкрай важливо для керівництва правильно вибрати тип реалізації АБП і належним чином підготуватися до етапів його реалізації. Різні варіанти типів і етапів можливі в залежності від ситуації в якій перебуває організація:

- Загальний аутсорсинг - передача всього функціонального ланцюга або процесу з усіма наявними ресурсами третім особам; організація зберігає за собою право формулювання стратегій і цілей, а також контролю за дотриманням умов договору;
- Глобальний аутсорсинг - використання більш дешевих ресурсів, пропонує третіми особами;
- Комбінований аутсорсинг - короткострокове чи довгострокове залучення зовнішніх ресурсів при реалізації великих бізнес-процесів.
- Консалтинговий аутсорсинг - разове залучення спеціалізованих та висококваліфікованих співробітників або організацій при одночасному вирішенні проблем окремих проектів або заходів;
- Аутсорсинг створення нової організації - створення нової організації, акції якої будуть розділятися між основною організацією і залученими партнерами (третіми особами).

Етапи впровадження АБП наведемо у таблиці 1:

Таблиця 1

#### Етапи аутсорсингу бізнес-процесів

| Етап              | Характеристика етапу   |
|-------------------|--|
| Перехідний період | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення можливого обсягу передаваних послуг або обсягу виробництва;</li> <li>- підготовка до організаційних змін (забезпечення адекватності фінансового капіталу, правової та організаційної документації);</li> <li>- передача активів;</li> <li>- передача права надання послуг/виробництва продукції;</li> <li>- передача персоналу.</li> </ul> |
| Виконання         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення основної схеми розподілу прибутку/доходу;</li> <li>- визначення принципів справедливої компенсації;</li> <li>- встановлення механізму корекції.</li> </ul>   |
| Припинення        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Угода про припинення договору;</li> <li>- економічні питання розірвання договору.</li> </ul>  |

Досвід компаній в реалізації АБП дозволяє відзначити основні переваги, які можна отримати від його використання:

- Можливості для кардинальної реорганізації управління діяльністю організацій. АБП є не тільки тактичним, а й стратегічним інструментом управління.
- Спрощена горизонтальна організаційна структура.
- Активне впровадження інновацій. Передавши внутрішні процеси і/або функції і системи, вивільняються певні внутрішні людські, технологічні і часові ресурси для реалізації інших проектів для підвищення ефективності організації.
- Розширені можливості використання знань і інших нематеріальних активів. Більш широке використання наявних технологічних ресурсів.
- Можливості для залучення висококваліфікованих і компетентних в широкому сенсі людських ресурсів. Зміцнення внутрішніх відносин.
- Можливість стати більш агресивною маркетинговою компанією щодо конкурентів. Можливості швидкого перерозподілу наявних ресурсів і залучення третіх сторін.
- Розвиток організації шляхом створення партнерських відносин.

УДК 665.23

Андрій Качмарчик, Ольга Галушчак

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПОЛІГРАФІЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Andrii Cachmarchuk, Olha Halushchak

### STATE AND TENDENCIES OF UKRAINE POLYGRAPHIC MARKET

Поліграфічна галузь є однією із значущих галузей національної економіки у зв'язку з важливістю продукції, яку вона реалізує на ринку країни та за її межами. Ця продукція є одним з основних елементів засобів масової інформації, освіти, пропаганди, розповсюдження наукових знань, розвитку культури, формування національного світогляду, політичної боротьби.

У найкращому становищі на поліграфічному ринку сьогодні знаходяться малі підприємства. Ці організації здійснюють прибуткову діяльність за рахунок своєї мобільності, невеликої кількості обладнання та малого штату працівників. Порівняно з крупними видавцями ці підприємства здатні швидко переналагоджувати обладнання на друк нових невеликих тиражів, оскільки більша частина їх тиражів – це рекламна продукція, адже реклама знайшла своє застосування в усіх сферах нашого життя. Щодо видання газет та журналів, то прослідковується стійка тенденція до зменшення їхнього обсягу та кількості.

Важче виживати великим поліграфічним підприємствам, вони змушені зменшувати витрати на одиницю продукції, скорочувати кількість персоналу, шукати можливості до переходу на виготовлення альтернативної продукції (надання робіт), щоб якомога повніше завантажити своє обладнання.

Слід зазначити, що сьогодні налічується значна кількість приватних поліграфічних підприємств, які здебільшого оснащені сучасною технікою для друку. Вони успішно конкурують на ринку пакувальної, рекламної, бланкової та іншої комерційної продукції.

До тенденцій технологічного розвитку поліграфічних підприємств слід віднести збільшення швидкості друку, зменшення часу переналагодження і переходу з тиражу на тираж, максимальну автоматизацію друкарського процесу, електронний контроль якості кінцевої продукції, що передбачає зведення до мінімуму використання трудових ресурсів [1].

З метою оцінювання стану поліграфічної галузі важливо проаналізувати динаміку обсягів виробництва продукції. Так, вартість продукції поліграфічної галузі у млн. грн. складала у 2010р. – 26987,3; 2011р. – 31613,1; 2012р. – 34103,9; 2013р. – 35934,9; 2014р. – 43816,7. Ці показники свідчать про зростання вартісного обсягу продукції галузі [2].

Проаналізувавши ситуацію на поліграфічному ринку, необхідно відзначити, що вона є складною та неоднозначною. На цьому ринку практично відсутні іноземні інвестиційні вкладення, недостатньо обігових коштів, високі податки, низька рентабельність виробництва та продаж, відсутня держана підтримка, нерегульована законодавча база, низька платоспроможність населення та юридичних осіб.

#### Список використаних джерел:

1. Л.Є. Довгань, Ю.П. Воржакова // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2013. - № 10. - С. 139-143. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2013](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013).

2. Статистичні дані. Промисловість // Державна служба статистики України [Електрон. ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

**УДК 339.13**

**Тетяна Кожушок, Михайло Галушчак**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ІННОВАЦІЇ В ГАЛУЗІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

**Tetiana Kozhushok, Mykhaylo Galushchak**

### **INNOVATION IN MANAGEMENT PERSONNEL**

Персонал є невід'ємною частиною будь-якої організації. На сучасному підприємстві кадрам почали надавати неабияку роль. Так виникало і продовжує виникати ряд методів та засобів інноваційного характеру, пов'язаних з інноваційним підходом до управління. Бачення кожного співробітника як індивідуальності дає поштовх таким напрямам в роботі менеджерів по персоналу, як розробка ефективної системи атестації персоналу, розробка системи мотивації працівників, управління діловою кар'єрою співробітника і інші.

Інноваційна діяльність приносить фірмі великий прибуток. Що стосується менеджменту персоналу, то інноваційна діяльність покликана підвищити продуктивність діяльності працівників та стимулювати їх розробляти нові ідеї.

Сама стратегія інноваційної діяльності спрямована на орієнтацію на науково-технічний процес, а саме: створення нових товарів чи послуг, розробка нового методу виробництва, розробка нових матеріалів, організаційні нововведення, тощо. Задля того, щоб працівники робили прогрес у даній стратегії менеджер повинен створити такі умови, щоб їх праця була найбільш успішною.

Сучасне управління повинно базуватися на: стабільному прагненні до підвищення ефективності виробництва і бізнесу в цілому; на постійному коригуванні цілей і програм залежно від змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства; орієнтації на запланований результат; використанні сучасної інформаційної бази для різноманітних розрахунків і прийнятті управлінських рішень; використанні функції планування від поточного стану до перспективного; залученні всіх співробітників компанії до управління нею; опорі на інновації в кожному сегменті управління та нестандартні рішення; проведенні глибокого економічного аналізу кожного управлінського рішення; здатності розумно ризикувати і управляти ризиком.

Для того, щоб вищеперераховані принципи виконувалися належно і повною мірою ефективний менеджмент повинен максимально враховувати думку працівників, особливо критику. Пропоную використовуючи електронні засоби створити скриньку скарг і пропозицій, де працівники підприємства могли б анонімно писати зауваження та пропозиції щодо покращення роботи підприємства, а керівництво обов'язково повинно звітувати про заходи, які зможуть виправити та покращити незадовільні для працівників аспекти.

Обов'язковою умовою під час відбору персоналу повинні стати психологічні тести на всіх підприємствах. Керівники повинні розуміти, що професійні знання, хоча і є вирішальними при підборі персоналу, повинні доповнюватися психологічною сумісністю персоналу. Наприклад, команда, в якій усі люди мають лідерські якості та прагнуть бути першими ніколи не буде працювати злагоджено. Бажано, щоб на підприємстві працював психолог, який зміг би допомогти менеджерам краще зрозуміти особливості психологічного стану майбутніх співробітників. Так само слід значну увагу приділяти типу темпераменту та особливостям характеру, задля того, щоб уникнути постійних конфліктів та суперечок і щоб робочий процес був злагодженим.

Отже, в сучасних умовах менеджеру потрібно використовувати найновіші методи та способи управління персоналом для того, щоб організація змогла досягти кінцевих результатів діяльності максимально швидко і принести підприємству прибуток.

**УДК 339.172**

**Олеся Колосівська, Галина Машлій**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

**Olesya Kolosivska, Halina Mashliy**

### **ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IN MARKET ECONOMY**

У сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства змушені постійно шукати шляхи збільшення фінансових ресурсів, а також самостійно вирішувати питання щодо пошуку нових ринків збуту, оновлення асортименту продукції, модернізації виробництва та ін. Для того, щоб реалізувати подібні кроки, не завжди достатньо тільки залучення додаткових капітальних вкладень. Дуже часто підприємства стикаються із низкою факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які здійснюють негативний вплив на фінансово-економічну діяльність всього підприємства, стають причиною виникнення певних видів ризиків, що призводить до значних фінансових втрат.

У процесі здійснення своєї діяльності підприємства дуже часто зустрічаються із певними непередбаченими втратами. При здійсненні аналізу можливих причин такого результату виокремлюється ряд факторів, негативний вплив яких призводить до отримання збитків. Дана ситуація свідчить про те, що в процесі прийняття управлінських рішень не було проведено значного аналізу імовірних причин негативного впливу. У ході дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства можливо передбачити негативний вплив певних факторів і таким чином виокремити низку негативних чинників, тобто сформулювати комплексну систему факторів ризику.

На практиці для зниження негативного впливу ризиків не достатньо провести лише аналіз імовірних факторів ризику, необхідно побудувати комплексну систему управління, яка б охоплювала всі складові моніторингу ризиків, таких як: визначення типу ризиків, імовірності їх настання, методів прийняття управлінських рішень, аналізу отриманих результатів, налагодження системи моніторингу фінансових ризиків, яка включає сукупність інформаційно-аналітичних та контрольних заходів у сфері управління фінансовими ризиками. При цьому важливого значення набуває необхідність структуризації інформаційної бази для повного висвітлення та класифікації усіх факторів ризику, що мають бути враховані при побудові системи моніторингу, а також встановлення характеру та закономірностей зміни інтенсивності взаємного впливу цих факторів фінансового ризику на діяльність підприємства у цілому та кожного зокрема [1].

Система моніторингу фінансовими ризиками – це комплекс основних стадій аналізу фінансових ризиків, що визначає спрямованість та глибину впливу фінансових ризиків на діяльність підприємства. Її складовими елементами є: визначення типу ризиків за сферою виникнення, характером та глибиною прояву; оцінка якісних та кількісних параметрів ризику; вибір імовірних управлінських рішень щодо мінімізації негативного впливу ризику; оцінка результатів та ефективності управління фінансовими ризиками.

Аналізуючи основні складові фінансового ризику доцільно розглядати їх в залежності від джерела виникнення, тобто чи спричинена їх поява впливом зовнішнього середовища, або навпаки, викликана безпосередньою діяльністю самого

підприємства [2]. До чинників фінансового ризику зовнішнього середовища належать: рівень інфляції; коливання валютних курсів; кредитна політика держави; інвестиційний клімат (країни, галузі, регіону); система оподаткування; система митного регулювання. Дані чинники мають вагомий вплив на діяльність підприємства. До чинників фінансового ризику внутрішнього середовища відносять всі основні показники, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства: рівень фінансової стійкості, рентабельність діяльності, структура активів та їх ліквідність, оборотність активів, тощо.

Використовуючи експертні методи аналізу ризиків, можливо визначити вірогідність настання та наслідки прояву певного фактора фінансового ризику [3]. На стадії прийняття управлінських рішень щодо запобігання впливу ризику слід зазначити, що забезпечення гнучкості функціонування системи моніторингу посилюється різноманітним характером функціонування цієї системи. Користувачами інформаційно-аналітичної інформації можуть виступати працівники різних функціональних підрозділів, з різною мірою відповідальності та різними управлінськими повноваженнями.

Крім того, побудова організаційного забезпечення системи моніторингу на етапі прийняття управлінських рішень щодо запобігання впливу ризику має відповідати розподілу повноважень між виконавцями, а також враховувати та відповідати концептуальному підходу, якого підприємство дотримується як при формуванні структури моніторингу, так і в процесі розробки загальної системи управління. Внутрішня цілісність та повнота обсягу системи моніторингу фінансових ризиків підприємства суттєво залежать від вибору нормативно-методичної бази, що використовується при проведенні моніторингу.

Якщо фінансово-економічна діяльність підприємства постійно піддається впливу дії факторів, коливання яких проблематично заздалегідь передбачити, відповідну нормативно-методичну базу доцільно доповнити певною системою заходів, до використання якої слід вдаватися при настанні певних обставин, наприклад, при перевищенні меж припустимих коливань відповідних факторів фінансового ризику [4].

Таким чином, описані вище засади побудови системи моніторингу фінансових ризиків підприємства визначають дану систему як комплекс дій, що здатні швидко і адекватно реагувати на непередбачувані події. Запорукою досягнення такої гнучкості виступає не тільки оперативність здійснення контрольних, облікових, аналітичних процедур, а насамперед урахування циклічності розвитку більшості економічних процесів, на основі розгортання яких можна визначити послідовність повторюваних ситуацій, що змінюють одна одну відповідно до певних об'єктивних закономірностей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кожухівський А.Д. Експертний метод моделювання профілю ризиків / А.Д. Кожухівський, В.О. Занора, А.І. Боркун, Ю.М. Пальоний, Т.А. Пальона. // Математичне моделювання та обчислювальні методи, управління проектами. – 2009. – №3. – С.31-35.

2. Добрынь С.В. Анализ факторов, влияющих на развитие кооперационных связей предприятия / С.В. Добрынь // Экономика: проблемы теории та практики: зб. наук. праць. –2006. – №211. – С. 781–788.

3. Гріщенко А.О. Експертний метод оцінки фінансових ризиків / А.О. Гріщенко. // Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст». – 2012. – №106. – С. 304-313.

4. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посібник / Л.І. Донець. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

**УДК 338.46**

**Олег Кузьмак**

Рівненська філія ПВНЗ «Європейський університет»

## **ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ КОМУНАЛЬНОГО СЕРВІСНО-ВИРОБНИЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Oleg Kuzmak**

### **DIRECTIONS FORMATION OF THE DEVELOPMENT OF COMMUNAL SERVICE MAINTENANCE INDUSTRIAL ENTERPRISES**

В сучасних умовах суб'єкти господарювання, в тому числі комунального сервісного забезпечення розвитку промислових підприємств, є складовою єдиної системи виробничих відносин. Зокрема, як господарюючий суб'єкт комунальне підприємство в процесі своєї виробничої діяльності взаємодіє з державою та промисловими підприємствами з приводу отримання та надання послуг. Специфічністю цих взаємовідносин є те, що вони супроводжується паралельним впливом як на безперервний виробничий процес підприємств, так і на якість життя населення країни, якщо мова йде про комунальні послуги (водопостачання, водовідведення, санітарна очистка, озеленення та благоустрій території підприємства, ремонт внутрігосподарських транспортних шляхів, ремонт комунікацій, переробка вторинної сировини, електро- та газопостачання).

Гострота проблем, що нагромадилися в цій сфері, призвела до необхідності реформування даного сектору економіки до європейських вимог. Реформа проходить повільно і неефективно, тобто реально не відбувається покращення ситуації щодо виробництва, не лише в частині надання якісних послуг, так і оплати комунальних послуг.

Дослідження показують, що забезпечення промислових підприємств ефективним комунальним сервісно-виробничим обслуговуванням можливе на базі розробки і реалізації відповідної концепції інноваційного розвитку, спрямованої на підвищення результативності функціонування даних підприємств, а також якості, доступності і цінової конкурентоспроможності послуг, що надаються ними. Тому процес формування концепції, на нашу думку повинен включати послідовно виконувани етапи, а саме: організаційно-підготовчий, аналітичний, розробки проекту концепції та узгодження і затвердження концепції. Використання вказаних етапів розробки дозволяє сформувати концептуальні основи розвитку взаємовідносин підприємств промисловості та підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування і механізму його реалізації.

Дослідження взаємовідносин підприємств промисловості та підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування вказує на те, що ефективне їх функціонування можливе лише за рахунок вираженої стратегії розвитку з врахуванням Євроінтеграційних вимог розвитку економічних відносин, при чому як на самих підприємствах, так і на рівні органів місцевого самоврядування. В процесі розвитку взаємовідносин необхідно розуміти, що стратегія повинна бути як реактивною, тобто допомагати керівникам адаптувати розвиток підприємств до зовнішніх змін, так і проактивною, тобто спрямовувати дії у потрібному напрямку.

При цьому, важливо зауважити, що основу стратегічного напрямку становить стратегічне прогнозування (планування), яке охоплює широкий спектр питань і, ґрунтуючись на положеннях стратегічного маркетингу, дає можливість представити картину майбутнього розвитку надання послуг, перспективних проектів, кадрової і фінансової складових діяльності підприємства на науково обґрунтованій основі.

Застосування стратегічних підходів до планування обслуговування обумовлене необхідністю забезпечення результативного управління економічним, соціальним і екологічним потенціалом підприємства на основі визначення основних, пріоритетних напрямів їх розвитку, що дозволяють підвищити ефективність роботи за рахунок забезпечення загальної доступності і прийнятної якості послуг, що надаються.

Як інструмент реалізації стратегії виступає економічно обґрунтована програма економічного та соціального розвитку, що включає визначення мети програми, її пріоритетних напрямів, фінансових інструментів, термінів, виконавців, а також моніторингу результатів реалізації програми економіко-соціального розвитку підприємства основною метою якої, є перехід підприємств у режим беззбиткового функціонування при забезпеченні стандартів якості надання комунальних послуг.

В постконфліктних умовах економічному розвитку та задоволенню потреб промислових підприємств аж ніяк не сприяє відсутність ініціативи та невміння органів місцевого самоврядування застосувати в інтересах територіальної громади у сфері управління комунальною власністю інноваційних управлінських технологій та переваг ринкових механізмів. Основними причинами, які обумовлюють збитковість підприємств, є недосконалість тарифної політики, низька платіжна дисципліна, зношеність основних засобів підприємств галузі, високі питомі витрати матеріальних і енергетичних ресурсів.

Існуючий стан матеріально-технічної бази підприємств в контексті комунального сервісно-виробничого обслуговування вимагає залучення значних обсягів фінансування не тільки для розширеного відтворення, але і для простого відновлення інженерних мереж і комунікацій, а ефективність управління комунальним сервісно-виробничим обслуговуванням підприємств істотно знижується через нестачу кваліфікованих, досвідчених кадрів, здатних працювати в умовах, що постійно змінюються.

Успішні приклади зарубіжної практики фінансування інвестиційної діяльності підприємств в умовах комунального забезпечення, вказують на те, що можливим шляхом відновлення і розвитку сфери комунального сервісно-виробничого обслуговування є співпраця держави та бізнесу в формах державно-приватного партнерства.

В процесі розвитку державно-приватного партнерства в галузі комунального обслуговування, важливе значення для формування ринкової фінансово-економічної системи має формування механізму фінансової модернізації в сфері комунального сервісно-виробничого забезпечення промислових підприємств в частині зміни співвідношення між основними джерелами – платежами споживачів послуг і асигнуваннями з бюджету. При цьому повинен бути встановлений суворий контроль за скороченням бюджетного фінансування в міру наближення ставок і тарифів на послуги галузі до економічно обґрунтованого рівня.

На нашу думку, реалізація Євроінтеграційної політики в сфері взаємовідносин промислових підприємств та сферою послуг повинна здійснюватися у відповідності з наступними етапами: виявлення проблем; визначення мети; формування завдань сфери впливу; визначення функцій; вироблення рішень. При цьому, необхідно враховувати деструктивні явища в господарській діяльності підприємств, що спричинені міжнародними конфліктами, наслідками гібридної війни. Також звичайно, політика організації взаємовідносин повинна формуватися з врахуванням європейських вимог.

Отже, реалізація запропонованих теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій щодо формування дієвого забезпечення сервісно-виробничих потреб промислових підприємств сферою послуг, адекватного методичного інструментарію оцінки та управління підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування, сприятиме забезпеченню фінансової стабільності промислових підприємств та зростанню національної економіки в цілому.

**УДК 658.310**

**Тетяна Кужда, Наталія Коваленко**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ТА ІННОВАЦІЇ**

**Tetiana Kuzhda, Nataliia Kovalenko**

### **ORGANIZATIONAL CHANGE AND INNOVATION**

Основним фактором розвитку підприємства сьогодні є те, як саме на ньому здійснюються зміни.

Підприємство само по собі не може існувати без змін в будь-якій із його структур (виробничій, організаційній, фінансовій та інших).

Під організаційними змінами можна розуміти будь-яку зміну в одному чи декількох елементах підприємства, на будь-якій стадії її життєвого циклу, що може проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та в зміні розмірів, масштабів та цілей його діяльності.

Зміни можуть стосуватися практично всіх сфер діяльності організації.

Сьогодні чималу ланку займають організаційні зміни, які стосуються саме інновацій на підприємстві.

Інновація – це керована спроба розробити і впровадити новий продукт або послугу чи запропонувати нове використання вже наявного продукту.

Інновації є дуже важливими для розвитку підприємства, адже без них вони б зазнали значних втрат на ринку в конкурентній боротьбі.

Кожну творчу ідею можна по-різному втілювати в життя. Проте, не кожна можна привести до успіху. Існує щонайменше три причини, які чекають на керівників при впровадженні інновацій:

- нестача ресурсів. Інновації дуже дорого коштують, потребують значних затрат енергії та часу. Якщо компанія не має таких ресурсів, то вона може значно відстати в розвитку та втратити свої позиції на ринку. Проте необхідно пам'ятати, що не всі ідеї та задуми, керівництво навіть високо розвинутих компаній може впроваджувати в діяльність.

- невміння виявити можливості. Потрібно бути дуже хорошим фахівцем, щоб вміти виявити серед багатьох інноваційних проектів той, який буде мати найбільший потенціал.

- опір змінам. Інновація – це відмова від застарілої продукції та технології на користь нових. Запровадження таких змін може бути складним процесом для працівників та керівників. Тому, опір змінам може сповільнювати сам інноваційний процес.

Отже, ефективне управління змінами на підприємстві є доволі складним, проте важливим елементом управління організацією. Будь-які зміни супроводжуються факторами, які негативно або сприятливо впливають на впровадження їх на підприємстві.

Сьогодні існування підприємства не можливе без впровадження на ньому змін, що забезпечуватимуть довготривалий та стабільний розвиток організації загалом. Розвиток технологічного прогресу лише спонукає підприємства до впровадження нових технологій та методів управління підприємством.



**УДК 658.5**

**Роман Шерстюк, Віктор Паляниця, Ольга Погайдак, Остап Бойко**  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

**КЛАСИФІКАЦІЯ УМОВ ТА ЧИННИКІВ ЩО ФОРМУЮТЬ  
ВЗАЄМОВІДНОСИНИ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ОБСЛУГОВУЮЧОГО  
ПІДПРИЄМСТВА ТА СПОЖИВАЧІВ ПРОМИСЛОВОГО ХАРАКТЕРУ  
(Інноваційні підходи до розв'язання проблем взаємовідносин у сфері сервісного  
обслуговування)**

**Roman Sherstiuk, Victor Palyanytsya, Olga Pohaydak, Ostap Boiko**

**CLASSIFICATION CONDITIONS AND FACTORS THAT SHAPE RELATIONS  
SUBDIVISIONS SERVICE INDUSTRIES AND CONSUMER INDUSTRIAL  
CHARACTER  
(Innovative approaches to solving problems in relations service)**

Загалом багатогалузеве комунальне господарство і промислові підприємства, у сфері сервісного виробничого обслуговування, в системі виробничих відносин відрізняються від інших галузей національного господарства складністю господарського механізму, багатоплановістю вимог, зумовлених зростаючим попитом на послуги, в т.ч. і на комунальне, сервісно-виробниче, що обумовлює різноманітність функцій структурних підрозділів обслуговуючих та промислових підприємств, споживачів. Тому, в цій ситуації, необхідний і особливий, аналітичний підхід, при тому не лише до розробки питань комплексного управління, наприклад, якістю, що забезпечує високий рівень продукції та послуг, а і до управлінських рішень що може забезпечити їх єдність, високу ефективність в ланцюзі: промислове підприємство-обслуговуюче підприємство. Впровадження згаданого підходу, обумовлює обставини при яких враховуються всі основні зв'язки та умови опосередковано пов'язані з безліччю чинників, що впливають на якість обслуговування, та ефективність реалізації в умовах промислових споживачів називається системним. Реалізується вказаний підхід у вивченні особливостей, специфічних умов функціонування як промислового підприємства так і наявних можливостей підприємств комунально-побутового обслуговування, їх обліку в управлінні і плануванні заходів щодо вдосконалення якості послуг на базі досягнутого практичного вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Умови функціонування, як територіальних структурних підрозділів підприємств комунального господарства, обслуговування можна розділити на загальні і специфічні. Загальними є такі умови, коли послуги надаються (виробляються у формі продукції, робіт та послуг) і послідовно реалізуються в межах однієї території (регіону).

Специфічними умовами функціонування підрозділів, впровадження заходів, що підвищують якість обслуговування, є: невелика кількість працівників структурних підрозділів і великий відсоток в ньому чергового обслуговуючого персоналу; зіткнення з широким кругом населення, промислових підприємств, установ і організацій; виконання послуг в неробочий час – обслуговування певного контингенту за місцем проживання замовників, споживачів; залежність потреби в робочій силі від зростання обсягу робіт, кількості обслуговуваних об'єктів, основних фондів і лише в окремих випадках – від рівня автоматизації і механізації виробничих процесів обслуговування. Виконана класифікація стає виключно актуальною в умовах реалізації адміністративно-територіальної реформи і повинна передбачати застосування інноваційної компоненти.

Особливістю функціонування структурних підрозділів, в цих умовах, є також те, що в переліку виконуваних ними робіт в більшості випадків відсутні загальні риси. Наприклад, основні функції працівника водопровідно-каналізаційного господарства не співпадають з функціями працівників підрозділу з обслуговування лінії вуличного електроосвітлення міста. Деякі роботи мають суспільну форму (робота з вуличними, будинковими комітетами і т. п.).

Необхідно погодитись що на даний час державна політика України у цій сфері має орієнтуватися на різні моделі інноваційно розвитку залежно від стану науково-технічного потенціалу і конкретних проблем, що постають як перед суспільством, сферою обслуговування, так і безпосередньо підприємствами, але всі вони повинні бути скеровані на вимоги цивілізованого світу, на Європейські стандарти.

Ці та інші обставини обумовлюють необхідність розробки відповідної скоординованої в галузевому і регіональному планах інноваційної стратегії розвитку згаданих взаємовідносин на міні, мезо та максі рівнях. Загалом на практиці в умовах підприємства до уваги слід брати до уваги такі відомі види інноваційних стратегій:

- традиційна (прагнення тільки до підвищення якості виготовлюваних виробів, що в довгостроковій перспективі є гарантією відставання підприємства спершу в техніко-технологічному, а потім і в економічному аспектах);

- опортуністська (коли зусилля підприємства спрямовані на пошук такого виду продукції, який не потребує особливих витрат на дослідження і розробку, але дає змогу виробникові упродовж певного періоду одноособово бути присутнім на ринку;

- імітаційна (набуття нової технології через закупівлю ліцензій в інших. Це дешевше й надійніше, ніж власні розробки та витрати на нові винаходи. Така стратегія досить успішна, проте для освоєння оригінального продукту розумової праці, що створює монопольну ситуацію, потрібна висока кваліфікація фахівців і постійна підтримка досягнутого рівня);

- оборонна (це досить витратомістка стратегія щодо підвищення технічного рівня виробництва, впровадження досліджень і розробок якої не претендує на провідні позиції в певній галузі, а полягає в тому, щоб не відставати від інших у техніко-технологічному розвитку);

- залежна (коли дрібні підприємства виконують замовлення найбільших щодо виробництва нового продукту або виробничого методу);

- наступальна (ця стратегія полягає в завоюванні першого місця на ринку. Вона вимагає наявності фахівців високої кваліфікації, проведення великої організаторської роботи, але й має ряд переваг).

Таким чином налагодження взаємовідносин промислових підприємств з комунальним сервісно-виробничим обслуговуванням використанням інноваційного підходу справді може служити основою підвищення конкурентоспроможності її продукції на вітчизняному і міжнародному ринках в т.ч. і у ЄС, при умові комплексної реалізації адаптивно - трансформаційних процесів, наявних методичних та програмно-цільових підходів.

Ці причини обумовлюють необхідність аналізу функцій підприємств, удосконалення класифікації результатів їх діяльності з метою визначення місця в загальному процесі становлення взаємовідносин виробничої сфери та сфери обслуговування, для вироблення ефективних управлінських рішень на основі встановлених показників, засобів контролю та відповідальності у кожному конкретному випадку.

**УДК 658**

**Ганна Кулагіна, Ольга Владимир**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО ІНВЕСТУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

**Ganna Kulagina, Olga Vladimir**

### **THE ROLE OF INNOVATIVE INVESTMENT IN PROVIDING OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE ECONOMY**

Перехід української економіки до трансформаційної зумовив необхідність всіх економічних суб'єктів сформувати новий механізм інвестування, який відповідає трансформаційній економіці. Це пов'язано з суттєвими змінами інвестиційного статусу держави у трансформаційних умовах та суб'єктів господарювання, розподілом їх функцій в інвестиційному процесі. В українських умовах, коли ринковий механізм ще не в змозі працювати згідно із законами саморегулювання, зростання державної участі в інвестиційному процесі є найголовнішим фактором при подоланні інвестиційного спаду. Це передбачає проведення активної державної політики по поживленню інвестиційних механізмів в діяльності суб'єктів господарювання, підтримка конкурентоспроможних вітчизняних виробників, а, в першу чергу, високотехнологічних, що мають конкурентні переваги на світовому ринку. Наприклад, конкурентними перевагами може стати система державних замовлень, гарантій та програм, формування ринку ефективних інноваційних та інвестиційних проектів. Тому для забезпечення сталого розвитку економіки необхідна активна участь держави у плануванні та здійсненні капітальних інвестицій, визначенні пріоритетних напрямів такого інвестування, а також стимулювання залучення приватного сектору і, відповідно, приватних інвестицій у найважливіші для держави сфери. Тому не можна переоцінювати важливість створення ефективної системи державного капітального інвестування з метою реалізації стратегії сталого економічного розвитку.

Досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчить про те, що вихід з фінансової кризи є неможливим без збільшення обсягів бюджетних коштів, які спрямовуються на капітальні інвестиції в інфраструктуру, нові технології, освіту тощо та вдосконалення механізмів державного інвестування. Вихід економіки з кризи означає додаткове навантаження на бюджет країни, а в силу скорочення дохідної частини кожна держава не лише збільшує фінансування проектів, спрямованих на розвиток та відновлення економіки, а й намагається отримати максимальний економічний і соціальний ефект. Сучасна політика країни в цій сфері ставить під сумнів реалізацію стратегії України стосовно інноваційного розвитку та підвищення інтенсивності притоку іноземного капіталу.

У зв'язку з цим на передній план вийшли проблеми формування принципово нового механізму забезпечення інноваційного процесу інвестиційними ресурсами. Це обумовлено рядом обставин, зокрема: зміною статусу та поділом функцій державних і недержавних інноваційних структур; значним скороченням частки централізованих інвестицій у загальному обсязі фінансування інноваційного розвитку економіки; зміною складу, співвідношення, способів і критеріїв розподілу внутрішніх і зовнішніх джерел інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності на мікро- і макроекономічних рівнях. Недоліки існуючого в Україні механізму фінансово-кредитного забезпечення інноваційного розвитку економіки обумовлені цілою низкою причин, але найсуттєвішою з них можна вважати існування недостатньо ефективного

порядку руху капіталів від власників інвестиційних ресурсів до суб'єктів інноваційного підприємництва. Оскільки інвестиційні ресурси й інновація як об'єкт інвестування можуть бути розділені як у просторі, так і в часі, то механізмом, що дозволяє встановити відповідність між попитом на інноваційно-орієнтовані інвестиційні ресурси і їх пропозицією за обсягом і вартістю, а також регулятором дій учасників комерційних угод є ринок. Виходячи з цього, мова повинна йти про необхідність формування специфічного ринку, який пропонується називати ринком інноваційного інвестування та розуміти як сукупність економічних відносин між постачальниками вільних інвестиційних ресурсів, споживачами інвестицій (учасниками інноваційної діяльності), організаційними та інформаційними посередниками з приводу акумуляції розрізнених інвестиційних ресурсів та трансформації їх в продуктивний капітал на основі взаємодії попиту та пропозиції в межах інституційного й правового поля з метою подальшого використання його для виробництва інновації та еквівалентного обміну платоспроможного попиту покупця права володіння, користування та розпорядження нею на споживчу цінність, укладену в ній.

Мобілізовані та акумульовані інвестиційні ресурси на ринку інноваційного інвестування пропонуються для використання в інноваційній сфері, таким чином, перетворюючись у функціонуючий продуктивний капітал. У процесі інноваційної діяльності відбувається створення нових споживчих вартостей та приріст капітальної вартості, який може мати форму доходу або соціального ефекту. Таким чином, з одного боку, реалізуються цілі інвестиційної діяльності, з іншого – формуються матеріальні та економічні умови для початку нової фази кругообігу інвестиційних ресурсів – товарної (нова споживча вартість виступає товаром або на ринку інноваційних товарів і послуг або на ринку інноваційних факторів виробництва). При цьому утворюється грошова виручка, тобто товарна форма інвестиційних ресурсів перетворюється в грошову. За умови, що інновація як товар в повному обсязі реалізується на товарних ринках, можна стверджувати, що грошова виручка відображає всю споживчу вартість створеного інноваційного товару. Одна частина грошової виручки використовується як фонд споживання, друга – як фонд відшкодування, який накопичується в якості джерела інвестицій, що спрямовуються на відтворення спожитих виробничого капіталу, основних та обігових коштів, а третя представляє собою прибуток, частина якого призначена для інвестування у прибуткові кошти суб'єктів господарювання, заощадження та мобілізація розрізнених інвестиційних ресурсів, їх консолідація, акумуляція, трансформація в продуктивний інвестиційний капітал, фінансування розробки та виведення на ринок нових товарів, продуктів, надання послуг, фінансування розробки нової техніки, технології, технологічного процесу, методу організації виробництва, інвестування в об'єкти інтелектуальної власності (придбання ліцензій, “ноу-хау”, патентів), проектне фінансування інновацій як відокремлений самостійний вид інвестиційної діяльності фінансування наукового процесу, НДДКР інвестування в інформаційне забезпечення інноваційного процесу, інвестування в сферу консультаційно-аналітичного супроводження інноваційного підприємництва (послуги в сфері консалтингу, маркетингу, проектного управління, інжинірингу тощо).

Якщо розглядати даний ринок з точки зору його функціональної спрямованості, то слід зазначити, що сьогодні він є глибоким та комплексним поняттям, оскільки можна вести мову про систему ринків, тобто сукупність всіх ринків незалежно від критеріїв групування. Між певними видами ринків, їх суб'єктами встановлюються складні (безпосередні або опосередковані) зв'язки, на основі яких формуються закони функціонування ринкової системи у сучасних умовах. Рівень взаємозв'язку між підсистемами загального трансформаційного середовища обумовлює чіткість функціонування економіки країни. Отже, ринок інноваційного інвестування вважаємо структурним елементом інвестиційного ринку.

**УДК 658.14**

**Людмила Малюта**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **АНТИКОРУПЦІЙНА СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**Lyudmyla Maliuta**

### **ANTICORRUPTION COMPONENT ECONOMIC SECURITY STATE AND BUSINESS**

У незбалансованій економіці, нестабільному суспільстві, як відомо, є багато можливостей для зловживань, здійснення протиправних вчинків та діянь, які стають основою певних корупційних схем з метою власної наживи високопосадовців, підприємців та бізнесменів, окремих громадян. Сьогодні ми бачимо безліч прикладів того, як корупція пронизує усі сфери суспільного життя. Вона є однією з найсерйозніших проблем України, що становить особливу суспільну небезпеку для країни, вітчизняного бізнесу та підприємництва, кожного пересічного громадянина, адже гальмує соціально-економічний розвиток нашої держави, блокує її рух у напрямі євроінтеграції.

Як свідчать оприлюднені наприкінці лютого 2016 року дані рейтингу країн за індексом сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index), складеному Transparency International, Україна цього року зайняла 144-те зі 177 місць із загального списку. Для порівняння, Росія займає 127-ме місце, Білорусь – 123-тє, Молдова – 102-ге, Польща – 38-ме. Україна ж ділить свою позицію з Камеруном, Іраном, Нігерією, Центральноафриканською Республікою та Папуа Новою Гвінеєю.

Аналітики Transparency International зазначають, що країна, яка стабільно залишається в групі «підвищеного ризику», в наступні роки може ще більше погіршити даний показник. Як свідчать дані проведених досліджень, за параметром політичної та фінансової корупції Україна опустилася на 10 пунктів. Основними проблемами ділових кіл є монополізація бізнесу, неможливість довгострокового планування бізнесу, а також його окупація державними корупціонерами. З огляду на це політика української влади у сфері регулювання бізнесу оцінюється вкрай невисоко. Зокрема, як зазначають експерти, процедури отримання дозволів на ведення бізнесу корумпуються все більше, процвітає хабарництво при взаємодії з державними органами тощо.

Таким чином, підсумовуючи вищенаведені факти та враховуючи сучасні реалії розвитку нашого суспільства, слід відмітити, що антикорупційна складова повинна відігравати домінуючу роль у забезпеченні економічної безпеки держави, підприємництва та бізнесу. Сьогодні ми спостерігаємо перші початкові кроки реалізації антикорупційної політики, зокрема через інституційну реформу правоохоронних органів, прокуратури, судової гілки влади тощо. У даному напрямі парламентом нещодавно було схвалено ініціативу щодо створення нового автономного органу, основною функцією якого є виявлення та розслідування корупційних злочинів, що становлять особливу суспільну небезпеку. Таким органом стало Національне антикорупційне бюро, створення якого закріплене Законом України «Про Національне антикорупційне бюро України», що був прийнятий 14 жовтня 2014 року. Паралельно з Національним антикорупційним бюро створена й громадська організація «Антикорупційне бюро України», метою діяльності якої є також боротьба з проявами корупції в нашій державі та бізнесі.

Таким чином, бачимо, що подолати таке негативне явище як корупція, є не просто. Однак ми маємо рухатися вперед, і поступово, завдяки спільним зусиллям в рамках інноваційного ланцюга «державо-громадськість-бізнес», кожен учасник якого повинен контролювати процес протидії корупційним проявам та злочинам, повинні використати цей бур'ян із нашого життя.

УДК 330.341

Ірина Маркович

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## ОСОБЛИВОСТІ ІМІТАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ В ПРОЦЕСАХ ЦІНОУТВОРЕННЯ

Iryna Markovych

### FEATURES OF IMITATING MODELING IN THE PRICING

Процеси ціноутворення є досить складними для підприємств та доволі часто визначаються ситуативними впливами зовнішніх факторів. Зрозуміло, що більшість зовнішніх чинників є стохастичними і можуть описуватися лише випадковими величинами. Тому розробка системи економіко-математичного обґрунтування принципів цінової політики для кожного суб'єкта господарювання в значній мірі визначає його можливості утримувати визначений рівень ефективності діяльності.

Одним із численних способів розрахунку оптимального рівня ціни є імітаційне моделювання, яке дозволяє врахувати взаємодію внутрішніх та зовнішніх впливів на витрати й очікуваний рівень прибутковості підприємства, що поєднується з можливістю врахування наявності взаємозалежності випадкових та детермінованих факторів.

Провівши підготовку до імітаційного експерименту, можна перейти безпосередньо до процесу моделювання, який є складним ітераційним процесом і включає в себе такі основні етапи:

- 1) формулювання проблеми та визначення цілей імітаційного дослідження;
- 2) розробка концептуальної моделі у вигляді вербального опису об'єкта моделювання;
- 3) формалізація імітаційної моделі;
- 4) вибір програмних засобів і налаштування імітаційної моделі;
- 5) комплексне тестування (верифікація, оцінка адекватності) розробленої моделі;
- 6) планування й проведення імітаційного експерименту;
- 7) аналіз результатів моделювання [1].

Існують певні вимоги до процедури проведення імітаційного моделювання, зокрема, це:

- формування достовірної бази даних, що стосується об'єкта дослідження;
- визначення сили та напрямку взаємозв'язків між окремими елементами;
- визначення мети та цілі побудови моделі;
- формування економіко-математичної моделі і проведення відповідних розрахунків;
- врахування отриманих результатів при прийнятті управлінських рішень.

Імітаційне моделювання дозволяє відтворити функціонування будь-якої системи завдяки відтворенню функцій елементів та зв'язків. Основною перевагою цього методу моделювання є можливість прогнозування реакцій економічної системи на дію випадкових процесів та впливів.

#### Список використаних джерел:

1. Сагалакова Н. Імітаційне моделювання процесу ціноутворення на туристичному підприємстві / Н. Сагалакова // Схід. - 2015. - № 8. - С. 63-66. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2015\\_8\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2015_8_12)

**УДК 658**

**Олександр Микицей, Ольга Владимир**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ВИЯВЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

**Olexandr Mykytsei, Olha Vladymyr**

### **DETECTION THE MECHANISM OF FUNCTIONING MEAT PROCESSING PLANTS IN MODERN CONDITIONS OF UKRAINIAN ECONOMY**

Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств: непрогнозовано високий рівень інфляції, підвищення цін на сировину та матеріально-технічні ресурси, зниження купівельної спроможності, політична нестабільність України загострюють боротьбу виробників за ринки збуту. Зазначені тенденції є характерними і для м'ясопереробної галузі. Виробництво м'яса та його перероблення є стратегічно важливими для України галузями національної економіки, ступінь розвитку яких не тільки визначає рівень продовольчої безпеки країни, але й впливає на здоров'я та працездатність населення. Крім того, дану галузь слід розглядати як потенційне джерело зміцнення позицій України на зовнішніх ринках. Проте, стрімкий занепад вітчизняного тваринництва за два останні десятиліття призвів до його глибокої кризи, що супроводжувалася постійним та стабільним скороченням поголів'я тварин, зниженням рівня ефективності виробництва та отриманням значних збитків. Очевидно, що за таких умов суттєвих змін зазнала і м'ясопереробна галузь, яка сьогодні почала поступово відроджуватися.

Неефективне функціонування ринку м'яса стало особливо помітним в умовах зростання в останні роки реальних доходів населення, яке зумовило зростання попиту на м'ясопродукти. Зростання цін зумовлено відставанням обсягів пропозиції від зростаючого попиту, високою собівартістю продукції внаслідок застосування недосконалих технологій її виробництва, недоліками в організації системи просування цієї продукції до кінцевого споживача. Наразі зменшення доходів окремих категорій населення та їх купівельної спроможності призвели до зниження рівня споживання м'ясопродуктів. Збільшення цін на м'ясну продукцію спричинене певними факторами, серед яких – відокремленість між підприємствами з вирощування худоби і переробними підприємствами. У цих умовах м'ясопереробна галузь повинна виконувати не лише економічну, а й соціальну функцію із забезпечення населення достатньою кількістю якісної продукції різної цінової категорії. Вітчизняні м'ясопереробні підприємства та виробники продукції тваринництва повинні налагоджувати взаємовигідні зв'язки.

М'ясна промисловість – галузь харчової промисловості, яка переробляє худобу. Підприємства промисловості виконують заготівлю та забій худоби, птахів, кроликів, виробляючи м'ясо, м'ясні консерви, ковбасні вироби, напівфабрикати (котлети, пельмені, кулінарні вироби). Сегмент м'ясної переробки займає достатньо велику нішу у харчовій промисловості України, поступаючись за обсягами реалізованої продукції лише секторам молочного виробництва та виробництва напоїв. Невідповідність інтенсивності розвитку сировинної та переробної галузей зробило цілком реальною проблему сировинного дефіциту. Власне, це був один з чинників, який обумовив стрімке нарощування імпорту м'яса. З кожним роком відбувалось зменшення поголів'я тварини в Україні і завдяки цьому зменшувались обсяги виробництва м'яса. При умові неспроможності задовольнити внутрішній попит, Україна почала шукати зовнішні

джерела. Наприклад, дуже тісні взаємини по співробітництву в цьому напрямку Україна в останні роки мала із Польщею. Український м'ясний ринок став більш цікавим для іноземних інвесторів. За словами польських фахівців, нашим виробникам не варто побоюватися конкуренції з їх боку – адже українська сировина в 1,5 рази дешевше, ніж у них. А оскільки ніяких квот на ввіз польського м'яса в Україну не існує, то й перспективи для присутності на нашій ринку досить очевидні. У якості однієї з форм співробітництва була запропонована переробка українського м'яса по сучасних польських технологіях з наступною реалізацією на території Польщі. Українські фермери, що реалізують свою продукцію набагато дешевше закордонних колег, при цьому не користуються жодною допомогою з боку держави.

Проблема вирішення питання забезпеченості сировинними ресурсами постає у м'ясопереробній галузі, для якої формування сировинного потенціалу є терміновим завданням. Вирішення цієї проблеми дасть змогу створити реальні передумови для покращення кількісних та якісних показників розвитку м'ясопереробної галузі. Особливість розвитку економічних відносин м'ясної галузі характеризується тим, що створення вартості м'ясних продуктів починається у сільськогосподарському виробництві з формування кормової бази для тваринництва та вирощування худоби і закінчується реалізацією готової продукції підприємствами торгівлі. Економічні відносини у ланцюжку “сільськогосподарські товаровиробники – переробні підприємства – торгівля” існують у динамічному аспекті, а тому є необхідність їх постійного і комплексного дослідження у розрізі аграрних, виробничих і загальних економічних відносин.

Регіони України, залежно від умов та результатів діяльності м'ясопереробних підприємств, доцільно поділити на чотири групи. До першої групи належать Закарпатська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Сумська, Тернопільська, Херсонська, Чернігівська області, які виготовляють відносно невеликі обсяги ковбасних виробів, витрачаючи при цьому мінімум необхідних ресурсів. Регіони другого кластера, які включають Вінницьку, Івано-Франківську, Рівненську, Хмельницьку області, можна охарактеризувати як найменш ефективні, оскільки за найкращих вихідних умов їх результати є порівняно низькими. Третій (Волинська, Дніпропетровська, Кіровоградська, Полтавська) та четвертий (Житомирська, Запорізька, Луганська, Харківська, Чернівецька) кластери є еталонними, оскільки підприємства цих груп, залучаючи відносно невеликі обсяги ресурсів, демонструють високі результати діяльності.

Основним мотиваційним чинником, який спонукає вітчизняних економічних суб'єктів до виробництва продуктів м'ясопереробки, а не іншого виду продукції, є прибуток. Водночас, вимогою для спрямування необхідних ресурсів, в т.ч. інвестиційних, у сфері переробки м'яса є створення необхідних умов для отримання переробниками достатнього економічного ефекту. Первинними ж вихідними умовами для виготовлення продуктів м'ясопереробки є повноцінне забезпечення переробки сировиною – продукцією тваринництва. Розвиток вітчизняної м'ясопереробної галузі вимагає виявлення потенційних джерел збільшення результативності переробки м'яса. Одним із шляхів отримання такої інформації є групування регіонів України залежно від умов та результатів діяльності м'ясопереробних підприємств та виділення особливостей найбільш ефективних й результативних із них.

Проблема вітчизняних виробників полягає не тільки в значному імпорті м'ясної продукції. При умові державної підтримки, наприклад, при практичній реалізації певних державних програм із підтримки вітчизняного виробника, щодо м'ясопереробної галузі, можна було говорити не тільки про зменшення великих обсягів імпорту м'яса, а й про значне збільшення обсягів експорту продукції м'ясопереробної галузі в інші країни.



**УДК 332**

**Ольга Мосій, Віталій Бревус, Вікторія Пономар**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ ЕНЕРГООЩАДНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МАЛИМИ І СЕРЕДНІМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ**

**Olha Mosiy, Vitaly Brevus, Viktoria Ponomar**

### **IMPLEMENTING EUROPEAN EXPERIENCE OF ENERGY-SAVING TECHNOLOGIES USING BY SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN UKRAINE**

У Стратегії розвитку вітчизняної промисловості зазначено, що важливими пріоритетними напрямками інноваційної діяльності до 2020 р. є впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій, оновлення і розвиток агропромислового комплексу, застосування методів екологічного виробництва та охорони навколишнього природного середовища.

Одним із напрямків міжнародного співробітництва України є співробітництво у сфері виробництва (видобутку) та споживання альтернативних видів палива відповідно до законодавства України та міжнародних договорів України.

Зважаючи на те, що Україна є аграрною країною доцільно більш активно використовувати джерела біоенергетики. У розвитку біоенергетики сільської місцевості можна виділити три основні тенденції: скорочення загальних витрат енергії; збільшення використання відновлюваних джерел енергії; переважне застосування твердих видів біопалива.

В аграрній сфері економіки України для проведення сільськогосподарських робіт щороку використовується близько 1,9 млн. тонн дизельного палива і 0,6 млн. тонн бензину. Для виробництва такої кількості пального використовується майже 4,5 млн. тонн нафти, що переважно імпортується з інших країн. Постійне зростання її вартості призводить до підвищення вартості нафтопродуктів, а отже, і сільськогосподарської продукції. Тому традиційний варіант задоволення енергетичних потреб сільського господарства за рахунок тільки нафтопродуктів малоперспективний.

У процесі використання продуктів переробки нафти і природного газу забруднюється навколишнє середовище, що супроводжується зменшенням родючого шару ґрунту та знищенням лісових масивів, поширенням різноманітних важких захворювань населення.

Одним з найбільш реальних варіантів забезпечення сільського господарства альтернативними джерелами енергії є використання біологічних видів палива, які виготовляються з основної і побічної продукції сільського господарства.

До основних видів біосировини слід віднести продукцію, отриману в результаті вирощування пшениці, багаторічних трав, кукурудзи, соняшнику, ріпаку, гірчиці, тополі, верби, очерету. Вже нині окремі країни Євросоюзу мають позитивний досвід їх використання, як швидкозростаючих енергетичних культур.

Перспективним напрямом отримання альтернативного палива на сьогодні є спалювання соломи, яке потребує набагато менших початкових капітальних вкладень для його реалізації. Враховуючи те, що в Україні щорічно виробляється 50-60 млн. тонн соломи зернових і зернобобових культур, які не використовуються зовсім або ж використовується вкрай неефективно (близько 50-60 % спалюється на ріллі одразу після збирання врожаю), перспектива її застосування в сільській місцевості для

обігрівання приміщень адміністративного і соціально-культурного призначення очевидна.

Виробництво паливних брикетів із рослинних відходів (соломи) є актуальним для сільськогосподарських підприємств. Такі брикети є досить затребуваним, що пояснюється високою тривалістю горіння з мінімальною зольністю. Для порівняння: наприклад, зольність кам'яного вугілля – 30%, паливних брикетів із соломи пшениці – 0,7%. Крім того, паливні брикети володіють дуже низькою емісійністю вуглекислого газу. Викиди CO<sub>2</sub> від паливних брикетів у 10 разів менші, ніж від спалення газу, у 20 разів нижчі, ніж від спалення деревного вугілля і в 50 разів менші, ніж від спалення кам'яного вугілля.

Паливні брикети, одержувані з рослинних відходів, володіють рядом беззаперечних переваг у порівнянні з іншими видами палива:

- можливість використання паливних брикетів в котлах будь-якої потужності – від опалення приватних будинків до великої ТЕЦ;
- порівняно з деревними, солом'яні брикети мають вищу зольність (4% проти 2,5%), однак зола із соломи є корисним добривом, тоді як із вугілля утворюється 10-35% шкідливого шлаку;
- теплотворна здатність паливних брикетів становить 4,5-5 кВт/кг, що в 1,5 рази більше, ніж у деревини, і порівняна до вугілля;
- низька собівартість виробництва паливних брикетів;
- брикети – екологічно чистий продукт: без хімічних добавок і склеюючих речовин, виробляються з натуральних, необроблених ніякими хімічними препаратами рослинних відходів;
- брикети ущільнені в 4-12 разів, в результаті чого підвищується ефективність транспортних перевезень та зменшується площа складування;
- брикети добре розгораються, відрізняються тривалим горінням без іскроутворення.

Прикладом ефективного використання альтернативних видів палива (солом'яних брикетів) у Тернопільській області є ТОВ «Микулинецький Бровар».

ТОВ «Микулинецький Бровар» – це підприємство, яке виробляє та реалізує пиво і безалкогольні напої. Розташоване у селищі міського типу Микулинці Терехівлянського району Тернопільської області. Найстаріша броварня України.

З 2013 року підприємство використовує для своїх потреб альтернативні види палива. Солом'яні брикети виготовляються на своєму господарстві в с. Ласківці, яке розташоване за 45 км від ТОВ «Микулинецький Бровар». Солома, як сировина для виготовлення брикетів збирається на полях ТОВ «Ласківський Бровар». Під час збору урожаю, зокрема пшениці, ріпаку солома тюкується у великі тюки (болоти), котрі ввозяться до місця складування. Процес виготовлення солом'яних брикетів повністю автоматизований. В одну зміну виробнича лінія може виробляти 5 тонн паливних брикетів. Виготовлені брикети транспортуються на завод, які пізніше засипаються в бункер, з якого шнеком подаються у котел.

Таким чином, на прикладі ТОВ «Микулинецький Бровар» можна бачити який ефект дає використання альтернативних видів палива для економії природного газу.

Використання солом'яних брикетів в опалювальній системі та енергозатратних процесах дало можливість ТОВ «Микулинецький Бровар» значно скоротити споживання газу, а отже знизити собівартість продукції.

На основі даного прикладу, можна говорити про можливість і необхідність широкого впровадження технології виробництва паливних брикетів з відходів рослинництва. Ця технологія дозволяє вирішувати проблеми утилізації відходів і виробляти високоефективне екологічно чисте паливо з відновлюваної сировини.

УДК 658:330.341.1

Наталія Мариненко

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## СИСТЕМА ВНУТРІШНІХ РЕГУЛЯТОРІВ АДАПТИВНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Nataliia Marynenko

### INTERNAL REGULATORS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES ADAPTIVE DEVELOPMENT

Заходи щодо регулювання розвитку підприємства, сформовані на основі традиційних методів, виявляються неефективними й неактуальними через неврахування зовнішніх впливів та внутрішніх причинно-наслідкових зв'язків і реакцій, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства. Тому необхідним є розроблення методів регулювання адаптивного розвитку промислового підприємства.

Для забезпечення конкурентоспроможності і економічної безпеки національної економіки і окремих господарюючих суб'єктів у дослідженні [1] автор наголошує на необхідності активізувати інноваційний розвиток. Інноваційний розвиток машинобудівних підприємств є комплексним поняттям, яке характеризують: кількість і рівень економічної ефективності впровадження на машинобудівному підприємстві інновацій; потенціал машинобудівного підприємства щодо розроблення і впровадження інновацій; готовність персоналу машинобудівного підприємства до змін.

У роботі [2] автор відзначає, що найбільш актуальними проблемами оцінювання та регулювання розвитку машинобудівних підприємств є: невідповідність кадрового складу фахівців, які залучені до реалізації інновацій, фактичним потребам; неготовність працівників машинобудівного підприємства до змін; наявність негативного досвіду щодо реалізації інновацій у минулому; нестача коштів та інших засобів для якісної реалізації контролюючих і регулюючих заходів; нерозвиненість ринкової інфраструктури; недосконалість правової бази; невідповідність діючої організаційної структури управління підприємством його цілям й обраній стратегії інноваційного розвитку; нечіткість та невідповідність системи цілей машинобудівного підприємства системі цілей інноваційного розвитку.

Для регулювання гнучкості машинобудівного підприємства при адаптації до зовнішнього середовища пропонуємо використовувати наступну систему внутрішніх регуляторів:

1. Кадровий регулятор:

$$R_l = L_{con} \times L_{cv} \times L_{sal},$$

де  $L_{con}$  – коефіцієнт поточності кадрів;  $L_{cv}$  – коефіцієнт кваліфікації працівників;  $L_{sal}$  – середній темп росту заробітної плати працівників на досліджуваному підприємстві.

Коефіцієнт поточності кадрів  $L_{con}$  розраховують за формулою:

$$L_{con} = \frac{K_w}{K_t},$$

де  $K_w$  – кількість працівників на підприємстві протягом досліджуваного періоду;  $K_t$  – загальна кількість працівників.

2. Виробничий регулятор:

$$R_{prod} = \frac{F_{car}}{F_{max}},$$

де  $F_{car}$  – задіяні виробничі фонди у виробничому процесі;  $F_{max}$  – максимальна виробнича потужність досліджуваного підприємства.

3. Регулятор продажів:

$$R_{st} = \frac{V_{real}^f}{V_{real}^p},$$

де  $V_{real}^f$  – фактичний обсяг продажів;  $V_{real}^p$  – плановий обсяг продажів.

4. Фінансовий регулятор:

$$R_{fin} = \frac{M_f}{M_p},$$

де  $M_f$  – фактичний грошовий потік;  $M_p$  – плановий грошовий потік.

5. Маркетинговий регулятор:

$$R_{mar} = \frac{V_{mar}^f}{V_{mar}^p},$$

де  $V_{mar}^f$  – фактичний обсяг збуту продукції;  $V_{mar}^p$  – плановий обсяг збуту продукції.

6. Регулятор технічного забезпечення виробничого процесу:

$$R_{mat} = 1 - \left( \frac{\sum_1^n J_f - J_p}{\sum_1^n J_p} \right),$$

де  $J_f$  – фактичний обсяг технічного обладнання в забезпеченні функціонування виробничого процесу;  $J_p$  – плановий обсяг технічного обладнання в забезпеченні функціонування виробничого процесу.

7. Регулятор споживання ресурсів (виробничої сировини, матеріалів):

$$R_{res} = \frac{G_f}{G_p},$$

де  $G_f$  – фактична потреба у виробничій сировині та матеріалах;  $G_p$  – планова потреба у виробничій сировині та матеріалах.

Таким чином, запропоновано підхід до регулювання адаптивного розвитку підприємства, в основі якого лежить система внутрішніх регуляторів його стану при адаптації.

**Список використаних джерел:**

1. Князь О.В. Проблеми оцінювання та регулювання інноваційного розвитку підприємства і шляхи їх розв'язання / О.В. Князь // Схід. – 2006. – №3(75). – С. 10–13.

2. Князь О.В. Інноваційний розвиток підприємства : сутність і методи оцінювання / О.В. Князь // Економіка: проблеми теорії та практики (Збірник наукових праць). – Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. – Т. 4, №. 4. – С. 997–1007.

**УДК 339.172**

**Галина Машлій**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ БІРЖ В УКРАЇНІ**

**Halina Mashliy**

### **THE PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE IN THE EXCHANGE ACTIVITY IN UKRAINE**

Важливою складовою формування ринку є створення мережі дієво функціонуючих механізмів, серед яких вагома роль належить біржам. За умови ефективної організації їх роботи та створення необхідних зовнішніх передумов діяльність цього елемента ринкової інфраструктури сприятиме економічному зростанню в державі, інтеграції вітчизняної економіки у світове господарство, впровадженню інновацій на товарних, фондових, валютних ринках.

З даних Держстату України видно, що на початок 2015 року в Україні налічувалося разом 555 бірж (без урахування фондових бірж та їх філій, а також тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції). З них на універсальні припадало 18,7%, товарні та товарно-сировинні – 70,5%, агропромислові – 4,3%, інші – 6,5%.

Слід зазначити, що вражаюча кількість бірж дозволяє зробити висновок не про ефективність роботи, а про недоліки в організації біржової діяльності у нашій країні. Далеко не всі із зареєстрованих вітчизняних бірж здійснюють реально свою діяльність, а значна частка діючих відзначається незначною кількістю та сумою вартості укладених угод, наявністю небіржового товару, орієнтацією на укладення угод з реальним товаром, а не укладення строкових угод. Враховуючи це, можна зробити висновок, що вітчизняні біржі потребують невідкладних заходів у напрямку їх реформування на основі використання інноваційних підходів.

Проте при цьому слід враховувати, що здатність та ефективність впровадження інновацій може відрізнитись для різних товарних бірж. На нашу думку, здатність біржі до впровадження інноваційних підходів в організації її діяльності можна залежить від таких основних факторів: законодавчо-нормативна база біржової діяльності; загальноекономічні умови біржової діяльності; мотивованість та здатність керівних органів управління та апарату службовців до впровадження інновацій, наявність необхідних інформаційних та фінансових ресурсів біржі; особливості побудови організаційної структури біржі; ступінь інтегрованості бірж в єдину мережу та побудови міжбіржових зв'язків тощо.

Впровадження інноваційних рішень в механізмі біржової діяльності бірж можливе лише за умови їх відповідності законодавчо-нормативній базі функціонування біржового ринку, визначеній державою, та внутрішньбіржовим вимогам, зафіксованих, зокрема, у Статуті біржі та Правилах біржової торгівлі. Звідси випливає, що невід'ємною умовою реформування бірж на основі інноваційних підходів є вдосконалення правового поля та врахування світового досвіду регулювання біржового ринку. Важливим є надання підтримки розвитку бірж шляхом реалізації спеціальних державних програм, зростання правової захищеності учасників біржової торгівлі від можливих маніпуляцій та невиконання умов біржових договорів, вдосконалення видів та технології укладення угод.

**УДК 338.242.2**

**Лілія Мельник, Сергій Кровіцький**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **МОТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**Liliya Melnyk, Serhiy Krovitskiy**

## **MOTIVES OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTATION FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

До кінця ХХ століття перед людством серйозно постали проблеми збереження сприятливого середовища проживання і об'єктів природи, які суттєво деградували під впливом антропогенної діяльності, що супроводжується інтенсивним розвитком різних галузей промисловості і все більшим залученням в експлуатацію природних ресурсів. Усе це змусило людство задуматися про невідкладність вжиття дієвих заходів на міжнародному рівні щодо забезпечення сталого розвитку, під яким розуміється дотримання балансу між діяльністю із забезпечення нагальних потреб суспільства та заходами з охорони навколишнього середовища і раціонального використання природних ресурсів. Вирішення цих завдань на конкретному підприємстві може бути досягнуто шляхом створення і забезпечення функціонування системи екологічного управління.

Загально визнано, що традиційні системи управління зазвичай включають управління виробництвом, фінансовий менеджмент, менеджмент персоналу. Підвищення вимог до якості продукції, стану навколишнього середовища пред'являють нові вимоги до систем управління, які в даний час мають включати в себе системи управління якістю, системи управління навколишнім середовищем, системи управління професійною безпекою і здоров'ям, вимоги щодо соціальної відповідальності. Сукупність традиційних і нових систем менеджменту повинна складати структуру системи управління підприємством або корпоративну (інтегровану) систему управління, засновану на системному підході, вагомим елементом якої повинна бути система екологічного управління.

Система екологічного управління – сучасний підхід до врахування пріоритетів охорони навколишнього середовища при плануванні і здійсненні діяльності організації, невід'ємна складова частина сучасної системи управління нею. СЕУ застосовуються виробничими і сервісними організаціями, органами державного управління та освітніми установами; принципи СЕУ поширюються на управління територіями та регіонами. Для організацій, які впроваджують СЕУ, особливо важливі можливості даної системи щодо підвищення стійкості та ефективності всієї їх діяльності.

Внесок системи екологічного управління у формування успіху організації визначається тим, що вона дозволяє систематизувати підходи до запобігання і вирішення екологічних проблем в усіх аспектах бізнесу. В українських умовах скорочення витрат, викликаних нераціональним використанням ресурсів і матеріалів, втратами та ін., виступає у якості одного з найбільш значущих переваг впровадження СЕУ.

Переваги, які фірма отримує у разі успішного впровадження системи екологічного менеджменту можна звести в наступний список:

1. Можливість отримання міжнародного сертифікату екологічної відповідності.
2. Поліпшення іміджу фірми у сфері виконання природоохоронних вимог (у т.ч. природоохоронного законодавства). Зі зростанням обізнаності громадськості про екологічні проблеми, стає все більш очевидно, що довіра до екологічної діяльності організації починає відігравати значну роль у залученні покупців.

3. Економія енергії і ресурсів, у тому числі спрямовуються на природоохоронні заходи, за рахунок більш ефективного управління ними.

4. Збільшення оцінювальної вартості основних фондів підприємства.

5. Можливість виходу на ринки «зелених» продуктів.

6. Покращення системи управління підприємством.

7. Можливість залучення висококваліфікованої робочої сили.

8. Стандарти ISO 14000 важливі для розвитку торгівлі, оскільки якщо всі грають за одними і тими же правилами, то урядам важче знаходити приводи для виправдання протекціонізму.

9. Серед компаній існує стійка позитивна кореляція між високою екологічною ефективністю компанії та її прибутковістю і загальним благополуччям.

10. Наявність системи екологічного менеджменту допомагає компанії захистити себе від правової відповідальності, пов'язаної з порушенням навколишнього середовища.

11. Поліпшуються умови фінансової захищеності компаній.

12. Зниження витрат, збільшення прибутку. Правильно розроблена система екологічного менеджменту дозволяє ефективно знаходити можливості зниження витрат – вона стимулює управлінські та технологічні інноваційні рішення, знижує загальну собівартість продукції або підвищує її цінність. Ці поліпшення дозволяють компаніям продуктивніше використовувати ресурси на вході: від сировини і енергії, до трудових ресурсів. Таким чином, компенсуються витрати на зменшення впливу на навколишнє середовище.

13. Збільшення конкурентоспроможності.

Основними перевагами в конкурентній боротьбі, які одержує підприємство при впровадженні системи екологічного менеджменту, є:

- економія матеріалів внаслідок більш повної обробки, заміщення, повторного використання компонентів продукції;

- збільшення виходу продукції;

- зменшення простоїв внаслідок більш ретельного моніторингу та технічного обслуговування;

- переробка відходів у комерційно значиму форму;

- зменшення енергоспоживання;

- зменшення витрат, пов'язаних з утилізацією відходів;

- поліпшення продукції в результаті змін у технологічному процесі;

- більш висока якість продукції;

- нижча вартість продукції (наприклад, внаслідок заміщення матеріалів);

- зниження вартості упаковки.

14. Мотивація співробітників. Впровадження системи екологічного менеджменту в організації часто призводить до поліпшення морального клімату в колективі і підвищенню мотивації співробітників.

Провівши дослідження, можна зробити висновок, що виробниче підприємство після введення екологічної сертифікації отримує багато позитивних змін, а також будуть мати вагомні переваги перед конкурентами в сучасних реаліях ринкових відносин.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кирич Н.Б. Екологічний менеджмент: еколого-економічні засади раціонального природокористування / Кирич Н.Б., Кінаш І.А., Погайдак О.Б. – Тернопіль : Тернограф, 2011 – 268 с.

2. Коньк О.А. Экологический менеджмент и экологическое аудирование [Электронный ресурс] : учебное пособие : самост. учеб. електрон. изд. / О.А. Коньк ; Сыкт. лесн. ин-т. – Электрон. дан. – Сыктывкар : СЛИ, 2013. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com>.

3. Системы экологического менеджмента для практиков / С.Ю. Дайман, Т.В. Островкова, Е.А. Заика, Т.В. Сокоорнова; Под ред. С.Ю. Даймана. – М.: Изд'во РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2004. – 248 с.

**УДК 338.436**

**Христина Локоть, Галина Нагорняк**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНОВИЩА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ**

**Christina Locot, Halyna Nahorniak**

### **RESEARCH SITUATION OF AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE**

На сучасному етапі Україна має вирішити вкрай важливе завдання – забезпечити в найкоротші терміни стабільний розвиток саме аграрного сектора, що сприятиме подоланню кризових явищ в усій національній економіці. Адже аграрний сектор України є однією із стратегічних складових економіки держави, оскільки саме тут і в споріднених із ним галузях формується близько 20% валового внутрішнього продукту. Для вирішення цієї проблеми слід залучати капітал у сільськогосподарське виробництво із внутрішніх та зовнішніх джерел, тобто прискорювати процеси капіталізації сільського господарства. Однак без державної підтримки дана галузь неспроможна ефективно функціонувати, до того ж негативно впливають на стан сільського господарства кризові явища в економіці як на національному, так і на міжнародному рівні. Сільське господарство є однією з пріоритетних галузей національної економіки. Розвиток сільськогосподарської галузі сприяє підвищенню добробуту населення, зміцненню економічної та продовольчої безпеки держави, зростанню її експортного потенціалу. Водночас, сільськогосподарський сектор виробництва – один з найбільш ризикових секторів економіки, оскільки на його розвиток великий вплив має дія природних та біологічних чинників.

Визначення ролі сільськогосподарських підприємств у структурі аграрного виробництва є одним із завдань економіко-географічних досліджень. Дослідження сільського господарства на сьогодні є досить актуальною темою, оскільки важка економічна та політична ситуація в країні ставить під загрозу функціонування і розвиток галузі. Сільське господарство України відіграє істотну роль у розвитку суспільства та національної економіки. У даний час в аграрній сфері функціонують підприємства й організації декількох організаційно-правових форм господарювання. Важлива роль належить селянським (фермерським) господарствам, які представляють собою одну з форм індивідуально-сімейного сільськогосподарського виробництва. Поряд зі зменшенням чисельності фермерських господарств останніми роками намітилася тенденція збільшення площі землекористування й обсягів виробництва сільськогосподарської продукції.

Кількісно найбільшу частку складають фермерські господарства. В останні роки спостерігається укрупнення фермерських господарств. Близько 78 % фермерських земель орендовані. Більше 90% фермерської продукції в Україні припадає на рослинництво. При цьому, фермерська частка виробництва зернових та зернобобових культур від загальних обсягів їх виробництва в Україні на 2015 р. склала 12%, цукрових буряків – 6,9%, соняшника – 19,3%, сої – 15,7%, ріпаку – 18,2%, картоплі – 0,9% (97% картоплі в 2015 р. було вирощено господарствами населення). Фермерські господарства в усьому світі отримують державні дотації. Причина у тому, що ціни на сільськогосподарську продукцію у світі за різних причин знижуються, а витрати на виробництво – ні. Нещодавно в Україні діяла наступна схема спеціального режиму оподаткування діяльності у сфері сільського та лісового господарства, а також рибальства. Експерти вважають, що відміна спеціального режиму для



сільськогосподарських виробників призведе до краху галузі, адже сільське господарство за своєю природою є надзвичайно ризикованим виробництвом, оскільки воно не захищене від природних форс-мажорних обставин.

На розвиток фермерських господарств впливає безліч факторів. Усі фактори умовно можна розділити на кілька основних груп:

- природно-кліматичні (якість земельних ресурсів, кількість опадів, водоспоживання, тривалість періоду вегетації, накопичення ефективних температур, фотоактивна радіація, швидкість вітру тощо);
- організаційно-економічні (територіальне розміщення, спеціалізація, інтеграція, кооперація, ресурсний потенціал, ресурсоефективність, кон'юнктура ринку тощо);
- соціально-психологічні (професійна самосвідомість, сприйняття економічних процесів та економічної політики держави, адаптація до нових соціально-економічних умов, економічну поведінку особистості, менталітет тощо);
- нормативно-правові (відносини власності, земельні, трудові відносини, стандартизація, сертифікація тощо).

До системоутворюючих слід віднести організаційно-економічні та соціально-психологічні чинники, оскільки саме вони у більшій мірі забезпечують успішність створення та функціонування фермерських господарств. У сучасному світі фермерський сектор є одним з динамічно секторів аграрної економіки. Особлива значимість селянських (фермерських) господарств підкреслюється і тим, що їх створення призводить до появи додаткових робочих місць на селі, залучення у виробничий процес різних категорій населення (молоді, пенсіонерів), раціонального використання різних сільськогосподарських ресурсів.

У складі агропромислового комплексу фермерські господарства є наймасовішою організаційно-правовою формою в сільському господарстві України. Основний напрямок діяльності українських фермерів – рослинництво. На його частку припадає понад 80% всієї продукції сільського господарства. Більш 62,8% фермерських господарств спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва, у 16,4% фермерських господарств діяльність пов'язана з тваринництвом, 4,3% займаються рибництвом, 4% господарств воліють змішане сільське господарство, більш 12% ведуть несільськогосподарську діяльність. У системі аграрного виробництва України розвиток фермерських господарств характеризується високими темпами приросту виробництва продукції сільського господарства, поступово збільшується їх частка. Фермерські господарства, у порівнянні з великими сільськогосподарськими організаціями, більш успішні у фінансово-економічному відношенні. За останні роки відбулися значні зміни не тільки за кількістю фермерських господарств, за площами землекористування, але також за обсягами виробленої у них сільгосппродукції.

Підводячи підсумок вищевикладеного, справедливим можна вважати твердження про те, що селянське (фермерське) господарство сьогодні – одна з домінуючих, ефективно працюють і перспективних організаційно-правових форм комерційних організацій, що функціонують у сільському господарстві. Оцінюючи його розвиток в Україні, можна зробити висновок про те, що фермери знайшли свою економічну нішу в аграрному секторі економіки країни і вельми успішно й ефективно працюють в ній. Маючи нестабільну економічну ситуацію в країні та тенденцію до збільшення процесу інтеграції України в різні європейські і світові організації, можна прогнозувати, що кількість сільськогосподарських підприємств у цілому по Україні буде зменшуватися. У першу чергу, це буде торкатися фермерських господарств, які не матимуть державної дотаційної підтримки, а також змоги конкурувати на ринку збуту продукції. Скорочення кількості торкнеться і підприємств державної форм власності, оскільки їх утримання буде збитковим для держави.

УДК 621.326

Володимир Стус, Ігор Стойко

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## ПАРАДИГМА БІЗНЕС-МОДЕЛІ БАГАТОРІВНЕВОГО МАРКЕТИНГУ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ БІЗНЕСУ

Volodymyr Stus, Igor Stoyko

### PARADIGM BUSINESS MODEL OF MULTILEVEL MARKETING IN MODERN BUSINESS REALITIES

За три останні роки інтерес українців до підприємництва виріс на 16% і сьогодні вже 76% співгромадян позитивно ставляться до ідеї самозайнятості. Однак при високій оцінці самої ідеї незалежного бізнесу, це не означає, що так багато людей дійсно готові почати свою справу. Троє з чотирьох наших співвітчизників (77%) бояться зазнати в бізнесі невдачу, що перевищує середній міжнародний показник на 7%.

67% українців позитивно ставляться до можливості розпочати власний бізнес. При цьому, тільки 35% готові перейти від абстрактних висловлювань до конкретних дій.

Прямі продажі (особисті продажі, мережевий маркетинг, багаторівневий маркетинг) – продаж споживчих продуктів або послуг, здійснюваний від людини до людини поза стаціонарними точок роздрібної торгівлі. Продукти і послуги поставляються замовникам незалежними продавцями, залежно від компанії ці продавці можуть називатися дистриб'юторами, представниками, консультантами чи інакше.

За даними Всесвітньої федерації асоціацій прямих продажів (ВФАПП), у 2015 році товарообігу роздрібних продажів склав більше \$200 млрд. завдяки діяльності більш ніж 90 мільйонів незалежних продавців.

На нашу думку саме використання мережевого маркетингу може бути зручним для початківців, адже це є однією з форм приватного підприємництва. Для відкриття «свого бізнесу» не потрібно великих вкладень. Проте потрібно зазначити і те, що одного бажання стати успішним підприємцем недостатньо, і лише незначна частка тих, хто намагається працювати в мережевому бізнесі, залишається в ньому надовго і отримує солідні доходи. Адже, найголовнішим інструментом багаторівневого маркетингу вважають саму людину: її зовнішній вигляд, манеру поведінки, акуратність, гідність, віру у власні сили, культуру спілкування, аудиторію, вміння слухати, бажання вчитися, бажання діяти, почуття відповідальності тощо. Тобто потрібно багато працювати над собою для того щоб досягнути успіху у цій галузі бізнесу.

Отже, основні переваги які отримують учасники (дистриб'ютори) мережевого маркетингу (прямого продажу) є:

- можливість знайомства з новими людьми і розширення свого кола знайомств;
- гнучкий графік роботи, який дозволяє суміщати активну діяльність у бізнесі з сімейними обов'язками або з навантаженням на основній роботі;
- нагода підзаробити грошей чи створення основного виду доходу;
- можливість відкриття власного бізнесу з мінімальним ризиком;
- прибуток відповідає докладеним зусиллям;
- наявність командної роботи і підтримки.

Згідно ВФАПП, споживачі вважають за краще прямі продажі через зручності наданих їм послуг, включаючи індивідуальний підхід при демонстрації продукції, доставку на будинок і щедрі гарантії задоволення. Для споживачів прямі продажі

будуть мати наступні переваги:

- можливість спробувати чи протестувати продукцію перед купівлею;
- консультація та демонстрація відповідно до індивідуальних потреб;
- персональна доставка до дому;
- можливість повернути товар протягом передбаченого терміну;
- безпосередній контакт та спілкування з продавцем;
- наявність гарантій та післяпродажного обслуговування;
- здійснення покупки у будь-який зручний час.

Прямий продаж є зручним для споживачів продукції, які бажають мати альтернативу магазинам чи іншим традиційним закладам роздрібної торгівлі. Цей метод придбання продукції стає дедалі більш поширеним.

Роздрібна торгівля в мережевому маркетингу не вимагає спеціалізованої підготовки. Воно складається з трьох етапів: демонстрація і постачання; презентація; продаж.

Демонстрація і постачання засновані на трьох складових:

1. У дистриб'ютора є продукція, яку він хоче показати людям.
2. Дистриб'ютор інформує людей, що цей продукт в нього є.
3. Дистриб'ютор подає зрозуміти, що готовий забезпечувати їх цим продуктом.

Зазвичай, дистриб'ютори самі користуються зазначеним продуктом і може продемонструвати це клієнту. Інший спосіб демонстрування продукції – роздавання зразків товару. Демонстрація і постачання теоретично називаються «пасивними продажами».

Другий етап – презентація. Це перехід від пасивної технології до активної. Аналізуючи цей етап дистриб'ютор сам пояснює співрозмовнику всі переваги продукту, проте рішення виконувати про купівлю залишається повністю за споживачем. Іноді презентація надається протягом двох зустрічей. У першій зустрічі дистриб'ютор розповідає про продукт, потім клієнту дається час.

Третій етап – продаж. Зазвичай, у разі клієнт приходять зустріч із попереднім наміром купити товар. Під час зустрічі клієнт переконується у потрібних йому властивості товару, і відбувається угода. Зазвичай цей прийом дистриб'ютори використовують під час роботи на "холодному" ринку, тобто із малознайомими і незнайомими людьми.

Зазвичай, на самому початку роботи дистриб'ютора свій заробіток вони отримують від роздрібної торгівлі або оптової знижки. Від того як бізнес зростає, помітне місце у загальному доході починають відігравати й комісійні, що тепер виплачуються дистриб'ютора від товарообігу нижчих рівнях. Хоча спочатку величина (у відсотковому співвідношенні) комісійних набагато менше, ніж прибуток за роздрібною торгівлі, і оптових знижок, але під час досягнення великого об'єму бізнесу сумарні комісійні починають складатися в значні кошти. Отже, хоча погляд у процентному відношенні комісійні виглядають самою непоказною складовою бізнесу, але потенційно це найзначніша його частина. Таким способом користуються багато компаній.

На думку Роберта Кіосакі, Дональда Трампа та Уорена Баффета мережевий маркетинг – «народний франчайзинг» – зростатиме й розвиватиметься і надалі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Барбер Девид «Сетевой маркетинг» – М.: Фаир-пресс, 2009. – 192 с.
2. Большая книга по сетевому маркетингу / Под ред. Джо Рубино. – М.: Издательство «Фаир», 2007. – 496с.

**УДК 658.5**

**Ірина Нагорняк**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ КАТЕГОРІЇ «ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА»**

**Iryna Nahorniak**

### **RESEARCH OF ESSENCE OF CATEGORY OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY**

Сучасний розвиток економіки України характеризується динамічними змінами факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, які створюють загрози реалізації його соціально-економічних інтересів, обумовлюють необхідність оперативного пошуку адекватних рішень для захисту власних інтересів та розробки механізмів з підвищення безпеки, що робить можливим забезпечення стабільності функціонування підприємства і формування позитивних результатів своєї діяльності відповідно до філософії бізнесу.

Висока швидкість змін та громіздка структура інституційного оточення, взаємопереплетення та взаємообумовленість ринкових змін стали причинами взаємопроникнення та взаємозалежності елементів, факторів, чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Вказані причини служать поштовхом до зміни поглядів менеджменту будь-якого підприємства в напрямку переоцінки важливості забезпечення власної соціально-економічної безпеки в бік її надзвичайно високої актуальності та важливості в сучасних економічних умовах.

Низький (недостатній) рівень безпеки суб'єктів економічних відносин різних рівнів (від особи до держави і міжнародної системи) спричиняє неспокій і відчуття загрози. Визначення змісту поняття "безпека" виявляється доволі складним через те, що містить у собі значну кількість складових елементів, які періодично (часто або рідко) змінюються. Тобто, неможливо цілком захистити себе від існуючих загроз, оскільки постійно змінюються пріоритети безпеки.

Важливим напрямком безпеки є економічна безпека, яка визначає ефективність функціонування соціально-економічної системи. На думку І.Мойсеєнка та О.Марченко, економічна безпека – найбільша якісна характеристика економічної системи, яка визначає її здатність підтримувати нормальні умови функціонування, стійке забезпечення ресурсами та розвиток, а також послідовну реалізацію економічних інтересів. Загалом, результатом забезпечення економічної безпеки підприємства є стабільність його функціонування, прибутковість та особиста безпека персоналу.

Важливо відмітити, що стан наукових доробок та підходів щодо поняття економічної безпеки підприємства серйозно різняться як за своїм змістом, так і за напрямками та функціональними складовими оцінки. Пропонуємо розглянути основні підходи до даної категорії.

В управлінській діяльності термін «економічна безпека підприємства» спочатку стосувався лише окремого підприємства і використовувався як певний критерій, що характеризує захищеність інформаційних ресурсів суб'єкта, його комерційної таємниці, забезпечення конфіденційності внутрішньої документації, а також майнової і фізичної захищеності підприємства та його працівників. У зазначеному контексті проблему економічної безпеки пропонувалось вирішувати, відштовхуючись від того, що ступінь надійності всієї системи захисту інформації визначається рівнем безпеки найслабкішої її ланки, якою вважався персонал. Інформаційна захищеність підприємства є

необхідною, проте не достатньою умовою його безпеки. Таке трактування даного поняття звужує розуміння економічної безпеки підприємства, оскільки до уваги не береться ряд інших важливих факторів стійкої діяльності підприємства.

Прихильники захисного підходу пов'язують діяльність по забезпеченню економічної безпеки підприємства із захистом або нейтралізацією загроз. Вважається, що існує підприємство з певними параметрами (наприклад, стабільним функціонуванням, прогресивністю розвитку і т.п.) та існують загрози, які можуть негативно вплинути на ці параметри. Науковці стверджують, що якщо параметри захищені від загроз, то й забезпечена економічна безпека підприємства. Проте опір загрозам є актуальним, але не єдиним видом діяльності підприємства у забезпеченні його економічної безпеки.

Автори ресурсно-функціонального підходу під економічною безпекою підприємства розуміють стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства у певний час і в майбутньому. У даному підході акцент зроблено на вплив загроз економічній безпеці за усіма функціональними напрямками діяльності, головне значення набуває внутрішнє середовище підприємства і ефективність використання ресурсів, яка й визначатиме економічну безпеку, проте можливість використання некорпоративних ресурсів не враховано.

Економічну безпеку розглядають також як захищеність та ефективне використання потенціалу підприємства. Представники даного напрямку під економічною безпекою розуміють стан захищеності науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу підприємства від прямих (активних) або непрямих (пасивних) загроз, а також здатність до відтворення. На нашу думку, зазначений підхід має серйозний недолік, оскільки автори наголошують на захищеності потенціалу підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, відвертаючи свою увагу від такого важливого поняття, як розвиток підприємства, який, власне, і є необхідною складовою його діяльності та передбачає реалізацію потенціалу.

Ряд науковців визначають економічну безпеку підприємства як стан захищеності життєво важливих економічних інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх джерел небезпеки. Слід відмітити, що захищеність інтересів є запорукою стабільності функціонування підприємства, однак не гарантує його розвиток, як необхідну умову довгострокової економічної безпеки. Дещо відмінною є точка зору, згідно якої під економічною безпекою слід розуміти міру гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства. Дане визначення характеризує важливу ознаку безпеки – відсутність протиріч, проте при такому підході втрачається бачення перспектив розвитку підприємства, оскільки увага зосереджена на його адаптації.

Економічну безпеку також трактують як стан економічного розвитку підприємства, який характеризується стабільністю економічного й фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів та протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності. Даний підхід передбачає динамічність економічної безпеки, тому що зміст розвитку полягає у зміні кількісних і якісних параметрів у часі.

Проаналізувавши запропоновані різними авторами підходи до трактування поняття «економічна безпека підприємства», можна зробити висновок, що жоден з них не є універсальним, оскільки кожен має свої переваги та недоліки. Однак на сьогодні все більша кількість науковців схиляється до думки, що однією з головних цілей є розвиток підприємства, оскільки сучасне підприємство постійно контактує із зовнішнім середовищем, яке може бути як джерелом виникнення загроз, так і можливостей розвитку підприємства і запорукою його успішної діяльності.

**УДК 338.984**

**Андрій Люба, Віктор Пасека, Ігор Стойко**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ПЕРСПЕКТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ**

**Andriy Liuba, Victor Paseka, Igor Stoyko**

### **POLICY PLANNING AND FORECASTING**

Перспективне планування і прогнозування знайшли широке застосування методами експертних оцінок там, де відсутні досить достовірні статистичні дані про досліджуване питання, де є кілька варіантів рішень і необхідність у виборі найбільш пріоритетних з них. Також ці методи застосовуються для розробки нових програм у галузях промисловості, схильних до сильного впливу нових відкриттів у фундаментальних науках.

Широке застосування у прогнозуванні та перспективному плануванні знайшов метод експертних оцінок – метод Дельфі.

Метод Дельфі розроблений корпорацією «Rand» для ВПС США під час холодної війни у 1950-1960 роках. Це була спроба знайти спосіб домогтися надійного консенсусу серед групи експертів з низки питань - як радянське командування планує атакувати промисловий комплекс США, і яка кількість атомних бомб потрібно для того, щоб зробити певний вплив на військові сили США. Це був «Project Delphi». Авторами підходу вважаються Olaf Helmer, Norman Dalkey, і Nicholas Rescher. Ім'я запозичене від Дельфійського оракула.

Суть методу полягає у повторюваних письмових та анонімних дискусіях під управлінням модератора. Учасники процесу невідомі чи навіть не знають, хто ще залучений до обговорення. Все контролює модератор: консолідацію даних, обробку та розповсюдження інформації. Оскільки все робиться віддалено і анонімно, то це дозволяє уникнути ефекту стадного мислення і домінування однієї особистості над групою, дозволяє уникнути конфліктних ситуацій щодо спірних питань. А це дуже суттєво економить час і робить результати більш цінними. Метод дозволяє експертам, які беруть участь у процесі, не упереджено висловити свої думки, оскільки перед ними ставиться чітке питання «як вирішити ту чи іншу задачу», при цьому відсутній політичний та експертний тиск. Такий стан справ дозволяє людям повноцінно і чесно висловлювати свої думки, ідеї, пропозиції, строго критикувати ідеї інших експертів.

Отримувані за допомогою даних методик оцінки носять статичний і одноразовий характер, в результаті чого виникає необхідність повторного звернення до експертів для складання прогнозу. Крім того, метод внутрішнього і зовнішнього експертного прогнозування характеризується певним ступенем суб'єктивності.

Надійність методу Дельфі вважається високою для прогнозування на період як від 1 до 3 років, так і на більш віддалений період часу. Залежно від мети прогнозу для отримання експертних оцінок може залучатися від 10 до 150 експертів.

Технологічний прогноз, заснований на методі Дельфі, – це спроба передбачити розвиток тієї чи іншої технології на тривалу перспективу (20-30 років). Техніка методу Дельфі для цілей національного та галузевого технологічного прогнозування Японією (з 1970 року виконано вже 6 досліджень), а згодом, і в значній мірі за японським зразком, Німеччиною, Францією, Великобританією, Іспанією, Австрією, Південною Кореєю (можна говорити про бум цього методу в 90-ті роки).

Японія має не тільки найбільш тривалу історію прогностичних оцінок технологічного розвитку своєї країни та світу, але й найбільш ефективну практику

використання цих прогнозів для загальної орієнтації національної науково-технічної сфери. Опитування за методом Дельфі проводиться кожні п'ять років з тимчасовим діапазоном до 30 років, поступово охоплюючи всі області науки і техніки. Якісний підхід дозволяє оцінити специфіку кожної конкретної ситуації. У деяких випадках уважне дослідження різних специфічних елементів, які визначають ситуацію, може бути більш важливим, ніж проведення систематичної кількісної оцінки.

Метод Дельфі має безсумнівні переваги порівняно з методами, заснованими на звичайній статистичній обробці результатів індивідуальних опитувань. Він дозволяє зменшити коливання усієї сукупності індивідуальних відповідей, обмежує коливання всередині груп. При цьому, як показують проведені експерименти, наявність малокваліфікованих експертів робить менш сильний вплив на групову оцінку, ніж просте усереднення результатів відповідей, оскільки ситуація допомагає їм виправити відповіді за рахунок отримання нової інформації від своєї групи.

Метод Дельфі як спроба передбачити майбутнє шляхом колективної процедури має і ряд недоліків. Це сумніви в достовірності результатів, отриманих шляхом прямолінійного агрегування індивідуальних думок, як вибірки групи експертів, що представляє наукове співтовариство, а також розмитість цілей і результатів, висока ймовірність вироблення пасивного погляду на майбутнє, а також пряме некритичне копіювання зарубіжного досвіду.

Великим недоліком цього методу є надмірна суб'єктивність оцінок. Старі стереотипи можуть зіграти фатальну роль при прийнятті рішень. Думка більшості – не обов'язково правильна; креативні рішення меншості, а також найбільш ефективні рішення відкидаються, оскільки у дослідженні буде домінувати думка більшості.

Ще одним недоліком даного методу прогнозування є те, що він вимагає достатньо тривалого часу і значних організаційних зусиль.

Методика системи Дельфі постійно модифікується, випробовується, перевіряється і вдосконалюється різними групами футурологів у різних країнах. Кілька десятиліть застосування технології засвідчують, що вона знаменує зародження нового підходу до системи суджень і аналізу. Хоча, безперечно, процес її застосування потребує подальшого вдосконалення і пошуку відповідей на цілу низку питань, які постійно виникатимуть у процесі визначення варіантів і сценаріїв майбутнього.

Так, хоча метод Дельфі дуже популярний, його вплив на реальну структуру пріоритетів в більшості розвинених країн слід все ж вважати обмеженим. У багатьох країнах цей та інші методи виявлення пріоритетів часто потрапляють "на безплідний ґрунт", тобто або не забезпечений механізмами реалізації, або поступається місцем іншим пріоритетам, обраним відповідно з політичними або будь-якими лобістськими інтересами.

На жаль використання методу Дельфі в Україні невідоме. Можливо тому в Україні постійно міняються вектори політики, розвитку держави, науково-технічної сфери тощо.

#### Список використаних джерел:

1. Експертні оцінки в системі евристичних методів.  
[http://pidruchniki.com/16520205/menedzhment/ekspertni\\_metodi\\_rozrobsi\\_upravlinskih\\_ris\\_hen#285](http://pidruchniki.com/16520205/menedzhment/ekspertni_metodi_rozrobsi_upravlinskih_ris_hen#285)
2. Інноваційна політика: навчальний посібник / За заг. ред. Б.М. Андрушківа. – Тернопіль: ТзОВ «Терно-граф», 2012. – 484 с.
3. С. Ривкин, Ф. Сеттель. Мудрая идея. – СПб.: Питер, 2002. – 240 с.
4. <http://www.pmblog.com.ua/2011/05/880>.

**УДК 658.5**

**Наталія Юрик, Мар'яна Пельчер**

Тернопільський Національний Технічний університет імені Івана Пулюя

## **ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Natalia Yuryk, Mariana Pelcher**

### **CAUSES AND WAYS TO OVERCOME CRISIS OF DOMESTIC ENTERPRISES**

На сьогоднішній день більшість вітчизняних підприємств знаходяться в ситуації незадовільного фінансового стану. Первинним внутрішнім фактором (першопричиною кризи) є погане керівництво.

Наступною причиною краху підприємств є погане планування та прийняття рішень. Неправильні рішення або їх відсутність свідчать про неможливість реагувати на зміну ділової кон'юнктури.

Ми вважаємо, що висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта дає змогу покращити свій стан. Антикризове управління можна розглядати як подальший розвиток концепції стабілізаційного менеджменту, оскільки одним з його завдань є стабілізація ситуації, недопущення подальшого поглиблення кризи.

В умовах кризового стану підприємства для його оздоровлення менеджменту особливе значення повинно надаватися оптимізації всіх управлінських рішень в галузі фінансів. Бюджетування тут допомагає, але це - неєдиний дієвий інструмент. Для прийняття оптимальних рішень необхідно насамперед мати інформацію про діяльність фірми в минулому, що дозволяє оцінити потенційні можливості в майбутньому.

Цілі і механізми антикризового фінансового управління повинні відповідати масштабам кризового стану підприємства та враховувати прогноз розвитку. Висока компетентність антикризового менеджменту дозволяє, з одного боку, визначити конкретні об'єкти управлінської дії, з іншою, своєчасно надавати ефективну дію на локалізацію кризових процесів, основних факторів, що визначають загрозу банкрутства. Виходячи з вищевикладеного, можна вважати, що ефективна антикризова політика є важливим чинником на сьогоднішній день, який допоможе вітчизняним підприємствам перейти на якісно новий рівень розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Колісник М. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: Навчальний посібник/ Марія Колісник, Павло Ільчук, Петро Віблій,; Мін-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львівська політехніка". - К.: Кондор, 2007. - 271 с.



**УДК 658**

**Юрій Поздняков, Андрій Оксентюк**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Yuriy Pozdnyakov, Andriy Oksentyuk**

### **AREAS OF USE OF PRODUCTION CAPACITY OF ENTERPRISES BAKING INDUSTRY**

В останні роки в Україні відбулися і відбуваються глибокі економічні зміни, зумовлені процесами трансформаційної економіки. Метою докорінних перетворень в аграрній сфері за сучасних умов є формування конкурентоспроможного продовольчого сектора національної економіки. Рівень господарювання підприємств в Україні в умовах ринкової економіки в деякій мірі визначається ефективністю використання їх виробничого потенціалу. Ринкові умови діяльності підприємств вимагають прийняття оптимальних управлінських рішень щодо визначення обсягів виробництва, обрання цільових ринків реалізації продукції, що передбачає ефективність використання всіх видів ресурсів підприємства, їх оптимальну структуру, від якої залежать фінансові результати і фінансовий стан підприємства. Ринок вимагає швидкого реагування на зміну господарської ситуації, пов'язаної з використанням виробничого потенціалу, та його впливу на фінансовий стан підприємств. Дослідження сучасних підходів до трактування понять “виробничий потенціал” дало змогу виділити чотири напрямки в його визначенні. Перший – включає у поняття “виробничий потенціал” сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних тощо). Сюди ж включається сукупність ресурсів, що забезпечують необхідний рівень організації виробництва та управління. Науковці другого напрямку включають у виробничий потенціал тільки систему матеріальних та трудових факторів, що забезпечують досягнення мети виробництва. Третій напрямок визначає, що виробничий потенціал – це система єдності структури та функцій виробничих ресурсів, вияв їх взаємозв'язку і можливості колективу виконувати певні завдання. Найзагальнішим показником результатів виробництва та відтворення є випуск товарів і надання послуг. Цей показник є основою для розрахунку інших показників результатів економічної діяльності підприємства, зокрема загальних показників ефективності виробництва у цілому. До них належать ресурсовіддача, капіталовіддача, фондівіддача, виробіток, матеріаломісткість.

Економічна ефективність функціонування будь-якої галузі визначається мірою окупності витрачених у процесі виробництва ресурсів та досягнутим при цьому рівнем задоволення потреб населення. Прибуток підприємства, його рентабельність і успіх у конкурентній боротьбі значною мірою залежить від того, як воно спромоглося розпорядитися своїм капіталом. Йдеться про створення сприятливих умов праці, накопичення і впровадження високоефективних знарядь праці, прогресивної технології, про рівень механізації і автоматизації виробництва, організації і управління ним. Тому пошук резервів подальшого зростання ефективності роботи підприємства має базуватись на оцінці показників, що характеризують ці сторони діяльності підприємства.

Аналізуючи стан хлібопекарської промисловості, можна прослідкувати спад обсягів виробництва, зниження фондівіддачі та продуктивності праці, високу матеріаломісткість продукції, несвоєчасність поставок сировини, яка не завжди

відповідає якісним вимогам, застарілість матеріально-технічної бази тощо. Все це свідчить про неефективне використання виробничих ресурсів підприємствами хлібопекарської промисловості. Отже, актуальність та доцільність проведеного дослідження зумовлені необхідністю наукового обґрунтування стратегії зростання ефективності використання виробничих ресурсів хлібопекарської промисловості на основі забезпечення її відповідності завданням сталого розвитку АПК України та інтеграції у міжнародне середовище. У сучасних умовах хлібопекарська промисловість України є нестабільною, як і інші галузі національної економіки, що обумовлено складною економічною ситуацією в країні загалом. Водночас, дана промисловість відіграє важливу роль у забезпеченні соціально-економічної стабільності суспільства, оскільки виробляє один з найважливіших продуктів харчування – хліб та хлібопекарські вироби. В свою чергу можна стверджувати, що стабільний розвиток хлібопекарської промисловості України є важливою передумовою високої конкурентоспроможності харчової промисловості України. В умовах жорсткої конкуренції хлібопекарським підприємствам важливо враховувати вимоги споживачів щодо якості продукції, скорочення споживання та зміни кон'юнктури ринку.

Щодо асортиментного складу, то практично половина всього хліба, що виробляється в Україні, – пшеничний, частка житнього – близько третини. Булочна продукція займає приблизно 1/6 ринку. Іншим видам продукції (хлібцям тощо) залишається 4-5%. При цьому за рахунок появи нового виду виробів попит на традиційні марки хліба щороку зменшується приблизно на 5%. Однак, враховуючи на відносно низьку вартість масових сортів хліба, традиційні види утримують безумовне лідерство в структурі виробництва хлібо заводів – 65-80%. Що ж стосується виробничого потенціалу підприємств даної галузі, то його характеристика незадовільна. В останні роки потужності підприємств із виробництва хліба та хлібобулочних виробів використовуються лише на 30-35% (крім м. Київ та окремих обласних хлібокомбінатів).

Формування ефективних, адаптованих до сучасних умов розвитку виробничих відносин механізмів управління виробничим потенціалом харчового підприємства неможливе без комплексного і системного дослідження факторів, що впливають на формування і розвиток виробничого потенціалу підприємства. Мова йде про дослідження виробничого потенціалу під впливом факторів не як окремих складових його розвитку, а як комплексного визначення меж виробничо відтворювальних процесів на підприємстві, в галузі або регіоні, про умови реалізації деяких граничних стратегічних установок, у межах яких виробничі системи будь-якого рівня не втрачають своєї цілісності.

На основі процесного підходу були досліджені фактори, які впливають на виробничий потенціал підприємства. Пропонуємо системну концепцію формування й оцінювання виробничого потенціалу підприємства, яка, на основі системного підходу, повинна складатись з двох підсистем: функціонуючий виробничий потенціал підприємства та потенційні можливості розвитку виробничого потенціалу:

- рівень якості продукції;
- рівень організації виробництва та раціональність організації бізнес-фінансування;
- процесів;
- якість внутрішнього системного управління підприємством;
- рівень конкурентоспроможності продукції та підприємства;
- кваліфікаційний рівень персоналу;
- завантаженість виробничих потужностей;
- позиціонування підприємства на ринку виробничих ресурсів, капіталу, продукції.

**УДК 65.012.32.009.12**

**Ірина Розлуцька**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Irina Rozlutska**

### **THE INNOVATIVE ASPECTS OF COMPETITIVENESS OF PERSONNEL INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Сьогодні не викликає сумнівів той факт, що основою забезпечення ефективного функціонування та розвитку будь-якого підприємства чи організації є його кадровий потенціал. А уміння і можливість персоналу накопичувати, використовувати, передавати і розвивати знання визначаються його компетенціями. Це є важливим інструментом конкурентної переваги як персоналу, так і підприємства в цілому й спричиняє необхідність ідентифікації цього ресурсу, визначення шляхів його використання та розвитку в сучасному конкурентному середовищі.

Виходячи з вище викладеного актуальним та своєчасним питанням сьогодення є проблема забезпечення конкурентоспроможності персоналу, особливо в умовах посилення ролі глобалізації та міжнародної конкуренції. Завдання євроінтеграції України та включення її у світову економіку об'єктивно висувають нові, підвищені вимоги до якості знань, професійної майстерності працівників вітчизняних підприємств, їх вмотивованості, здатності відповідати за результатами трудової діяльності на рівні світових стандартів. Складність та новизна цих вимог вступають у протиріччя з кадровою ситуацією в Україні, станом кадрової роботи.

Розглядаючи дану проблематику вітчизняні науковці, під конкурентоспроможністю робочої сили розуміють сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечує задоволення конкретних потреб роботодавців.

Узагальнюючи дослідження щодо зазначеної проблеми бачимо, що процес забезпечення конкурентоспроможності персоналу слід розглядати в чотирьох основних аспектах:

- 1) як головну складову забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- 2) як вирішальний чинник підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку;
- 3) як здатність конкурувати на ринку праці;
- 4) як можливість найкращим чином реалізувати власний потенціал на конкретному підприємстві.

Рівень конкурентоспроможності персоналу на внутрішньофірмовому ринку праці, вирішальною мірою залежить від ступеня оволодіння ним тією професією, що користується попитом на регіональному ринку праці і необхідна вітчизняним підприємствам для реалізації їхніх цілей, одержання прибутку тощо.

Загалом слід відмітити, що конкурентоспроможність персоналу підприємства визначається не тільки відповідністю психофізіологічних та соціально-психологічних особливостей людини вимогам робочого місця чи посади, рівнем її освітньої або професійної підготовки, стажем роботи, а й ступенем задоволеності працівника своєю працею. Таким чином, трудова активність, окрім конкурентоспроможності працівника, охоплює широке коло питань, пов'язаних

насамперед з організацією різних форм і методів профорієнтації, професійного навчання, планування трудової кар'єри, стратегією управління організацією тощо.

Підвищення ролі та відповідальності працівника за доручену ділянку роботи в структурі забезпечення конкурентоспроможності персоналу значною мірою обумовлене моральною та психологічною готовністю особистості до професійної діяльності, відповідністю робочому місцю чи посаді, яку обіймає. У цьому зв'язку велике значення має прищеплення працівникові таких якостей, як працелюбність, відповідальність, чесність, увічливість, уміння працювати в групах та ін. Працелюбність та відповідальне ставлення до дорученої справи відіграють домінуючу роль у професійному розвитку особистості.

Таким чином, із урахуванням визначення поняття праці можна сказати, що конкурентоспроможність персоналу – це по-перше сукупність фізичних та розумових здібностей, професійних якостей і знань працівника, які дають йому змогу виконувати певний обсяг роботи певної якості; по-друге, це здатність працівника виконувати роботу, результат якої матиме конкурентні переваги над результатами праці інших працівників.

Конкурентоспроможність працівника – це вміння проявити свої особистісні, професійні та ділові якості, швидше і краще за інших працівників реалізувати трудовий потенціал за конкретних умов, які склалися на підприємстві, що дає можливість отримувати відповідну винагороду, досягти відповідного соціального статусу та забезпечити службово-професійне зростання, а також це здатність повніше порівняно з іншими кандидатами на вакантні посади задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, умінь і навичок.

Конкурентоспроможність формується як інтегральний показник тих якостей, за рахунок яких саме конкретний працівник є кращим за інших на визначеній посаді, і за рахунок яких підприємство надає йому перевагу. Отже, персонал є «мотором» будь-якого підприємства, без якого ефективно його функціонування просто неможливо.

На нашу думку, конкурентоспроможність персоналу не можна забезпечити та оцінювати на всіх робочих місцях, об'єктом конкуренції можуть слугувати тільки «хороші», високоякісні робочі місця. Тому конкурентоспроможність персоналу залежить від умов праці (в широкому розумінні), якими забезпечений персонал: добре обладнане робоче місце, психологічний клімат в колективі, умови для соціального розвитку, умови для кар'єрного зростання і т. д.

На основі викладеного, можна сформулювати наступне визначення забезпечення конкурентоспроможності персоналу: це процес, що сприяє формуванню сукупності професійно-кваліфікаційних характеристик та особистих ділових якостей працівника, які забезпечують йому конкурентні переваги стосовно інших кандидатів на вакантну посаду або під час виконання функціональних обов'язків, а також можуть змінюватися в межах трудового потенціалу під впливом умов праці.

Слід відзначити, що в Україні постійно приймаються законопроекти, які спрямовані на розвиток трудового потенціалу. Основним законопроектом в цій сфері є Концепція Загальнодержавної цільової соціальної програми збереження і розвитку трудового потенціалу України до 2017 року. Цей документ визначає напрями та особливості реалізації політики розвитку трудового потенціалу в Україні на довгострокову перспективу. Також, відмітимо, що подальші дослідження конкурентоспроможності працівників та тенденцій розвитку їхнього трудового потенціалу повинні враховувати ті зміни, які відбуваються в соціально-економічній сфері суспільства України та світу.

УДК 330.336

Марія Рудакевич

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СТАЛОМУ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

Mariya Rudakevich

### ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SOCIETY

1. Як відомо, ідея корпоративної соціальної відповідальності (далі - КСВ, Corporate Social Responsibility, CSR) виникла в кінці XIX ст. (США, Європа) як відповідь бізнесу на профспілковий рух з метою попередження робітничих виступів та отримання суспільного визнання. Сформульована в США в першій половині XX сторіччя (Ентоні Карнегі, 1900; Роберт Е. Вуд, 1936), вона розвивається і впроваджується в контексті етики бізнесу, а з 70-х рр. - науки і практики Ділової етики, яка викладається у навчальних закладах, в університетах вводиться спеціальність. У Європі КСВ активно розвивається як самостійний напрям науки і практики економічної та підприємницької етики. В обох випадках практика КСВ підприємства визнана ефективним чинником боротьби суспільства з негативними соціально-економічними та екологічними наслідками бурхливого розвитку ринкової конкуренції, у т.ч. з корупцією, а згодом – сталого розвитку суспільства.

2. Це стало можливим, коли було визнано, що бізнес, який ведеться в певному соціальному і політико-культурному середовищі, не може ігнорувати інтереси суспільства та й світової спільноти. В якості основи для легітимації підприємства однієї економічної ефективності, як його місії чи традиційної задачі, недостатньо. Необхідна і соціальна відповідальність за внесок у добробут суспільства, суспільну моральність та вплив на оточуюче соціальне і природне середовище (екологію); її несуть організації всіх типів: комерційні, державні, неприбуткові, громадські, органи державного управління тощо. Така потреба обумовила основні напрямки регулювання підприємницької діяльності в розвинених країнах: ними стали етико-правові та договірно-правові відносини. Програма КСВ організацій включає заходи, які вони зобов'язуються виконувати: діяльність із підвищення якості трудового життя працівників і споживачів; впровадження етики управління в широкому значенні тощо). Подібне зобов'язання виходить за межі законодавчо встановлених вимог до бізнесу і носить добровільний характер. Крім того, Програма включає також стандарти прозорості діяльності, форми звітності та контролю з боку суспільства. Саме такий зміст відповідає Стандартам ISO 26000 та ін. міжнародних нормативних документів.

3. Розвиток науки і практики КСВ, у т.ч. в рамках ООН, обумовив появу нових ініціатив і бачення ролі сучасного бізнесу. Зокрема, *ідея розширення місії бізнесу*, яка набула поширення у Європі ще в середині 70-х р. минулого сторіччя: підприємства стали виступати *інструментом суспільного прогресу*. Їх нова соціальна роль – розвивати науково-технічний прогрес, впроваджувати інновації, оволодівати новими технологіями, виробляти нові товари і послуги, навчати кадри, створювати додаткові робочі місця, підвищувати купівельну спроможність, забезпечувати дивіденди власників і акціонерів, поповнювати державний бюджет тощо.

4. В умовах нинішньої української практики становлення ринкової економіки і нічим не обмеженої конкуренції (монополізація економіки, підприємства не модернізуються, банки банкрути при мільярдних статках власників, монополія на ціни, фальсифікація товарів, зрощення капіталу й влади, лобістські несправедливі закони,

системна корупція у владі тощо), як і колись на Заході, КСВ може виявитися рятівним кругом, що здатний стимулювати не лише бізнес, а й державу та суспільство до переосмислення власного буття.

Потребу впровадження засад КСВ актуалізував і вступ України до СОТ, підписання Угоди з ЄС про вільну економічну зону, а також долучення до міжнародного руху за Сталій розвиток. Це - об'єктивні обставини, які стосуються не лише підприємств, інтегрованих у світову економіку в просторі якої діють чіткі міжнародні стандарти і правила (починаючи з ООН, ЄС...), а й суспільства в цілому.

5. Нагадаємо, що в Україну ідея КСВ привнесена з міжнародної комерційної практики. Її обговорення і впровадження розпочалося з кінця 90-х р. минулого сторіччя у форматі пілотних соціальних проектів ряду недержавних громадських організацій (НГО) за участі та фінансової допомоги зарубіжних партнерів. Крім того, були започатковані програми співробітництва із зарубіжними партнерами, зокрема Мережею Глобального договору ООН, які реалізуються Центром «Розвиток КСВ» - провідною експертною організацією в Україні, членом Правління Глобального договору ООН (2010-2020) і підтримуються Українським Союзом промисловців і підприємців. Хоч у вітчизняній практиці все ще домінує редукція сутності КСВ як явища – воно розглядається як спосіб отримання підприємством можливих вигод, проте коло партнерів Центру зростає. Сьогодні таких підприємств понад 150. Причому, на конференції «Корпоративна соціальна відповідальність у конфліктні часи» (2015), де було здійснено аналіз КСВ-практик 27 підприємств у період Майдану в якості волонтерів засвідчив, що окремі українські компанії вже вийшли за рамки КСВ і досягли рівня підприємств «сталого розвитку» (sustainability), інвестуючи в розвиток країни. Їх досвід неоцінений, проте без державної участі в цих процесах на засадах соціального партнерства «бізнес ↔ держава ↔ громадянське суспільство», без належного законодавчого й ресурсного забезпечення цього процесу він не буде поширений.

6. В Україні, починаючи з 1998 р. приймаються окремі нормативно-правові акти. Зокрема, Стратегія сталого розвитку «Україна - 2020» (січень, 2015). Її метою є чотири вектори: «розвиток», «безпека», «відповідальність» та «гордість». Для їх реалізації буде розроблено 62 реформи. Природно очікувати, що всі, або принаймні два з векторів мають безпосереднє відношення до проблеми соціальної відповідальності з огляду на сучасну роль підприємства як інструменту суспільного розвитку.

Згідно документу, зміст «вектору розвитку» визначено як «забезпечення сталого розвитку держави, проведення структурних реформ та, як наслідок, підвищення стандартів життя. Україна має стати державою з сильною економікою та з передовими інноваціями. Для цього, передусім, необхідно відновити макроекономічну стабільність, забезпечити стійке зростання економіки екологічно невиснажливим способом, створити сприятливі умови для ведення господарської діяльності та прозору податкову систему». Що стосується вектора «відповідальності», - цей напрям повинен гарантувати громадянам якісні соціальні послуги. Причому, як зазначено в документі «Територіальні громади самостійно вирішуватимуть питання місцевого значення, свого добробуту і нести відповідальність за розвиток всієї країни» – підкреслено нами – М.Р.

Отже висновок: на державному рівні ідея і практика КСВ поки що реальної підтримки не має. Розуміння не знаходить також ініціатива Центру «Розвиток КСВ» про затвердження національної Концепції стратегії розвитку соціально відповідального бізнесу, яка обговорюється з громадськістю з 2011 р. Ми не виявилися оригінальними: як і колись на Заході, КСВ народжується з практики окремих підприємств-лідерів та волонтерів, правда у нас поки що без підтримки держави. Щоправда є надія на підтримку вищої школи, яка започатковує викладання навчальної дисципліни КСВ.

**УДК 330.341**

**Віра Серединська**

Тернопільський національний економічний університет

## **АНАЛІТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПОРІВНЯЛЬНОГО ОЦІНЮВАННЯ НАУКОВО-ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ**

**Vira Seredynska**

### **ANALYTICAL BASIS OF COMPARATIVE EVALUATION OF SCIENTIFIC AND INNOVATIVE PROJECTS**

Ефективне управління інноваційною діяльністю досягається при оптимальному поєднанні інноваційних можливостей і інноваційних потреб підприємства. Для цього необхідне аналітичне обґрунтування доцільності і можливості впровадження кожної інновації, порівняльний аналіз інноваційних альтернатив з метою вибору тієї, яка створить для підприємства суттєві конкурентні переваги і забезпечить належну економічну віддачу. Практична реалізація даної проблеми передбачає розроблення системи критеріїв, показників, методів виміру та процедур порівняльного оцінювання.

Однією із основних проблем науково-інноваційної діяльності господарюючих суб'єктів є вибір напрямків наукових досліджень і розробок (далі наукових проектів, проектів). Протягом останніх років опубліковано багато наукових робіт з цієї проблеми створено різні варіанти методичних вказівок і рекомендацій щодо економічної експертизи наукових проектів. Наявність широкого спектру думок свідчить, що проблема оцінювання їх результативності усе ще залишається об'єктом наукових дискусій.

Найперше, попереднє визначення результативності кожного окремого наукового проекту здійснюється і документально оформляється техніко-економічним обґрунтуванням. Його мета полягає у підготовці необхідної техніко-економічної інформації, розробленні та обґрунтуванні пропозицій щодо ухвалення рішення про доцільність проведення науково-дослідних і дослідницько-конструкторських робіт (далі НДДКР). При цьому оцінювання результативності конкретного наукового проекту здійснюється за розгорнутим переліком очікуваних витрат і різних, за формою і сферах прояву, результатів. Однак техніко-економічне обґрунтування не вирішує завдання порівняльного оцінювання різних наукових проектів, у ньому відсутні інтегральні або комплексні показники результативності конкуруючих НДДКР.

Необхідність зіставлення наукових проектів передбачає побудову інтегрального показника їх результативності. Звернемося до описаних у науковій літературі методів порівняльного оцінювання НДДКР та побудови комплексних, інтегральних показників. Для визначення пріоритету, рівня переваги того чи іншого критерію і його ролі в інтегральному оцінюванні наукового проекту пропонуються різні методи, універсального не існує. З усього різноманіття вибирають і комбінують ті, які відповідають об'єкту. Розгляд описаних в літературі методів дозволяє стверджувати, що найбільш численну групу складають методи бальних оцінок, суть яких полягає у встановленні лінійної залежності загальної результативності наукового проекту від її складових (окремих оцінок корисності). Суттєвим моментом даного методу є визначення сукупності критеріїв та показників оцінювання наукових проектів. Після того як визначена система критеріїв вибирається той чи інший метод вимірювання рівня показників за кожним із критеріїв. При цьому загальна оцінка формується шляхом сумування значень окремих оцінок (балів) з врахуванням їх важливості. Ранжування наукових проектів здійснюють організатори експертизи після узагальнення

думок експертів.

Важливою передумовою ефективного вирішення завдань відбору наукових проектів є використання математико-статистичних методів із застосуванням математичної теорії ймовірностей та кореляційно-регресійного аналізу, математичного програмування у різних модифікаціях залежно від змісту і формулювання умов завдання: лінійного, різних форм нелінійного, цілочислового, динамічного та ін.

Кожна група розглянутих вище методів має перевагами і недоліками. Методи оцінювання та відбору проектів засновані на теорії бальних оцінок, дозволяють оцінити ряд факторів, які не мають безпосередньо комерційного характеру і, які неможливо оцінити у грошовому вираженні. Вони лише частково враховують фінансові можливості проекту, ґрунтуються на суб'єктивних оцінках. У той же час математико-статистичні методи, хоча і засновані на об'єктивних критеріях, акцентують увагу на суто комерційних факторах, безпосередньо пов'язаних з прибутковістю проектів, і ігнорують некомерційні міркування. Крім того, ці методи пов'язані з необхідністю виконання складних процедур на початкових етапах формування проекту, коли насправді цей проект є лише ідеєю, а вихідні дані для його оцінювання є скупими і недостатньо достовірними.

Передбачається, що одним із шляхів вирішення зазначених проблем є правильне співвідношення стадій або етапів НДДКР з різними методами оцінювання, а також комбіноване їх поєднання на різних етапах передінвестиційного аналізу. У цьому зв'язку вважаємо за необхідне виділення 3-х таких етапів:

I. пошуковий – характерною особливістю якого є переважання «паперових досліджень», тобто досліджень без застосування будь-якого спеціального обладнання. До досліджень такого роду відноситься створення заділу з визначеної проблеми, пошук можливостей нових рішень поставлених завдань: визначення основних напрямків розвитку даної галузі науки (вивчення літератури та інших матеріалів з поставленої проблеми, включаючи огляди патентів); можливість їх реалізації з урахуванням наявних умов, теоретичних досліджень та попереднього економічного оцінювання реалізованості нових ідей;

II. прикладні дослідження – до яких відносяться роботи з детального визначення характеристик нових процесів або продуктів на основі теоретичних і експериментальних досліджень у лабораторних умовах; пошук найбільш досконалих конструкторських і технологічних рішень; розроблення технічних завдань (ТЗ) на дослідно-конструкторські роботи (ДКР). На цій стадії також тривають і поглиблюються економічні дослідження і оцінювання практичної реалізованості проекту;

III. дослідно-конструкторські; дослідно-технологічні роботи відмінна особливість яких полягає у тому, що основна частка робіт з виконання проекту переноситься в умови дослідного виробництва. На цьому етапі завершується детальне економічне оцінювання промислової та комерційної реалізованості нового продукту або технологічного процесу і приймаються рішення щодо практичного використання результатів проекту.

Найбільш характерні особливості виділених етапів полягають у зменшенні рівня ризику та невизначеності в оцінюванні успішності проекту, зростанні витрат і часу, необхідних для завершення кожного з наступних етапів.

Вищевикладене свідчить, що в основі моделювання інноваційної діяльності лежить створення багатокритеріальної системи оцінювання наукових проектів і переконує, що прийняття обґрунтованого управлінського рішення є нелегкою справою. Проте розроблені вище принципи та підходи при оцінюванні пріоритетності наукових проектів забезпечить господарюючим суб'єктам прибуткову комерційну діяльність.



**УДК 658**

**Дмитро Ситарчук, Галина Нагорняк**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Dmitro Sytarchuk, Halyna Nahorniak**

### **PROBLEM QUESTIONS OF ENCOURAGING STAFF OF NATIONAL INNOVATION ENTERPRISES**

Основною метою функціонування будь-якого підприємства є отримання прибутку. Оскільки кадровий потенціал є основним фактором ефективного розвитку підприємства, то питання стимулювання працівників є надзвичайно актуальними у сьогоденних економічних умовах України. Одним із основних рушійних факторів розвитку будь-якого економічного процесу є інвестиційні ресурси. А у поєднанні з інноваціями інвестиції створюють вагомий позитивний ефект, так як вони не тільки збільшують кількість робочих місць та обсяги виробленої продукції, але і знижують вартість одиниці продукції, покращують її якість, підвищують рентабельність виробництва. Кожне підприємство займається певним видом діяльності і, відповідно, має свої специфічні особливості. Для інноваційних підприємств проблема стимулювання персоналу лише частково збігається з класичним підприємством, враховуючи особливості розподілу його колективу на дві основні групи: новаторів і інноваторів. Новатори – та частина працівників, яка створює новий спосіб, технологію, метод, винахід, відкриття або продукт праці, що містить нове рішення. Інноватори – друга частина трудового потенціалу підприємства, яка приймає від новаторів новий продукт для його подальшої реалізації на вже наявному ринку або перетворення та просування у новій (майбутній) ніші. Тому для здійснення успішного управління діяльністю інноваційного підприємства необхідно вдосконалення стимулювання праці новаторів і інноваторів.

Класичний підхід у стимулюванні персоналу інноваційних підприємств стосується лише інноваторів, які доводять інновацію до продажів. Так як у класичному підході основним мотивом “економічних” людей є працювати з повною віддачею, де може бути тільки власна вигода працівника і, пер за все, це гроші – стимул, зарплата, у той час, як найрізноманітніші чинники, такі, наприклад, як професійний інтерес, можливості самореалізації, кар’єрний ріст, оцінювання та схвалення їх роботи, мікроклімат у колективі, стабільність і багато іншого – другорядні, то мається на увазі особливості праці новаторів, і з огляду на їх якісні характеристики, спрямовані у бік функціональної креативності, їх стимулювання становитиме виключення з класичного підходу. У зв’язку з цим у керівників інноваційного підприємства з’явилася об’єктивна необхідність орієнтуватися на стимулювання творчої активності і на розвиток інтелектуального потенціалу працівника.

При вимірі творчої праці чисто нормативний підхід не вироблений досі у силу зовсім інших значущих критеріїв цього виду праці: здібностей і, у значній мірі, творчих можливостей людини, а також таких його моральних характеристик, як працьовитість, старанність, акуратність, уважність тощо, які практично неможливо оцінити кількісно, тобто пронормувати. Серед всіх вищеназваних чинників у стимулюванні роботи новаторів тривалий час буде присутній такий маловивчений чинник стимул, як науковий пошук (самохідний стимул). Варто відзначити відсутність прямої залежності між стимулюванням і кінцевим результатом трудової діяльності, що є серйозною

управлінською проблемою. Постає запитання, як же тоді оцінювати результати роботи кожного працівника і як його заохочувати. Як правило, рішення подібної проблеми носить ситуаційний характер. Менеджер інноваційного підприємства повинен усвідомлювати цю проблему та розуміти, що в очолюваному ним колективі його рішення може бути неочевидним.

На сучасному етапі вченими та практиками вироблені підходи до мотивування персоналу матеріальними стимулами. Згідно даних підходів, стимулювання зводиться, в основному, до матеріально-фінансовим винагород і в управлінському відношенні вони представляють собою маніпулювання різного роду формами та системами заробітної плати (тарифна, безтарифна, відрядна, погодинна, преміальна, акордна, комісійна, плаваючі оклади тощо). Тобто метою сучасного менеджменту є стимулювання “людини економічної” та формування зв'язку між кількісними й якісними показниками праці та кількісно-тимчасовими характеристиками винагороди за виконану роботу. У зв'язку з цим, чим точніше буде встановлена залежність між якісно-кількісними показниками праці та формами винагороди, тим ефективніше буде діяти система стимулювання. Досить вірно відображає даний взаємозв'язок широко відома і так звана на сьогодні система оплати праці – “фікс-флекс”, матеріальна мотивація якої складається з фіксованої частини “фікс” і змінної частини “флекс”.

Розглянемо мотивацію стимулами інноваторів. Одним з таких стимулів є фіксована (fix) зарплата, яка визначається для всіх категорій співробітників. Слід зазначити, що фіксована зарплата не здатна гарантувати високий рівень мотивації на тривалому проміжку часу. Тому на сьогодні успішно застосовується ще один стимул - гнучка (flex) зарплата, яка представляє собою зарплату з урахуванням відсотка виконаної роботи, також можуть виплачуватися відсотки від доходів підприємства або від кількості продажів. Головна умова flex-зарплати – прозорість формування, принцип якої буде відомий всім співробітникам. При використанні мотивації стимулами залишається проблема, як ранжувати персонал інноваторів (“продавців” – від автора).

Перший рівень співробітників інноваційного підприємства, так званий молодший обслуговуючий персонал, що не впливає на продажі. Їм просто виплачується оклад за тарифною сіткою, згідно присвоєного розряду за пройдений обсяг роботи (час і обсяг праці або послуг). Другий рівень – співробітники середньої ланки: дизайнери, логісти та працівники клієнтського сервісу, служби підтримки тощо. Для таких співробітників слід встановити невеликий відсоток з підсумованого за період прибутку, так як їх робота, у певній мірі, впливає на лояльність покупців і розвиває нішу ринку даного підприємства. Третій рівень – люди, що займаються продажами, так звані інноватори. Це менеджери продажів, комівоєжери, приватні представники даного підприємства (мерчендайзери) і окремо найняті співробітники інших компаній, в яких є точки продажів. Вони займаються безпосередніми продажами або представленням інноваційної продукції, домагаючись прибутку для підприємства. Їм слід встановлювати середній відсоток виплат – близько 8-10% від сумарного прибутку підприємства. Четвертий рівень – керівники відділів продажів, які мають досить низький оклад, але отримують чималий відсоток. Іноді їх відсоток може бути меншим, ніж у конкретного продавця, але так як в підпорядкуванні керівника знаходиться не один співробітник, а цілий відділ, то результати будуть підсумовуватися, і загальна сума, від якої береться відсоток, буде вищою. Важливо розрізняти, що для четвертого рівня найважливіший звітний економічний показник – це динаміка продажів за період. Цей показник відображає динаміку змін частки (ніші) ринку для даного підприємства. Якщо частка зростає – темп продажів падає, якщо зростає, то навпаки – збільшується. У загальному вигляді підсумковий інструмент мотивування матеріальними стимулами для персоналу інноваційного підприємства зобразимо наступним чином: інноватори (Flex > Fix), новатори (Flex < Fix).

**УДК 658.14**

**Ірина Спільник**

Тернопільський національний економічний університет

## **ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Iryna Spilnyk**

### **PROBLEMATIC ASPECTS OF ENTERPRISE EQUITY ANALYSIS**

Зміни, що відбулися у змісті фінансової звітності підприємства, потребують переосмислення сутності її елементів та перегляду усталеної методики аналізу фінансового стану підприємства, зокрема його власного капіталу.

Важливим напрямом аналізу власного капіталу підприємства є оцінка достатності власних фінансових ресурсів для формування активів підприємства згідно їх цільового призначення, тобто фінансування певних активів за рахунок відповідних джерел. Цей принцип відповідності активів джерелам їх фінансування називається золотим правилом балансу. Джерелами фінансування необоротних активів, як правило, є власний капітал та сторонній капітал, що залучається підприємством на довгостроковій основі. Не виключені випадки їх формування і за рахунок короткотермінових зобов'язань, що є свідченням нецільового використання коштів. Залучення поточних сторонніх джерел фінансування необоротних активів є ознакою зростаючих фінансових труднощів підприємства. Оборотні активи, як правило, формуються за рахунок власного капіталу і за рахунок короткострокового позиченого капіталу. Хоча не виключене їх фінансування за рахунок довгострокових джерел.

Для оцінки достатності власних джерел фінансування для формування активів використовуються аналітичні коефіцієнти: забезпеченості матеріальних оборотних активів власним оборотним капіталом; забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом; самофінансування розвитку підприємства; коефіцієнт автономії.

Коефіцієнт забезпеченості матеріальних активів власним оборотним капіталом характеризує ступінь покриття власним оборотним капіталом потреби підприємства у матеріальних оборотних активах. Зростання цього коефіцієнта в динаміці означає зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом характеризує наявність у підприємства власного оборотного капіталу, який необхідний для поточної діяльності, ступінь забезпеченості всіх оборотних активів власними джерелами без залучення сторонніх. Значення цього коефіцієнта свідчить про достатність у підприємства власного оборотного капіталу, необхідного для фінансування сукупних оборотних активів. Що вище рівень цього коефіцієнта, тим вища фінансова стійкість підприємства, то більше у нього можливостей для проведення незалежної фінансової політики.

Коефіцієнт самофінансування характеризує забезпеченість поточної діяльності підприємства оборотним капіталом. Він визначається як відношення власного оборотного капіталу до загального обсягу активів підприємства. Що вище значення цього показника, то стійкіший фінансовий стан. Цей показник характеризує наявність у підприємства власного оборотного капіталу для фінансування його діяльності. Позитивною тенденцією слід розцінювати його зростання.

Для оцінки рівня мобільності власного капіталу застосовують коефіцієнт маневрування власного капіталу як відношення власного оборотного капіталу до власного капіталу. За динамікою його значення можна судити про зміну частки власного капіталу, що скеровується на формування оборотних активів. Ріст цього

коефіцієнта є позитивним індикатором зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Таким чином у проведенні аналізу власного капіталу і аналізу фінансової стійкості зокрема та аналізу фінансового стану загалом часто використовують показники власного необоротного капіталу і власного оборотного капіталу, у тому числі для розрахунку ряду аналітичних коефіцієнтів. Правильність здійснення цих розрахунків поставлена у залежність від однозначності трактування елементів фінансової звітності та їх економічної сутності.

Слід зазначити, що у зв'язку із змінами, які відбулися у змісті фінансової звітності відповідно до ПСБО 1, розрахунок наведених аналітичних показників є дещо ускладненим.

Зокрема через відображення витрат майбутніх періодів у складі оборотних активів, чим до речі, порушено принципи побудови балансу за однорідністю економічної сутності складових елементів та відображення активів у балансі підприємства за зростанням їх ліквідності.

У змісті активу балансу з'явився новий III розділ «Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття», що також суперечить принципу наведення за зростанням ліквідності, адже, як відомо, абсолютно ліквідними активами є грошові кошти та їх еквіваленти, які відображено наведено вище (у складі II розділу активу). Напрошуються питання, як трактувати такі суми, якщо вони мають місце у балансі? Яка мета їх винесення із загальної суми необоротних активів? Про що це інформує користувачів фінансової звітності? Як їх трактувати при аналізі балансу внутрішніми і зовнішніми суб'єктами аналізу? Чи брати їх до уваги при розрахунку аналітичних показників, зокрема оборотності сукупного капіталу, рентабельності необоротних і сукупних активів тощо. З одного боку, ці активи призначені для реалізації на сторону протягом наступного періоду або операційного циклу, але вони були попередньо профінансованими і становили складову сукупних активів підприємства, а отже незалежно від того чи були вони активно задіяними у господарському обороті минулого поточного періоду, підлягають включенню до розрахункових підсумків, з іншого боку, - виокремлення вартості таких активів у окремий розділ очевидно є попередженням про можливе зниження рівня матеріально-технічної бази, а відтак – рівня індексу постійного активу підприємства.

Пов'язаною із такою зміною у активі балансу можна вважати появу і відповідного самостійного IV розділу пасиву «Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, призначеними для продажу, і групами вибуття». Судячи з назви ці суми однозначно є зобов'язаннями, але який їх термін? Якщо у складі пасиву балансу при розрахунку ряду коефіцієнтів виокремлюють довгострокові зобов'язання, короткострокові кредити і поточні (короткострокові) зобов'язання, то як бути із віднесенням сум, що наведені у цьому розділі?

Ускладнює розрахунки також і той факт, що у межах певного розділу одночасно здійснюється відображення зобов'язань підприємства та забезпечень його майбутніх платежів, резервів і сум цільового фінансування, благодійної допомоги; а також доходів майбутніх періодів у складі поточних зобов'язань і забезпечень підприємства, що є дещо нелогічним. Таким чином з огляду на відсутність чітких тлумачень щодо окремих позицій балансу, їх подальше трактування і використання в аналітичних розрахунках залишається на розсуд аналітика.

Порушені питання, щодо неоднозначності позицій фінансової звітності та доцільності внесених змін, як таких що не сприяють її прозорості, поінформованості користувачів, зручності у використанні для проведення аналізу, є актуальними і потребують подальшого вирішення.

УДК 330.341.1(477)

Валентина Стадник

Хмельницький національний університет

## СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ У МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Valentyna Stadnyk

### BALANCED SCORE CARD IN PROVISION OF RISK PROTECTION OF AN ENTERPRISE IN A PROCESS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

Посилення конкуренції у промисловому секторі національної економіки, викликане зростанням рівня її відкритості внаслідок підписання угоди про асоціацію з ЄС, актуалізує потребу розроблення й практичного застосування ефективних управлінських технологій, які б підвищували гнучкість промислових підприємств, їх здатність відстоювати і зміцнювати свої ринкові позиції в нових умовах. Це завдання є особливо гострим для підприємств, які своїми пріоритетними завданнями визначили радикальну перебудову виробничих систем для приведення її у відповідність до міжнародних стандартів діяльності, оскільки лише за цих умов вони можуть вийти із своїми товарами на ринки ЄС. Така перебудова зазвичай потребує суттєвого техніко-технологічного оновлення, а також змін у структурі бізнес-процесів, у співвідношеннях управлінських функцій, у кваліфікаційній структурі персоналу тощо. Значні масштаби і багатоаспектність змін у виробничій системі промислового підприємства (яка є однією із найважливіших складових його конкурентоспроможності) дає підстави стверджувати, що їх здійснення можливе за умови реалізації підприємством стратегії інноваційного розвитку.

Проблемам управління інноваційним розвитком промислових підприємств в умовах висококонкурентних ринків приділяється значна увага багатьма сучасними науковцями. В Україні цими питаннями активно займаються О. Амоша, Б. Андрушків, М. Войнаренко, С. Ілляшенко, Г. Савіна, П. Перерва, Л. Федулова та ін. У своїх роботах вони аналізують можливості та механізми стимулювання інноваційного розвитку, виділяють ключові функціональні сфери для прийняття рішень щодо напрямів інноваційного розвитку та його ресурсного забезпечення тощо. Водночас питання розвитку управлінського інструментарію в контексті підтримання економічної безпеки промислового підприємства в ході реалізації інноваційних змін не отримали поки що відображення у наукових джерелах.

Це й визначило *мету даного дослідження* – окреслити напрями удосконалення практичного інструментарію управління інноваційним розвитком промислових підприємств для мінімізації інноваційних ризиків.

Інноваційний розвиток промислових підприємств передбачає якісні зміни його техніко-технологічної складової – для підвищення здатності виготовляти конкурентоспроможні продукти. Однак такі зміни зазвичай спричиняють порушення у функціонуванні інших підсистем підприємства – як допоміжних та обслуговуючих, так і управлінських. І це може погіршити стійкість підприємства, становити загрозу його економічній безпеці – якщо її розглядати з позицій втрати здатності підприємства існувати у статусі економічного агента (учасника ринку). Адже не завжди впевненість маркетологів у високій споживчій цінності продуктових інновацій підтверджується високим ринковим попитом на ці новинки.

Здатність менеджменту підприємства адекватно оцінювати потенційні загрози

ризик-факторів при реалізації проектів інноваційного розвитку і мінімізувати їх негативний вплив можна назвати ризикозахищеністю. Управління інноваційним розвитком з урахуванням ризикозахищеності і динамічної стійкості підприємства – це управління, спрямоване на вирішення протиріч у його бізнес-системі, які виникають внаслідок інноваційних змін. Воно націлене на узгодження інтересів інноваційної і поточної діяльності, знаходження компромісу між доходністю і ліквідністю, доходністю – і ризиком втрати фінансової стійкості. І за достатнього рівня ризикозахищеності підприємство здатне досягати запланованих цілей діяльності (розвитку) у стратегічній перспективі навіть за мало прогнозованого перебігу подій у бізнес-середовищі.

Зважаючи на безпосередній зв'язок техніко-технологічної складової будь-якої виробничої системи із структурою та ефективністю відповідних бізнес-процесів, можна стверджувати, що інноваційний розвиток потребує взаємоузгоджених змін у всіх складових бізнес-системи – для приведення їх у збалансовану відповідність між собою з урахуванням нового організаційно-функціонального наповнення бізнес-процесів, що дає змогу мінімізувати ризики невиправданих змін і підвищити економічну безпеку підприємства. Це досягається застосуванням інструментарію стратегічного управління.

На сьогодні найефективнішим інструментом стратегічного управління є система збалансованих показників ((Balanced Score Card або скорочено BSC), оскільки у ній безпосередньо відображається зв'язок стратегії, що реалізується на певному етапі життєвого циклу підприємства, із цілями та завданнями керівників усіх рівнів та функціональних служб [1]. Для реалізації функції ризикозахищеності у системі управління інноваційним розвитком промислового підприємства система показників (критеріїв діяльності) має чітко окреслювати цільові орієнтири для тих служб підприємства, які найбільшою мірою впливають на реалізацію поставлених стратегічних управлінських завдань (виписаних в зазначених цільових орієнтирах), а фактично досягнуті показники повинні відображати результати діяльності менеджерів, відповідальних за ці функціональні сфери.

В контексті організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком промислового підприємства його організаційна складова має охоплювати ті структурно-функціональні ланки, які є відповідальними за створення і реалізацію інновацій, а економічна складова – критеріальну базу досягнення поставлених цілей співвідносно значущості відповідних організаційних ланок та її зв'язок із винагородою. І видається справедливим стверджувати, що з урахуванням ризикованості стратегії інноваційного розвитку підприємства ключові показники мають обиратися з позицій підтримання економічної безпеки. Тобто, при формуванні критеріальної бази BSC доцільно не вказувати максимально бажане значення критерію, а подавати його у формі – «не нижче такого-то рівня». І стимулювання досягнення поставлених цілей (преміювання) здійснювати, відштовхуючись від цього рівня та збільшуючи винагороду у разі його перевищення. Крім того, розподіл преміального фонду має здійснюватися між керівниками функціональних служб з урахуванням їх ролі у реалізації завдань інноваційного розвитку і мінімізації відповідних ризиків. Цим підвищується відповідальність менеджера за збалансовану роботу відділу у розрізі функціональних стратегій інноваційного розвитку підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Kaplan R.S. The Balanced ScoreCard / R.S. Kaplan, D.P. Norton – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 286 p.

**УДК 338.4**

**Тарас Стадник, Ірина Федішин**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ПОЛІГРАФІЇ**

**Taras Stadnyk, Iryna Fedyshyn**

### **INFLUENCE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES ON THE DEVELOPMENT OF POLYGRAPHY ENTERPRISES**

Ринкові умови змушують підприємства вдаватися до техніко-технологічних інноваційних змін, щоб здобути певні конкурентні переваги. Довгостроковий характер реалізації інновацій потребує комплексного підходу до визначення їх впливу на техніко-економічний рівень виробництва. При цьому основними критеріями оцінювання результатів технічних інновацій виступають [1]:

- відповідність впроваджуваних інновацій стратегічним цілям розвитку підприємства;
- рівень сприйнятливості виробництва до впроваджуваних інновацій;
- значущість для підприємства з огляду зміцнення його ринкових позицій через вирішення технологічних, економічних, соціальних, екологічних проблем;
- вплив технічних інновацій на різні сторони діяльності підприємства та його зовнішнє оточення.

Перелік послуг поліграфічних підприємств:

- друк бланків та блокнотів;
- друк календарів;
- терміновий друк листівок;
- друк постерів і плакатів;
- друк паперових пакетів;
- терміновий друк бейджів і візиток;
- терміновий друк матеріалів і звітів для презентацій;
- цифровий друк іншої оперативної поліграфічної продукції;
- терміновий друк буклетів і брошур;
- повний цикл підготовки до друку, як при використанні власних макетів, так і безпосередньо матеріалів замовника.

До основних проблем з якими стикаються вітчизняні поліграфічні підприємства – це застарілість та зношення устаткування, низька якість виготовленої продукції, потреба постійного нагляду за процесом виготовлення продукції та висока затрата часу на виготовлення одиниці продукції, неповний автоматизований процес виготовлення, (автоматизація процесу друку, призвела б до скорочення працівників на підприємстві і у свою чергу зменшення ціни друкованої продукції). Більшість поліграфічних підприємств не використовують інноваційних технологій та сучасного устаткування у своїй діяльності, проте саме вони могли б вирішити ряд проблем з якими зустрічаються дані підприємства.

З метою збереження конкурентоспроможності та розвитку вітчизняних підприємств поліграфії ми пропонуємо використовувати наступні інноваційні технології:

- лакування друкованої продукції, що покращує як її зовнішній вигляд, так і

споживчі властивості. При лакуванні на поверхню друкованого відбитка наноситься шар лакового розчину, який після висушування створює міцну прозору однорідну плівку. Шар лаку надає зображенню високий глянець, покращує його зорове сприйняття, підвищуючи контрастність і насиченість кольорів. Крім того, міцна плівка захищає відбиток від вологи та забруднення, перешкоджає стирання барвистого шару, збільшує міцність і довговічність.

- ультрафіолетове лакування - в основі процесу лежить властивість фоточутливих сумішей які твердіють під впливом УФ-випромінювання. Оброблювану поверхню попередньо покривають спеціальною сумішшю, а потім піддають опроміненню випромінюванням ультрафіолетового діапазону. Під впливом випромінювання суміш за лічені секунди перетворюється на високо міцне, стійке до стирання покриття, товщиною до 8 мікрметрів. В результаті виходить покриття за механічними властивостями, що можна порівняти з ламінованими.

- гібридне лакування (drip-off). Перламутровий ефект досягається за допомогою використання лаків, в які введені спеціальні пігменти іріодіни. За допомогою іріодінів можна отримувати як різнокольорові перламутрові ефекти так і імітацію діамантів і металізованої поверхні. Фракції і розміри пігментів варіюються від 5 до 125 мікрон. Залежно від фракції використовуваного перламутру досягається різний ефект - від яскравого гліттерного ефекту до шовковистого сатинового блиску.

- використання термохромного лаку, який змінюють свій колір залежно від температури. Виконує захисну функцію. Може бути різного кольору, по зовнішньому сприйняттю лак схожий на фарбу, під впливом тертя або температури стає прозорим. Може використовуватися в акційних друкованих матеріалах, упаковці, документах із захисною інформацією.

- інтер'єрний друк - часто застосовують тоді, коли потрібно нанести зображення на тканинні матеріали, наприклад при виготовленні штор, або інших предметів інтер'єру. Як правило, після процесу друкування, на відбиток наноситься лак, який захищає виріб від вологи, пилуки і прямого сонячного світла. Для того, щоб продукція не мала неприємного запаху після нанесення друку використовуються спеціальні фарби, які є без запаху, екологічно чисті.

Необхідність позиціонувати поліграфічний бізнес на новому рівні змушує підприємців задіяти у своїй роботі найсучасніші інструменти виробництва та надання послуг із друку. Останні інновації в поліграфії дозволяють одному верстату виконувати функції цілого заводу.

Отже, введення іновацій в поліграфії є важливим чинником забезпечення розвитку підприємств даної сфери, для того щоб іти в крок із сучасними методами друку, скоротити час на виготовлення друкованої одиниці, та збільшити обсяг друкованої продукції за певний проміжок часу, виготовити продукт високої якості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ботьботенко І.В. Основні критерії оцінювання результатів впровадження технічних інновацій [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/SND/Economics/10\\_bol\\_botenko%20inna%20.doc.htm](http://www.rusnauka.com/SND/Economics/10_bol_botenko%20inna%20.doc.htm)
2. Обновление технической базы машиностроительных предприятий/ А.Н. Золотарев, И.Н. Волик, О.В. Медведев и др. – К.: Наукова думка, 1990. –140с.
3. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и инновации. -М.: Информ.-изд. дом «Филинь»,1997. - 336с.



**УДК 338.242**

**Ігор Стойко**

Тернопільський державний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ПРОТИЛЕЖНІСТЬ АМЕРИКАНСЬКИХ І ЯПОНСЬКИХ КОРПОРАТИВНИХ КУЛЬТУР**

**Igor Stoyko**

### **THE OPPOSITE OF AMERICAN AND JAPANESE CORPORATE CULTURE**

У практиці найуспішніших західних корпорацій складно визначити той із компонентів внутріфірмових структурних реорганізацій, який має вирішальний вплив на формування їх організаційної культури. Це і «жорсткі організаційні правила» (компанія «Гейко»), «підприємництво» («Атлантик річфілд»), «Обслуговування клієнта» і «групова робота» («Дельта»), «фінансова дисципліна» (ІТТ), «філософія обслуговування» (ІВМ), «конкуренція цінностей, нововведення і ринкова орієнтація на прибутковість» (АТТ).

Зарубіжні дослідники відмічають також багатогранність і складність корпоративних культур. Виділяють наступні організаційні культури: бюрократичні і інноваційні; функціональні і дисфункціональні; сильні і слабкі; формалізовані і неформалізовані; наявні і скриті тощо. Організаційні культури японських, американських і західноєвропейських компаній, незважаючи на активні інтеграційні процеси останнього часу, мають ряд особливостей, зв'язаних з національними традиціями, віросповіданням, політичним устроєм тощо. Особливо показово це для японської і американської корпоративних культур, які оцінюються спеціалістами як діаметрально протилежні.

Японський менеджмент виходить з того, що неможливо навчити працівника тому, як правильно діяти в різних ситуаціях, але реально виробити таку політику підготовки персоналу, при якій працівник буде здатний до об'єктивної самооцінки своїх можливостей, виявленню і усуненню власних недоліків і в той же час буде пристосований до нестандартної оцінки ситуації і вибору правильної лінії поведінки. При здійсненні кадрової політики японські керівники спочатку формують штат організації, а потім визначають функції, які можуть забезпечити ці люди. Розглядаючи японське підприємство як соціальну групу, можна виділити наступну його специфічну рису: формування у співробітників установки на підприємство як на сім'ю. Ця установка культивується через підсилення інтеграції приватного життя співробітників з підприємством. Підприємство не тільки використовує працю персоналу, але й підпорядковує власним цілям їх особисте життя, включаючи і вільний час їх сімей.

В американських організаціях персонал – групи різних рівнів – формується на контрактній основі. Члени групи підбираються відповідно з професійною компетенцією, а не на основі персональних зв'язків, і єдність груп забезпечується через систему взаємовідносин типу «контракт», де чітко визначаються його права і обов'язки в рамках даного колективу. Право статусу неприйнятне для американських компаній. В ІВМ принципом внутрікорпоративної культури проголошена ідея єдиного статусу всіх співробітників, яка проявляється у рівності всіх службовців. Всі, від прибиральниці до директора, повинні обідати в одному ресторані для співробітників і звертатися один до іншого по імені. У «Фізіо-Контрол корпорейшн» відсутні спецдушеві для управлінців, ніхто не має права зарезервованого місця для паркування машин тощо.

Можна констатувати, що для японської системи цінностей характерні суб'єктивні оцінки виконавчої дисципліни і мотивації персоналу, а американська система мотивації творчої активності апелює до матеріальних факторів – оплати праці і різних грошових винагород.

## УДК 336

Ірина Химич, Дмитро Дудар

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

### НЕОБХІДНІСТЬ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Iryna Khymych, Dmytro Dudar

#### NEED FOR EVALUATION OF FINANCIAL CONDITION ENTERPRISE

Оцінка та контроль фінансової діяльності підприємства проводиться для визначення його фінансового стану, який дозволить виявити недоліки та прорахунки, виявити та мобілізувати внутрішні господарські резерви, збільшити доходи та прибутки, зменшити витрати виробництва, підвищити рентабельність, поліпшити фінансово-господарську діяльність підприємства в цілому.

В залежності від організації проведення фінансової оцінки діяльності підприємства розрізняють:

1) зовнішній фінансовий аналіз, що здійснюють працівники податкових органів, аудиторських фірм, банків, страхових компаній з метою вивчення правильності відображення результатів фінансової діяльності підприємства;

2) внутрішній фінансовий аналіз, що здійснюють менеджери підприємства з використанням усієї сукупності наявних інформативних показників [1].

Аналітична робота щодо дослідження фінансово-економічної та виробничо-господарської діяльності підприємства включає такі основні етапи (табл. 1).

Таблиця 1

#### Основні етапи здійснення фінансової оцінки діяльності підприємства

| Оцінка фінансових результатів та прибутковості підприємства   | Оцінка фінансового стану підприємства                  |
|---|--|
| - аналіз і оцінка рівня та динаміки показників прибутковості, факторний аналіз прибутку від реалізації продукції, товарів і послуг; | - аналіз і оцінка складу та динаміки майна;            |
| - аналіз фінансових результатів від інвестиційної й іншої діяльності;   | - аналіз фінансової стійкості підприємства;            |
| - аналіз і оцінка використання чистого прибутку;  | - аналіз ліквідності балансу;                          |
| - аналіз взаємозв'язку витрат, обсягів виробництва продукції та прибутку;   | - комплексний аналіз і рейтингова оцінка підприємства. |
| - аналіз взаємозв'язку прибутку, руху оборотного капіталу та грошових потоків;  |  |
| - аналіз та оцінка впливу інфляції на фінансові результати;   |  |
| - факторний аналіз показників рентабельності.   |  |

Примітка: сформовано на основі даних джерела [1]

Фінансовий контроль являє собою процес перевірки фінансової діяльності підприємства, а також сприяє своєчасному виявленню відхилень та забезпечує вчасне прийняття оперативних управлінських рішень для нормалізації наявної ситуації на підприємстві.

До основних функцій фінансового контролю відносяться:

- спостереження за ходом реалізації фінансових завдань;
- вимір ступеня відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених;
- діагностика по розмірах відхилень погіршень фінансового стану підприємства;
- розробка оперативних рішень по нормалізації фінансової діяльності;
- коректування окремих цілей та показників фінансової діяльності.

Взагалі, фінансовий стан підприємства є комплексним поняттям, що є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства; визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і системою показників наявності, розміщення та використання фінансових ресурсів.

Основними завданнями оцінювання фінансового стану є такі:

- визначення ефективності використання фінансових ресурсів;
- аналіз ділової активності підприємства і його положень на фінансовому ринку;
- оцінка конкурентоздатності підприємства;
- об'єктивна оцінка динаміки та стану ліквідності, рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості підприємства.

Діагностика фінансового стану підприємства включає дві взаємозалежні частини: фінансову оцінку та управлінський аналіз [1].

Для конкретизації аналітичних розрахунків та прогнозування майбутньої ситуації, на основі виявлених даних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, застосовують різноманітні фінансові моделі (табл. 2).

Таблиця 2

### Види фінансових моделей

| Дескриптивні моделі   | Предикативні моделі                               | Нормативні моделі  |
|---|---|--|
| - побудова системи звітних балансів;                                | - розрахунок крапки оптимального обсягу продажів; | - порівняння фактичних результатів діяльності підприємства з нормативними. |
| - представлення фінансової звітності в різних аналітичних розрізах; | - побудова прогнозів фінансових звітів;           |  |
| - вертикальний і горизонтальний аналіз звітності;                   | - динамічний аналіз.                              |  |
| - система аналітичних коефіцієнтів.                                 |   |  |

Примітка: сформовано на основі даних джерела [1]

Представлені, в таблиці, види фінансових моделей застосовуються в основному для проведення внутрішньої фінансової діагностики фінансово-економічної та виробничо-господарської діяльності підприємства..

### Список використаних джерел:

1. Шило В.П. Фінанси підприємств. Оцінка фінансового стану підприємства / В.П. Шило, С.Б. Ільїна, В.В. Барабанові, І.І. Криштопа // [Електронний ресурс].– Режим доступу:[http://pidruchniki.com/18960801/finansii/otsinka\\_finansovogo\\_stanu\\_pidpriyemstva](http://pidruchniki.com/18960801/finansii/otsinka_finansovogo_stanu_pidpriyemstva).

**УДК 658.5: 339.13**

**Ірина Стругинська**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ДЕТЕРМІНАНТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ**

**Iryna Strutynska**

### **PROJECT MANAGEMENT – DETERMINANT OF SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT**

На сьогоднішній день очевидним є те, що потреба у знаннях з децентралізації влади, протидії корупції, управління територіями та різних аспектів місцевого самоврядування є надзвичайно актуальною.

Саме тому, необхідно розробити ефективні моделі управління місцевим та регіональним розвитком за участі громадян. Громадські об'єднання повинні брати участь у процесах ухвалення рішень щодо місцевого та регіонального розвитку, адже це є, і буде обов'язковою складовою сталого розвитку держави.

Сьогодні проектна діяльність охоплює всі сфери функціонування промислової діяльності і не тільки: у дослідно-конструкторських підрозділах – це проекти розробки нових продуктів, технологій; у виробництві – проекти освоєння випуску нової продукції, технічного переозброєння, впровадження нових технологій; у маркетингу – це проекти маркетингових досліджень, рекламних акцій, виведення на ринок нових продуктів, завоювання нових ринків збуту.

З появою концепції сталого розвитку проектна діяльність набула особливої актуальності, оскільки вона є невід'ємним елементом втілення даної концепції.

Об'єднання громад і формування об'єктів співробітництва громад – це завдання, які можуть бути реалізовані із застосуванням проектного підходу.

Проектний підхід може бути застосований в реалізації таких форм співробітництва громад: спільні проекти; утворення спільних інфраструктурних об'єктів; утворення спільного органу управління.

Враховуючи те, що уряд нашої країни у 2016 році готовий виділяти на регіональний розвиток вдвічі більше грошей, ніж у 2015 році, необхідно працювати над розробкою та реалізацією дійсно потрібних та якісних проектів, які б сприяли і забезпечували розвиток міста чи регіону в цілому.

Згідно слів першого заступника Міністра регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України В'ячеслав Негоди під час форуму «25 років місцевому самоврядуванню в Україні: Час для децентралізації»: «Близько 1 млрд. грн передбачено на підтримку об'єднаних територіальних громад. Але це не просто вливання з центрального бюджету в місцеві бюджети об'єднаних громад, це кошти на фінансування конкретних проектів і програм розвитку, які громади реалізовуватимуть».

На сьогодні уже об'єднано та створено 159 об'єднаних територіальних громад. Вже з 1 січня 2016 року вони розпочали ефективно працювати в нових умовах, і вважаємо, що вони повинні стати потужним локомотивом подальших змін в нашій країні.

Потрібно розуміти що, об'єднання громади – не самоціль, а лише один з засобів досягнення цілей, прописаних у Концепції реформування місцевого самоврядування.

Необхідно розробити ефективний та системний механізм забезпечення усіх органів місцевого самоврядування необхідними повноваженнями і ресурсами.

Прикладом такого механізму, що діє сьогодні є Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), з якого в 2015 році було виділено більше 2,9 млрд. грн. На 2016 рік у Фонді передбачено 4,65 млрд. грн.

*Довідково: У 2016 році з Державного бюджету об'єднаним територіальним громадам на розвиток інфраструктури передбачено субвенцію у розмірі 1 млрд. грн.*

Для отримання в 2016 році субвенції з державного бюджету об'єднані територіальні громади та інші організації повинні мати план соціально-економічного розвитку – документ, який громади розробляли і раніше. Також територіальні об'єднані громади мають розробити реальну діючу стратегію їх розвитку, адже це дасть чітке розуміння того, які проекти є пріоритетні для даного регіону і над чим потрібно працювати.

*Кошти субвенції розподілятимуться між 159 об'єднаними громадами за чіткою формулою, в залежності від кількості сільського населення і площі громади. Це від 960 тис. грн. для найменшої об'єднаної громади до 23 млн. грн. – для найбільшої.*

*Для прикладу на проекти з формування та розвитку інфраструктури об'єднаних територіальних громад з ДФРР Тернопільська область отримає 141554,4 тис. грн.*

Це кошти не для державних адміністрацій, не для центральних чи територіальних органів виконавчої влади, це гроші на фінансування проектів розвитку, які мають подати органи місцевого самоврядування як об'єднаних, так і інших громад.

На сьогодні існує досить суттєва проблема із тим, що проектів та програм, які могли б претендувати на кошти ДФРР, дуже мало. «Головна проблема у нас в тому, що хороших проектів практично немає. Проекти на 2016 рік органи місцевого самоврядування повинні були подати в ДФРР ще до 1 серпня 2015 року. Але їх було подано лише декілька» – за словами В'ячеслава Негоди.

В регіонах вміють розробляти локальні проекти, але проекти регіонального розвитку, які би вирішували проблеми великої кількості людей, мали б стратегічні цілі, розробити, запропонувати, а потім і реалізувати можуть далеко не всі.

На нашу думку, суть цієї проблеми в тому, що керівники сільських, районних та й об'єднаних територіальних громад не мали досвіду такої роботи. Дані керівники володіють великою кількістю інформації проте не мають прикладних та реальних знань щодо управління проектами з місцевого та регіонального розвитку.

Вважаємо, що у вирішенні цієї проблеми повинні бути задіяні усі гілки влади та освітні структури. Участь гілок виконавчої влади полягає у тому, що вони повинні організувати та проводити систематично практичні та тематичні семінари і тренінги за участю представників Європейського Союзу для керівників та представників селищних, районних та об'єднаних територіальних громад.

Участь освіти у вирішенні цієї проблеми безумовно значна. Вищі навчальні заклади освіти вже сьогодні повинні відкрити нові затребувані спеціальності, такі як: «Публічне адміністрування», «Електронне урядування» та ін. Прикладом, може слугувати Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя спеціальність «Публічне управління та адміністрування» для освітнього рівня бакалавр, та спеціальність «Електронне урядування», спеціалізація «Електронне урядування на місцевому та регіональному рівнях» – освітній рівень Магістр.

Освітня програма розроблена з урахуванням сучасних тенденцій та перспективних напрямів розвитку світового та українського суспільства, готує управлінську еліту за європейськими стандартами на принципах «*Good Governance*» – доброго «належного» врядування, для сприяння реалізації державних та регіональних стратегій соціально-економічного розвитку; планів дій щодо підвищення конкурентоспроможності економіки України на світовому ринку, покращення соціально-економічних показників сталого розвитку регіонів та держави в цілому.

Отримані знання використовуватимуться при підготовці проектів, що реалізуються за рахунок коштів ДФРР та інших залучених інвестиційних коштів та подальшого ефективного управління ними.

Результатом такої спільної діяльності буде: активізація формування нових об'єднаних територіальних громад; ефективні проекти з місцевого та регіонального розвитку, які потребують уваги та реалізації; міжрегіональний та міжнародний обмін інноваційними рішеннями; організація централізованого залучення інвестицій та субсидування інноваційних проектів; реальне поліпшення життя людей в усіх регіонах країни.

УДК 621.326

Володимир Стус

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Volodymyr Stus

### MAIN AREAS OF MODERN TECHNOLOGY FOR EFFECTIVE BUSINESS ACTIVITIES

У XXI ст. зміни в діловому світі відбуваються з небаченою для минулого століття швидкістю, жодна конкурентна перевага не може довго протриматися, навіть у тому випадку, якщо її вдасться відшукати. Сьогодні принципове значення має створення конкурентних переваг, які мають бути поставлені на потік, тобто інновації в бізнесі мають слідувати одна за одною, і чим швидше, тим краще.

В останні півтора десятиріччя одним із головних факторів, що прискорює формування і розвиток інформаційного суспільства, є Інтернет. Він став не лише глобальним засобом комунікацій без територіальних і національних кордонів, але й ефективним інструментом ведення бізнесу, досліджень, впливу на аудиторію. Зі вступом світової економіки в економічну кризу роль Інтернету лише зросла, оскільки завдяки застосуванню мережових інформаційних технологій багато товаровиробників спромоглося не лише знизити витрати на просування і збут продукції, але й розширити існуючі і освоїти нові ринки збуту, підвищити ефективність і адресність взаємодії зі споживачами та іншими економічними контрагентами.

Практика свідчить, що інтернет-технології урівнюють шанси на успіх малих і великих підприємств, тих, хто міцно закріпився на ринку, і новачків. Це стало можливим тому, що витрати на їх застосування є невеликими, використовуються доступні й фактично стандартизовані інструменти, можливо забезпечити недосяжну за інших умов широту охоплення і при цьому адресність впливу на цільову аудиторію, забезпечується фактично миттєвий доступ на ринок будь – якої країни чи регіону, можна у реальному масштабі часу оцінювати ефективність бізнесу тощо.

Важливим є визначення реального ефекту від впроваджених інновацій. Дану задачу допомагають вирішити численні рейтинги світових компаній, що найбільш вдало використовують переваги інновацій. Зокрема журнал «The Economist», визначив головні джерела залучення інновацій (рис. 1).

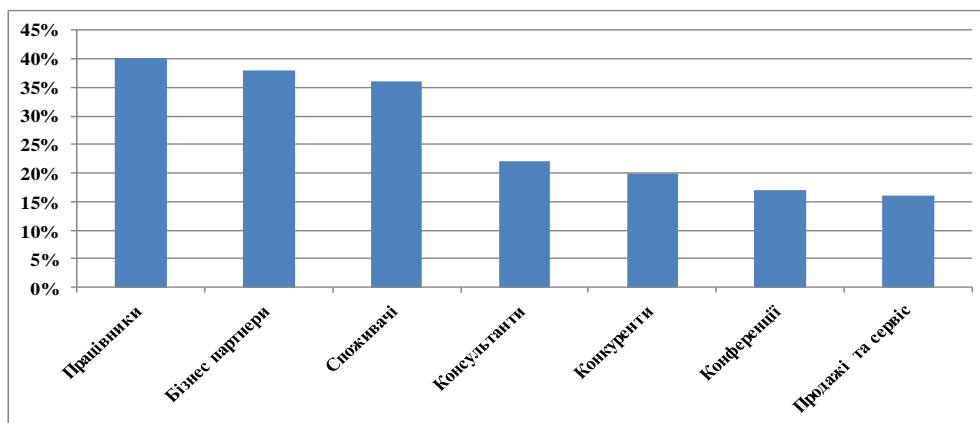
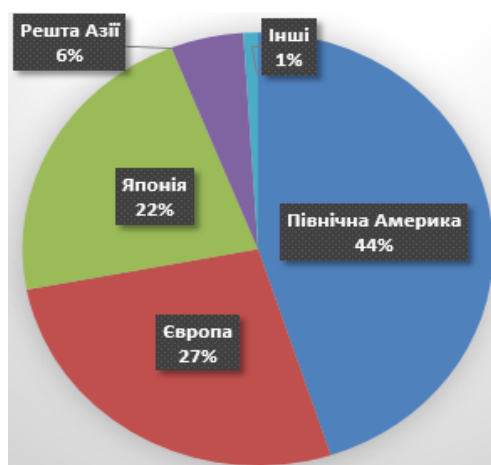


Рисунок 1. Джерела залучення інновацій

По горизонталі розміщені найбільш потужні джерела інноваційних ідей. По вертикалі – відсоток респондентів (які могли вибрати до трьох варіантів відповідей).

В даний час найбільші витрати коштів на R&D (науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи) припадають на США (рис. 2).



**Рисунок 2.** Витрати на R&D (частка від світового обсягу витрат за регіонами)

Загальні світові витрати на R&D в 2015 році становили \$678 млрд. Конкуренція загострюється все більше. Японія, Китай та Індія вже тепер пропонують такі інноваційні підходи до ведення бізнесу, які скопіювати дуже важко.

Щодо світових лідерів інновацій можна сказати, що визначити їх допоможе щорічний аналіз, який проводиться компанією Innovago. Цей аналіз оцінює діяльність 1000 потужних світових компаній за вісьмома ключовими стратегічними перевагами:

1. Організаційна культура та структура підтримки.
2. Стратегічний фокус на інновації та їх роль для зростання компанії.
3. Кількість нових продуктів та відносний індекс успішності.
4. Зростання прибутків та капіталізація ринку.
5. Середній прибуток за одиницю продукту чи споживача.
6. Інвестиції у діяльність, пов'язану з інноваціями.
7. Цінність бренда та зростання людського капіталу.
8. Загальна позиція в галузі.

П'ять найкращих інноваторів 2015-го року, це: APPLE, GOOGLE, TOYOTA MOTOR, GENERAL ELECTRIC, MICROSOFT (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Лідери інновацій за галузями у 2014-2015 рр.**

| Галузь                   | Компанія          | Країна         |
|--------------------------|-------------------|----------------|
| Авіакосмічна галузь      | Rolls-Royce       | Великобританія |
| Авіакомпанії             | Virgin Atlantic   | Великобританія |
| Автомобільна галузь      | Toyota            | Японія         |
| Банки                    | RBS               | Великобританія |
| Хімічна промисловість    | DSM               | Нідерланди     |
| Електроніка              | Samsung           | Південна Корея |
| Енергетична галузь       | BP                | Великобританія |
| Мода                     | H&M               | Швеція         |
| FMCG                     | Reckitt Benckiser | Великобританія |
| Їжа та напої             | PepsiCo           | Великобританія |
| Роздрібна торгівля       | IKEA              | Швеція         |
| Комп'ютерні комплектуючі | Apple             | Великобританія |
| Логістика                | UPS               | Великобританія |
| Медіа/Розваги            | Google            | Великобританія |

УДК 338.2

Юлія Ткачук

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## ІННОВАЦІЙНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА

Yuliia Tkachuk

### INCREASED EFFICIENCY OF THE INNOVATION BASIS

Інноваційна діяльність будь-якого підприємства характеризується значним рівнем невизначеності та ризику, це відбувається через слабо прогнозовану реакцію ринку на новий інноваційний продукт.

У сучасних умовах підвищити ефективність виробництва можна за допомогою розвитку інноваційних процесів, кінцевими результатами яких будуть нові технології та нові види продукції.

Оскільки, інноваційна діяльність є досить складною та тривалою, слід приділяти увагу методам добору інвестиційних проектів. Для того, щоб інноваційний проект став успішним потрібно збільшити науковий потенціал підприємства та вживати наступні заходи: розширити коло конструкторів і дослідників; підвищити частку висококваліфікованих працівників; стимулювати розвиток фундаментальних і прикладних досліджень; прискорити оновлення асортименту продукції на підприємстві; скоротити науково-виробничий цикл "інноваційна ідея - дослідний зразок - виробництво".

Освоєння підприємствами нових технологій та інновацій потребує об'єктивної оцінки параметрів і характеристик їхнього потенціалу, які мають важливе значення при здійсненні інвестиційної діяльності шляхом розробки і реалізації нової інноваційної стратегії розвитку. Тому реалізація нової інноваційної стратегії розвитку і повноцінне використання інноваційного потенціалу в інтересах оновлення виробництва - реальний шанс для України досягти рівня високотехнологічної розвиненої держави.

На даний період часу інноваційна сфера функціонує в критичних умовах. Статистика показує, що на одного спеціаліста інноваційної діяльності в Україні витрачається в сто разів менше коштів, ніж у Франції, Великій Британії, Німеччині.

Економічна криза призводить до скорочення використання досліджень інноваційних процесів. Тому без допомоги і підтримки держави вітчизняний інвестор не здатний фінансувати великі інноваційні проекти, навіть якщо вони мають гарантований успіх. Значну роль відіграє держава, вона повинна контролювати інноваційну діяльність підприємств, наглядати за її відповідністю вимогам законодавства і державним інноваційним програмам. Законом можуть бути передбачені галузі чи об'єкти інноваційної діяльності, в яких обмежується чи забороняється використання іноземних інвестицій.

**Висновок.** Реалізації інноваційного потенціалу підприємства є дуже важливими у наш час, тому, що це дозволить зменшити відставання нашої держави від світового рівня, призведе до економічної стабілізації, забезпечить економічний розвиток на новій технологічній і технічній основі.

#### Список використаних джерел:

1. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность. – М.: Экзамен, 2001. – 575с.
2. Данилишин Б.М. Інвестиційна політика в Україні: [монографія] / Б.М. Данилишин, М.Х. Корецький, О.І. Дацій. – Донецьк : «Юго-Восток, Лтд». – 2006. – 292 с.
3. Мельник О.Г. Сутність інновацій та інноваційного розвитку / О.Г. Мельник // Актуальні проблеми економіки: наук. економ. журнал. – 2008. – №12. – С. 20–26.



УДК 338.1

Ірина Федішин

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## АНАЛІЗ МАКРОЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Iryna Fedyshyn

### ANALYSIS OF MACROECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE

Без жодних сумнівів можна стверджувати, що зараз держава Україна переживає найсильнішу з моменту свого створення кризу. Інфляція, різкі коливання курсу валют, зростання цін, зростання зовнішнього боргу, девальвація гривні, корупція, а також неефективні реформи, недосконалість законодавства і Податкового кодексу зокрема похитнуло економічний розвиток держави і спровокувало негативні тенденції для розвитку економіки та суспільне напруження. Рівень соціальних виплат для незабезпечених верств українського населення значно скорочено відповідно до норм та правил, що існують в ЄС.

Після майже двократного (48,9%) падіння реального виробництва промислової продукції в Україні впродовж 1991–1999 рр., зумовленого адаптацією відповідних підприємств до пострадянських умов [1] у 2000 р. в Україні вперше з часів незалежності було зафіксоване зростання реального ВВП, яке насамперед було пов'язано зі стрімким збільшенням експорту. Протягом 2000–2008 рр. середньорічні темпи приросту реального ВВП становили 6,9%. На тлі економічного піднесення та пом'якшення соціальних проблем відбулось гальмування структурних та інституційних реформ, необхідних для забезпечення стабільного довгострокового розвитку економіки. В результаті, коли зовнішня кон'юнктура змінилась в другій половині 2008р., реакція економіки на негативний зовнішній шок була різкою. За результатами 2009р. реальний ВВП України скоротився на 15,1% [2]. Динаміка реального та номінального ВВП України за 2010-2014 рр. (рис. 1) свідчить про те, що обсяг номінального ВВП у 2014 році в порівнянні з 2013 роком зріс майже на 112 млрд грн, або до 107,7 %, у той самий час обсяг реального ВВП у 2014 році впав на 80 млрд грн і зрівнявся з показником реального ВВП 2010 року. Такі значні перепади, коли номінальний ВВП зростає, а реальний падає, відбувається під час інфляції в зв'язку з ростом цін на товари та послуги з одночасним скорочення обсягів виробництва, споживання (надання) цих товарів (послуг). У підсумку скорочується купівельна спроможність населення та падіння рівня життя.

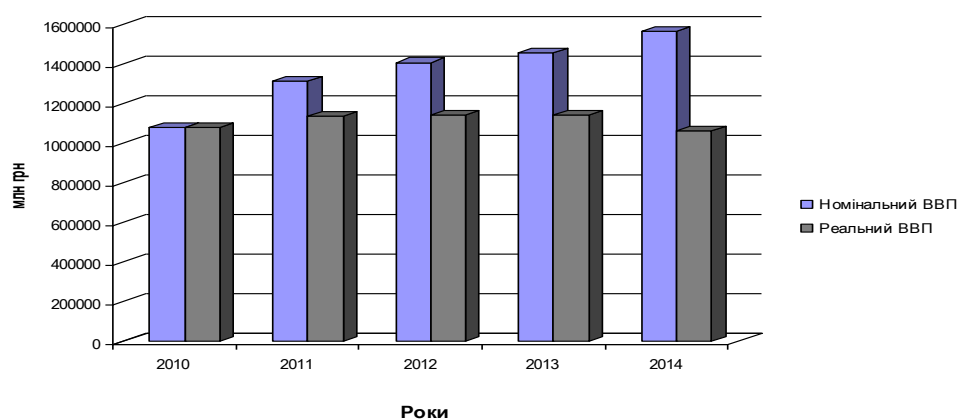


Рисунок 1. Динаміка реального та номінального ВВП України за 2010-2014 рр.[3]

Одним з найбільш точних способів оцінки економічного розвитку держави являється ВВП на душу населення. Динаміка ВВП України на душу населення у період з 2004 по 2015 рр. показує тенденцію збільшення даного показника з 2004 до 2008 року, виняток становить 2009 рік – спад на 3,2% у гривневому вираженні та 34,6% у доларовому еквіваленті. З 2012 року відбувається різкий спад показника із 122,1% до 107,3%, тобто на 14,8%. У 2014 році статистичні дані свідчать про збільшення номінального ВВП на душу населення на 12%, однак присутній спад даного показника на 25,2% у доларовому еквіваленті [4].

Підсумки грудня 2015 року засвідчили наявність низхідної динаміки переважної більшості макроекономічних показників.

Що стосується інфляції, то уявлення про масштаб даного показника можна отримати на підставі дефлятора ВВП, який за даними Державної служби статистики України за третій квартал 2015 року позначений на рівні 37,8%, а інфляція в Україні в 2015 році виросла до 43,3% [5] і досягла максимального значення за останні 20 років.

Криза стає дедалі глибшою та складнішою, розповсюджуючись на грошово-кредитну, соціальну сфери, створюючи несприятливий клімат для іноземного інвестора, інноваційної діяльності вітчизняних підприємств, й невпинно погіршуючи соціальне самопочуття та очікування суб'єктів ринку й пересічних громадян.

Для стабілізації економіки, на нашу думку, необхідно не руйнувати державний сектор, а комерціалізувати його діяльність, посилити його функції як рівноправного суб'єкта ринкових відносин.

Головна мета фінансово-економічної політики на сучасному етапі – забезпечення сталого зростання внутрішнього валового продукту. Передусім це стосується промисловості, яка має значний потенціал для вагомого нарощування конкурентоспроможної продукції. В умовах нестабільної економіки постановка питання про визначальний вплив функціонування вітчизняних підприємств, як структурної одиниці економіки, на кінцеві результати їх діяльності стає особливо актуальною. В даний час діяльність українських промислових підприємств переважно орієнтована на впровадження жорсткої економії, що є ефективним засобом виживання в кризових умовах лише в короткостроковій перспективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Турченко О.В. Кризові дисбаланси та детермінанти активізації інвестиційної діяльності підприємств / О.В. Турченко // Вісник Сумського національного аграрного університету. – Суми, 2009. – №2
2. Бураковський І., Мовчан В. Вплив торговельної політики на людський розвиток. Оцінка потреб України у галузі сприяння міжнародній торгівлі: аналітичний звіт / І. Бураковський, В. Мовчан. – К. : Регіональне бюро ПРООН для Європи та країн СНД, 2011 – 132с.
3. Квартальні розрахунки валового внутрішнього продукту України за 2010–2014 роки [Електронний ресурс]. Статистичний збірник. Державна служба статистики України / за редакцією І.М. Нікітіної, Київ, 2015.- С.18 Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Валовой внутренний продукт Украины. Фінансовий портал Мінфін. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://index.minfin.com.ua/index/gdp/>
5. Державна служба статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

**УДК 658.11**

**Роман Федорович**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Roman Fedorovych**

### **THE FORMATION OF INNOVATIVE POTENTIAL OF ENTERPRISES**

В аналізі доцільності прикладних досліджень і розробок виняткове значення має фактор споживання їх результатів. У цих умовах важливою складовою успішного розвитку вітчизняних підприємств є здатність запропонувати, розробити, виготовити, вивести на ринок і просувати на ньому різні інновації. У свою чергу, процес споживання повинен ґрунтуватися на останніх досягненнях науки і техніки та безперервно удосконалюватися. Тому за сучасних умов розвитку економіки зростає роль служби маркетингу в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. Ринкові відносини з'єднують дослідників і розробників, виробників і споживачів через показники прибутковості в єдину систему, в якій кожен зацікавлений у зростанні своєї частки у сукупному доході від створення, виготовлення та споживання інновацій. Врахування особливостей розвитку триланкової системи «наука–виробництво–споживання», її компонентів і обумовлених ними факторів, що впливають на організацію та ефективність конкретного інноваційного проекту, є першочерговим завданням його виконавців.

Представлення стадій циклу «наука–виробництво–споживання» як єдиного технологічного ланцюга, призвело до появи системного поняття «життєвий цикл інноваційної діяльності». Він охоплює взаємопов'язаний комплекс робіт від виявлення нових потреб до пошуку наукових ідей і технічних можливостей їх задоволення. У рамках циклу відбувається переміщення науково-технічних результатів у часі: генерування та селекція ідей → фундаментальні дослідження → прикладні науково-дослідні роботи → дослідно-конструкторські роботи → інструментальна та організаційна підготовка виробництва → виробництво інновацій → комерціалізація інновацій → заміна інновацій.

Важлива роль у здійсненні кожного етапу інноваційного циклу та інноваційного процесу в цілому належить інноваційному маркетингу. Огляд літератури та власні дослідження дають можливість стверджувати, що під ним варто розуміти комплексне використання принципів і методів маркетингу з метою створення на підприємствах необхідних умов для пошуку продуктивних змін, їх здійснення, поширення та комерціалізації. Таким чином, інноваційний маркетинг необхідно розглядати як інтегрований інструмент, що спрямований на реалізацію потенціалу інновацій, орієнтованих на зовнішні й внутрішні потреби, що створюють високий ступінь їх доступності для споживачів.

До основних передумов успішної інноваційної діяльності належить наявність фактичних чи потенційних потреб споживачів. Саме вони змушують господарюючі суб'єкти змінювати не тільки рівень якості товарів, робіт, послуг, але і змінювати їх зовнішній вигляд, склад, вдосконалювати функції.

Проблеми формування, збору та систематизації ідей можуть бути вирішені з використанням експертних та психологічних методів евристичного пошуку. Частково це питання розглядалося у.

На практиці, як відомо, існують випадки, коли з різних причин у перспективного інноваційного проекту можуть виникнути труднощі з комерціалізацією його

результатів. Це призводить до того, що інвестовані в нього ресурси не приносять очікуваної віддачі взагалі, або її отримання відкладається на невизначені терміни. Тому перед прийняттям рішення щодо реалізації інноваційної ідеї необхідно оцінити затребуваність інновації ринком, тобто оцінити її ринковий потенціал. Така оцінка повинна здійснюватися через призму найбільш стійкого елемента – споживацьких потреб.

Формування і вибір стратегічних напрямків інноваційної діяльності базується на результатах всебічної оцінки як середовища, в якому працює підприємство, так і на визначенні внутрішніх інноваційних можливостей підприємства, які характеризуються станом і рівнем використання інноваційного потенціалу. При цьому інноваційні можливості підприємств істотно різняться в залежності від конкретних особливостей підприємства, його галузевої приналежності і стратегічної спрямованості. У зв'язку з цим оцінка інноваційного потенціалу в сучасних умовах стає об'єктивно необхідним елементом у процесі управління інноваційною діяльністю підприємства. Адже будь-яка комерційно успішна інновація – це, в першу чергу, прояв інноваційного потенціалу підприємства та галузі його функціонування.

Одну і ту ж інновацію можна отримати за рахунок різних напрямків інноваційної діяльності: за рахунок здійснення власних наукових досліджень і розробок або ж придбання різних форм зовнішніх знань у інших господарюючих суб'єктів. Тому, аналізуючи альтернативні варіанти інноваційного розвитку, обов'язково слід врахувати як інноваційний потенціал галузі, так і самого підприємства. Оцінка інноваційного потенціалу дозволить визначити вплив інноваційних процесів на економіку підприємства, а саме, на розвиток основних напрямків його господарської діяльності, включаючи науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, маркетинг, виробництво, фінанси, персонал.

Питанням формування інноваційного потенціалу підприємства в економічній літературі приділяється досить багато уваги. Однак серед науковців і практиків ще не сформовано загального підходу щодо сутності інноваційного потенціалу промислових підприємств, розробки методів та критеріїв оцінки. Дана ситуація негативно впливає на інноваційні процеси, не дає змоги задовольнити потреби підприємств у розробці інноваційної стратегії. Розуміння сутності інноваційного потенціалу дуже важливе, бо визначає підхід до його оцінки, вимірювання й управління, виявляє необхідні умови для успішних інноваційних процесів.

Формуючи загальне бачення цієї складної економічної категорії, вважаємо за необхідність скористатися підходами тих дослідників, які визначають потенціал як ієрархічно організовану систему понять, як складну динамічну систему генерування, накопичення і трансформування наукових ідей та науково-технічних результатів в інноваційні продукти, процеси. Тому потенціал одночасно виступає як ресурсом, який нагромадила система у процесі її розвитку та становлення, так і резервом, що відображає нереалізовані можливості її розвитку.

Враховуючи викладене, доцільно подати визначення інноваційного потенціалу підприємства, як органічну, взаємопов'язану сукупність ресурсів і можливостей, що використані, чи можуть бути використані або можуть бути залучені до створення і реалізації інновацій. Таке визначення акцентує увагу на тому, що інноваційний потенціал має двоїтий характер, його формує явна і прихована складова. Остання складова вказує на існування певних нереалізованих, незадіяних можливостей у підприємства стосовно його інноваційного шляху розвитку.

Вищевказане свідчить про необхідність тісної взаємодії різних служб підприємств у процесі створення інновації та формування інноваційного потенціалу підприємства.

**УДК 339.138**

**Роман Фроленко**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ПРИНЦИПИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ**

**Roman Frolenko**

### **PRINCIPLES OF MARKETING MANAGEMENT AS THE BASIS ADMINISTRATION EXPENSES**

Стратегічне управління витратами започаткували виробничі транснаціональні корпорації (ТНК), що розглядають його нині як інструменти нарощення власної конкурентоспроможності у світовому масштабі. Це привело до виникнення поняття «витрати на розвиток», під якими розуміють, із одного боку, витрати на фундаментальні науково - дослідні, дослідно-конструкторські дослідження, проектно-конструкторські роботи (група витрат R&D); з іншого - на стандартизацію, сертифікацію продукції та виробничих процесів, конкурентну розвідку і ринкові дослідження (маркетингові витрати й витрати на високу якість). Нині підприємства-лідери світового ринку наукомісткої продукції відійшли від так званого бухгалтерського підходу до управління витратами на розвиток, адже вони для них є інвестиціями, що генерують прибуток.

У наукомістких галузях економіки за життєвий цикл кінцевої продукції відповідають такі три основні функції підприємств, як: НДДКР; виробництво; маркетинг.

Витрати на маркетинг є ключовими для стратегічного управління наукомістким виробничим підприємством. Тим більше, що саме наукомістка продукція не завжди належить до товарів першої необхідності чи таких, що не потребують маркетингової діяльності, та які й так дійдуть до споживача. На відміну від традиційної продукції, успіх на ринку наукомісткої продукції, зокрема автомобільної, значною мірою залежить від успішності маркетингових робіт, а, отже, і від вдалого управління витратами на маркетинг.

Питання управління витратами на маркетинг автори економічної літератури досліджували, однак до цілісної завершеної теорії управління витратами на маркетинг ще будуть потрібні зусилля багатьох дослідників.

У вітчизняних підприємств автомобілебудівної галузі вже давно сформувалося розуміння того, що маркетинг відіграє вирішальну роль у нарощенні прибутковості підприємства. Але управління витратами на маркетинг і донині побудоване за принципом – не видно прибутковості вкладень (витрат), то не видно й втрат від їх скорочення. Очевидно, що розв'язати цю проблему можна шляхом оцінки маркетингових процесів підприємства, фінансовими методами і впровадженням системи управлінського обліку. Але і з оцінкою ефективності маркетингу є проблеми, зокрема на вітчизняних підприємствах.

Методи аналізу результативності таких складових, як реклама, бренд і гудвілл, лояльність споживача до бренду маловідомі підприємствам, незважаючи на активний науковий пошук у даній галузі.

Низку теоретичних положень щодо управління витратами на маркетинг викладено в роботі «Управління збутом продукції через контроль затрат на маркетинг» Н. Мешко. У цій праці запропоновано аналізувати ефективність каналів збуту промислової продукції. Показники, що впливають на ефективність каналів збуту, на думку автора, слід ділити на чотири групи. Зокрема, до першої групи, потрібно зарахувати показники прибутковості каналу збуту, а також динаміку даних показників.

Зрозуміло, що для обчислення таких показників необхідно, по-перше, точно знати, які витрати здійснюються на даному каналі збуту, і, по-друге, які саме доходи такий канал дає. Цього можна досягти або шляхом бюджетування, або з допомогою створення відокремленого підрозділу.

Другу групу показників, на думку автора, мають становити показники витрат на маркетинг та їх порівняння з плановими. Такі витрати, очевидно, не можна ототожнювати з витратами на всі канали збуту, оскільки, з одного боку можуть бути загальні витрати на маркетинг, наприклад, на рекламу, які не прив'язані до певного каналу збуту, а з іншого, канал збуту може потребувати, наприклад, певного рівня логістичних витрат, які, взагалі кажучи, у логістиці не прийнято вважати витратами на маркетинг.

До третьої групи показників запропоновано зарахувати “відносні показники, що характеризують ефективність використання активів підприємства”, і це дасть змогу “приймати обґрунтовані рішення про перерозподіл фінансових ресурсів”, забезпечуючи ефективну систему керування збутом продукції підприємства.

Остання, четверта група показників пов'язана з людським капіталом, адже складається з розрахункових показників, аналіз яких сприяє баченню динаміки зусиль персоналу каналу збуту та їх залежності від матеріальної зацікавленості працівників. На наш погляд, крім зазначених витрат на матеріальну зацікавленість персоналу каналів збуту, варто враховувати і витрати на стимулювання всіх працівників сфери маркетингу, які не пов'язані з конкретними каналами збуту, тобто служби маркетингу підприємства загалом.

Для правильного визначення стимулюючого розміру винагороди для працівників сфери маркетингу доцільно з'ясувати, як саме витрати на маркетинг впливають на розмір продажів.

Найпростішою формою залежності обсягу продажів  $Pr$  від витрат на маркетинг  $Mr$  є прямо пропорційна залежність:

$$Pr = k \cdot Mr, \quad (1)$$

де  $k$  – коефіцієнт пропорційності.

У вище згаданій роботі Н. Мешко стверджує, що в умовах вітчизняного ринку залежність обсягу продажів  $Pr$  від витрат на маркетинг найкраще апроксимується лінійною, однак не суто пропорційною функцією, а саме:

$$Pr = a + v \cdot Mr \quad (2)$$

У формулі (2) величина  $a$  означає ринковий мінімум продажу, що має місце без застосування будь-яких маркетингових зусиль. Проте зрозуміло, що визначати величину  $a$  для конкретного діючого підприємства краще теоретично, а не емпірично, оскільки експерименти з бездіяльністю маркетингової служби можуть обійтися підприємству надто дорого. Величина  $v$  у формулі (2) означає коефіцієнт чутливості ринку до витрат на маркетинг.

Зрозуміло, що формула (2) працює не для довільних як завгодно великих значень витрат на маркетинг, що є певна межа, насичення ринку  $Mr$ , при перевищенні якої обсяг продажів не зростатиме.

Таким чином суть інтегрованого підходу до стратегічного управління витратами наукомістких підприємств, що орієнтоване на розвиток, полягає у поєднанні орієнтирів технологічної політики підприємства з маркетинговими цілями, що робить необхідним запровадження принципів маркетингового менеджменту як основи управління витратами.

УДК 336

Ірина Химич

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

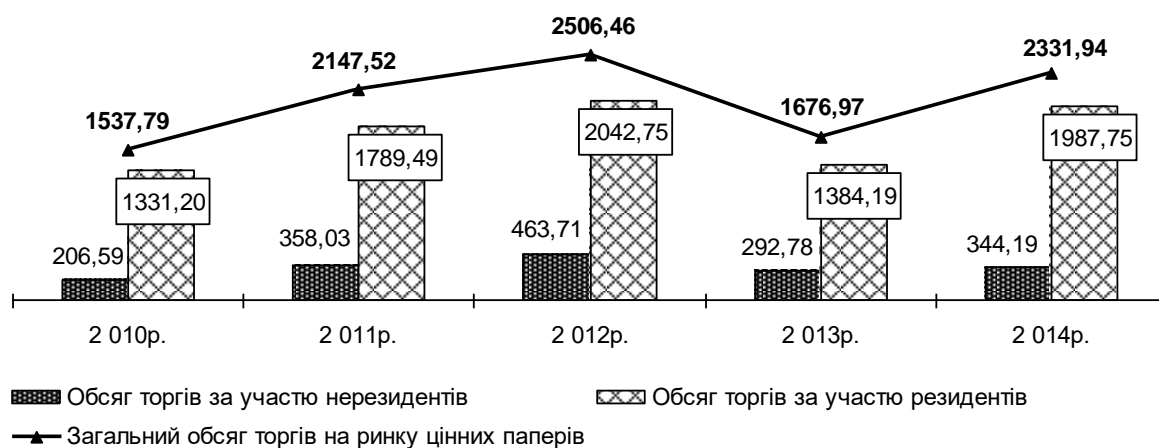
## ДИНАМІКА ІНВЕСТИЦІЙ ЧЕРЕЗ ФОНДОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ

Iryna Khymych

### DYNAMIC INVESTMENT THROUGH THE STOCK MARKET UKRAINE

Фондовий ринок забезпечує рух капіталу шляхом обігу різноманітних видів цінних паперів та їх похідних. Саме через механізми фондового ринку формуються пропозиція і попит на інвестиційні ресурси, відбувається їх акумуляція та перерозподіл з метою економічного зростання.

В 2014 році обсяг торгів на ринку цінних паперів за участю нерезидентів становив 344,19 млрд. грн. (рис. 1). Слід зазначити, що зацікавленість іноземних інвесторів українськими активами в 2014 році зросла на 17,55% порівняно з даними 2013 року [1; 2, с. 56].



**Рисунок 1.** Обсяг торгів на ринку цінних паперів у порівнянні з обсягом виконаних договорів з нерезидентами за 2010-2014 роки, млрд. грн. [2, с. 57]

Однак у 2014 році на фоні збільшення загального обсягу торгів на ринку цінних паперів частка операцій на фондовому ринку за участю нерезидентів зменшилася з 17,46 % у 2013 році до 14,76 % у 2014 році. Водночас частка обсягу торгів на ринку цінних паперів з резидентами зросла з 82,54 % у 2013 році до 85,24 % у 2014 році.

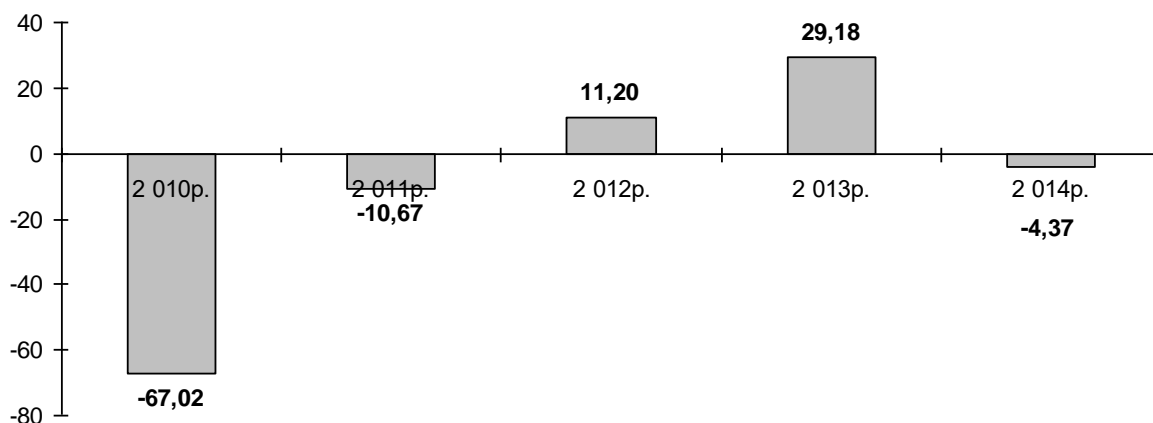
Основний приріст обсягу торгів на ринку цінних паперів за участю нерезидентів у 2014 році відбувся за рахунок операцій, проведених у IV кварталі, за результатами якого сформовано 45,41 % річного обсягу торгів за участю нерезидентів.

На біржовому ринку протягом 2014 року частка обсягу торгів за участю нерезидентів коливалася в межах мінімального значення від 1,93 % у березні до максимального значення 30,35 % у січні.

Незважаючи на те, що в 2014 році обсяг операцій з купівлі цінних паперів зріс на 5,11 % порівняно з 2013 роком, протягом останніх років обсяги продажу цінних паперів нерезидентами перевищують обсяги придбання.

Так, у 2014 році спостерігається незначний відтік капіталу іноземних інвесторів з фондового ринку України: сальдо торговельних операцій за участю нерезидентів у

річному підсумку становило – 4,37 млрд. грн. (рис. 2). Іноземні інвестори виводили капітал з фондового ринку, продаючи акції (сальдо становило -8,93 млрд. грн.). Водночас у 2014 році позитивний приріст відбувся за рахунок збільшення операцій з купівлі інвестиційних сертифікатів та державних облигацій України (сальдо становило 2,47 млрд. грн. та 2,07 млрд. грн. відповідно) [1; 2. с. 56, 59].



**Рисунок 2.** Сальдо обсягу інвестицій нерезидентів в економіку України через інструменти фондового ринку за 2010-2014 роки, млрд. грн. [2, с. 58]

При аналізованні щомісячної динаміки залучення інвестицій в економіку України через інструменти фондового ринку за участю нерезидентів виявлено, що протягом 2014 року найбільше позитивне сальдо обсягу залучених інвестицій нерезидентами спостерігалось у січні (+31,86 млрд. грн.). До того ж, жовтень характеризувався зниженою активністю нерезидентів: сальдо становило -26,96 млрд. грн.

У структурі обсягу залучених інвестицій за участю нерезидентів з розподілом за країнами світу найбільший обсяг належав такій країні, як Кіпр, річне сальдо становило +30,21 млрд. грн. Протягом останніх років простежується тенденція до незначного збільшення загальної номінальної вартості цінних паперів, що належать власникам-нерезидентам.

Станом на кінець 2014 року сумарний обсяг номінальної вартості цінних паперів, що належать власникам цінних паперів, становив 852,71 млрд. грн., у тому числі номінальна вартість цінних паперів, що належать власникам-нерезидентам, становила 175,22 млрд. грн.

Темп росту номінальної вартості цінних паперів, що належать власникам-нерезидентам з 2010 по 2014 роки коливався в межах від 99,76 % до 143,14 %.

Найбільший обсяг номінальної вартості цінних паперів власників-нерезидентів, які володіли значними пакетами акцій емітентів (10 % і більше статутного капіталу), станом на кінець 2014 року зафіксовано серед представників таких країн, як Кіпр (25,96 %), Росія (11,27 %) та Нідерланди (8,41 %) [1; 2. с. 59-60].

#### Список використаних джерел:

1. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nssmc.gov.ua>.
2. Річний звіт НКЦПФР за 2014 рік. Ринок цінних паперів. Європейський вибір: нові можливості та зростання. – Київ, 2015. – 102 с.



**УДК 338.242**

**Ірина Шкіра, Ірина Вовк**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **SWOT – АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СВІЛОТЕХНІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»)**

**Iryna Shkira, Iryna Vovk**

### **SWOT – ANALYSIS OF ACTIVITY LIGHTING ENTERPRISES (VATRA CORPORATION)**

Актуальність дослідження питань стратегічного управління для вітчизняних підприємств зумовлена насамперед такими основними причинами:

– перша причина пов'язана з проблемами забезпечення ефективності діяльності багатьох підприємств та досягнення рівноваги із зовнішнім середовищем; друга – пошуком шляхів виживання в умовах ринку [1].

Тому серед багатьох проблем, що вирішуються сьогодні на вітчизняних підприємствах, які знаходяться в стадії посткризового розвитку, особливу увагу необхідно приділити проблемі впровадження стратегічного управління, зокрема SWOT – аналізу, для розробки оптимальних стратегій підприємств.

Для подальшого розвитку підприємств Тернопільського регіону, а особливо ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» та виходу з кризової ситуації слід розробити стратегії розвитку підприємств на основі SWOT – аналізу.

Метод SWOT- аналізу включає аналіз зовнішнього середовища (макросередовища та безпосереднього оточення) функціонування організації та виявлення загроз і можливостей для неї з боку середовища; аналіз внутрішнього середовища функціонування організації та виявлення сильних і слабких сторін підприємства.

На наш погляд доцільно звернути увагу на сильні сторони підприємств: наявність ресурсного потенціалу та потужностей, які повністю задовольняють потреби України у промисловій світлотехніці та забезпечують виконання поставок продукції у країни СНД (Білорусь, Молдову та ін.); цінові переваги; добре вивчений ринок та потреби покупців; використання оренди майна і землі; виробництво унікальної за своїми світлотехнічними характеристиками продукції.

До слабких сторін розвитку досліджуваного підприємства, на наш погляд, відносяться: застаріле устаткування; застарілий асортимент продукції; недостатня організація маркетингової діяльності; відсутність кваліфікованого менеджменту; недостатність грошей на фінансування необхідних змін у стратегії; погано налагоджена система збуту та зростання конкуренції; ринок світлотехнічних виробів в Україні на сьогоднішній день є не значним, вільних сегментів на ринку багато.

Надалі слід розглянути можливості і загрози підприємства. Можливості: укладання контрактів з новими партнерами; розширення асортименту продукції, щоб задовольняти більше потреб клієнтів; зниження податкового тиску; спроможність використовувати навички у випуску нової продукції.

Загрози: несприятлива зміна курсів іноземних валют – при закупівлі іноземного обладнання потрібно розраховуватись іноземною валютою, а при нестабільному курсі національної грошової одиниці України дуже важко будувати будь – які плани, цей фактор має неабияке значення при значних сумах та при тривалих термінах угод; законодавчі вимоги – існуючі податкові вимоги до підприємства досить сильно обмежують можливості підприємства до нормальної виробничої діяльності;

нестабільна економічна та політична ситуація.

Виходячи із проведеного стратегічного аналізу бачимо, що місія підприємства – бути лідером на ринку в галузі виробництва світлотехнічної продукції; забезпечити рентабельне підприємство по виробництву конкурентоспроможної та якісної продукції, збільшити асортимент продукції й здійснювати пошук нових інноваційних рішень і шляхів розвитку. Відповідальність, індивідуальний підхід, прагнення приносити максимальну користь клієнтам, взаємоповага та підтримка – основні принципи діяльності та основа корпоративної політики компанії.

Внутрішнє середовище фірми являє собою сукупність чинників, що створюються і контролюються фірмою. Складові внутрішнього середовища фірми безпосередньо впливають на ефективність розроблення стратегії, цілей, завдань, структури, технологій, персоналу, організаційної культури. Від поставлених цілей залежить яку стратегію підприємство обирає для ефективної діяльності [2].

Після аналізу ситуації на ринку, що склалася, а також аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз можна сформулювати основні цілі діяльності компанії на найближчий рік.

Перед ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» поставлені такі цілі:

- 1) зростання обсягів виробництва та реалізація продукції (від 1 до 5 років) на 20%:
  - посилення маркетингової діяльності;
- 2) збільшення обсягів прибутків (від 1 до 5 років) на 10%, насамперед за рахунок:
  - ефективного використання трудових та матеріальних ресурсів.
- 3) покращення якості всієї продукції (до 1 року):
  - купівля якісніших матеріалів та техніки;
  - розробка нових конструкторських планів;
- 4) збільшення кількості клієнтів (від 1 до 5 років) на 20%, за рахунок впровадження знижки для постійних споживачів.

Для досягнення поставлених цілей необхідно вирішити ряд таких задач:

- максимізація прибутку за рахунок впровадження нової рекламної стратегії;
- мінімізація затрат на виробництво; підвищення репутації компанії серед споживачів і удосконалення іміджу, для підвищення привабливості товару;
- встановлення цін з урахуванням умов конкуренції та потреб компанії;
- забезпечення екологічної чистоти виробленої продукції, не зважаючи на те, що екологічна ситуація в деякій мірі впливає на її якість;
- вивчення цільового ринку та основних потреб споживачів;
- покращення товарної політики, цінової, збутової та комунікаційної;
- проведення рекламної компанії для залучення більшої кількості споживачів;
- проведення різного роду акцій залучення потенційних споживачів;
- вивчення цільового ринку та основних потреб споживачів;
- покращення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики.

Окреслені задачі дозволяють запропонувати до впровадження маркетингову стратегію для ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

#### **Список використаної літератури:**

1. Б.М Андрушків Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: Навчально-методичний посібник / Б.М. Андрушків, Л.Я. Малюта, Л.М. Мельник–Тернопіль : ТНТУ ім. І.Пулюя , 2010. – 271 с.
2. М.М. Єрмошенко Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник / М.М. Єрмошенко. – К.: НАУ, 2001. – 469 с.

**УДК 658.5**

**Наталія Юрик, Лілія Бабій**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

**Natalia Yuryk, Lilia Babiy**

### **THE ROLE AND IMPORTANCE OF INNOVATIVE MARKETING ON THE DOMESTIC ENTERPRISES**

У зв'язку з ситуацією, що складається в Україні, коли відбувається спад виробництва вітчизняної продукції, зменшенням попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках вимагає переходу на інноваційний розвиток – введення концепції інноваційного маркетингу. Інноваційний маркетинг – концепція маркетингу, згідно з якою підприємство повинно безперервно вдосконалювати продукти і методи маркетингу, спрямовувати свою діяльність на формування попиту з метою максимального задоволення як потреб споживачів, так і власних потреб, за допомогою використання нових ідей щодо товарів, послуг та технологій.

Маркетинг інновацій найкращим чином сприяє досягненню цілей підприємства та окремих його виконавців, робить організацію конкурентоспроможною за рахунок задоволення потреб і запитів споживачів більш ефективним способом, ніж конкуренти та отримання прибутку від даного збуту нового товару чи технології. Щоб досягти найвищих результатів своєї діяльності підприємство повинно активно здійснювати наукові розробки, експериментальні дослідження, організацію виробництва інновацій, дослідження ринку (особливо його кон'юнктури), налагодження комунікацій, формування цін та розробку інноваційних стратегій, підвищення ефективності функціонування, забезпечення умов для тривалого укріплення ринкових позицій.

Маркетинг інновацій пов'язує дослідницьку і виробничу діяльності в систему менеджменту підприємства, стимулює розробки і впровадження інновацій, створює умови для зниження ризиків на кожному етапі інноваційної діяльності, проводить безперервний моніторинг нових напрямів.

В усіх існуючих концепціях використовуються певні інновації: концепція удосконалення виробництва передбачає удосконалення технології виробництва товарів, що може призвести до появи технології-інновації; концепція удосконалення товару – покращення якості товару, яка певною мірою, передбачає появу товарної інновації; концепція інтенсифікації комерційних зусиль – удосконалення комплексу заходів з просування товару на ринок, результатом чого можуть бути комунікаційні інновації; концепція маркетингу – поява нових потреб (потреб споживачів), які можуть бути інноваційними; концепція соціально-етичного маркетингу передбачає задоволення ще однієї групи потреб – потреб всього суспільства, тобто, можливо, інноваційних потреб.

Виходячи з вище викладеного, можна вважати, що концепція інноваційного маркетингу є провідною концепцією на сьогоднішній день, яка допоможе вітчизняним підприємствам здійснити прорив в своїй діяльності та перейти на якісно новий рівень розвитку. Це дозволить товаровиробникам вийти з тієї кризи, в якій вони зараз знаходяться, а також наздогнати за розмірами товарообороту та прибутків іноземні підприємства, що працюють в даній галузі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Концептуальні засади маркетингу інновацій на підприємстві [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [oldconf.neasmo.org.ua/node/899](http://oldconf.neasmo.org.ua/node/899).
2. Маркетинг інновацій та інноваційний маркетинг, їх місце серед концепцій ведення бізнесу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [elkniga.info/book\\_144\\_glava\\_9\\_1.3\\_Marketing\\_innovacijj\\_ta.html](http://elkniga.info/book_144_glava_9_1.3_Marketing_innovacijj_ta.html).

**УДК 658**

**Галина Нагорняк, Роман Оксентюк**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **РОЛЬ БРЕНДИНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Halyna Nahorniak, Roman Oksentyuk**

### **ROLE OF BRANDING IN ENSURING COMPETITIVENESS OF DOMESTIC ENTERPRISES**

За останні роки у світовій практиці управління бізнесом відбулися суттєві зміни, причиною яких стало посилення конкуренції в усіх сферах діяльності підприємств. Сучасні ринки характеризуються динамічністю розвитку технологій, великою швидкістю появи нових товарів та послуг. В таких умовах для утримання та завоювання споживачів підприємства мають орієнтуватися не тільки на їхні функціональні потреби, а враховувати всі рівні потреб та здійснювати цілеспрямовану систематизовану діяльність із задоволення як функціональних, так і емоційних, соціальних та психологічних потреб споживачів. У реаліях української економіки більшість підприємств стикається з проблемою посилення конкуренції з імпортними товарами. Зміна характеру конкурентного середовища пов'язана з появою на українському ринку великої кількості міжнародних компаній, що володіють сильними та відомими брендами. Такі конкуренти пропонують високоякісний і недорогий товар, є свідченням того, що наявність відомої марки стає життєво важливою умовою забезпечення стабільності підприємства на ринку, що визначає фактором його конкурентоспроможності.

Сьогодні виробництво продукції, яка відповідає високим критеріям якості, зовсім не гарантує підприємству стійкого становища на ринку. У свою чергу, воно безпосередньо залежить від його здатності виготовити та надати споживачам конкурентоспроможний товар. Конкурентоспроможність товару – це властивість товару задовольняти потреби цільових покупців більшою мірою і з меншими витратами у порівнянні з товарами конкурентів. Поняття конкурентоспроможності товару та підприємства взаємопов'язані та взаємозумовлені. Конкурентоспроможність підприємства – економічна категорія, яка характеризує здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію при кращому, ніж у конкурентів, використанні власного потенціалу. Іншими словами, найбільш раціональне використання ресурсів повинно забезпечувати конкурентне положення на ринку (виробництво, фінанси, постачання, персонал, НДДКР, управління, маркетинг).

На відміну від конкурентоспроможності товару, конкурентоспроможність підприємства не може бути досягнута у короткий проміжок часу. Існує традиційне уявлення про конкурентоспроможність, яке пов'язано, як правило, з товаром і зводиться до набору характеристик, які забезпечують товару перевага на ринку та сприяють успішному збуту в умовах конкуренції. Однак насправді отримати конкурентні переваги можливо як ціновими, так і неціновими методами. Інструментом цінового методу є здатність підприємства розробляти, випускати та продавати товар з меншими витратами, що дозволяє встановлювати нижчі, ніж у конкурентів, ціни. Нецінові методи спрямовані на падіння споживчої вартості товару, лояльності покупця до товару, що дозволяє досягти стратегічних переваг перед конкурентами. Сьогодні ресурси з виробництва товарів і послуг (технології, обладнання, люди, фінанси тощо) стають загальнодоступними, хоча і обмеженими. Саме нецінові методи конкуренції

грають найважливішу роль в умовах розвитку глобального характеру конкуренції на ринку. У зв'язку з цим необхідно більше уваги приділяти не стільки поняттю конкурентоспроможності вироблених товарів, скільки конкурентоспроможності образів, які ці товари створюють, тобто брендів. Конкурентоспроможність бренду можна визначити, як його здатність у порівнянні з іншими брендами зберігатися у свідомості потенційного споживача, позитивно оцінюватися у порівнянні з ними.

Сучасна тенденція зростання числа покупців – прихильників певних брендів зі сформованими відносинами до тієї чи іншої торгівельної марки – найбільш показова ознака того, що робота над створенням конкурентоспроможного бренду необхідна для підприємства. Концепція брендингу має на увазі під собою продаж не просто товару, а товару, що має своє власне ім'я і “особу”, названу брендом. Тільки торгівельну марку, яка вміє виявити щось важливе й цінне для споживачів, висловити це в її символах і комунікаціях, домогтися правильного розпізнавання та довготривалого купівельного переваги, можна назвати повноцінним брендом. Головна мета брендингу – це формування у споживачів довіри до торгівельної марки, що, як наслідок, тягне за собою прихильність цільової аудиторії, і з безлічі пропозицій споживач, не замислюючись, вибере товар цієї марки. Завданням брендингу є створення незабутнього й унікального образу торгівельної марки та донесення цієї ідеї до споживачів. Досягти таких результатів можна тільки комплексно, при належному поєднанні різних інструментів, що включають у себе рекламу, зв'язки з громадськістю (PR), спонсорство, маркетинг подій, соціальні фактори. Про рівень прихильності споживачів до бренду можна судити за ступенем лояльності покупців. Прибуток виробників товарів відомих торгових марок на 15-20% більше, ніж виробників, які не мають відомого імені, але справжня вигода для власників бренду проявляється у стабільності. Йдеться про сталість купівельної бази, охочому прийнятті нових продуктів, випущених під тією ж маркою, і відносній дешевизні утримування вірних покупців у порівнянні з вартістю постійного пошуку нових.

Світовий досвід показує, що застосування концепції брендингу дає компаніям наступні конкурентні переваги: створення природних бар'єрів входу на ринок для нових конкурентів; полегшення компаніям-власникам виведення на ринок нових продуктів; можливість активно освоювати нові ніші ринку; лояльність покупців збільшує число повторних покупок, як наслідок – збільшення обсягів продажів; захист від реальної або потенційної загрози ринку за рахунок збільшення часу для прийняття антикризових заходів, збереження позиції на ринку без дорогих рекламних кампаній або зниження цін на свої товари; вищі доходи акціонерам; засіб залучення кращих і більш дешевих ресурсів (більшість працівників звертає увагу на бренд продукції, що випускається даним підприємством); франчайзинг. Якщо компанія має даний нематеріальний актив, вона може отримувати додатковий прибуток, продаючи франшизу; посилення міжнародної конкурентоспроможності компанії в умовах економічної глобалізації.

Узагальнюючи все вищевикладене, необхідно зазначити, що сьогодні життєво важливим фактором стає забезпечення сприятливого ставлення покупців до продукції вітчизняних виробників. Необхідно приділяти більше уваги брендоорієнтованому маркетингу. В умовах посилення конкуренції зі світовими торгівельними марками створення сильного бренду є запорукою більш високої цінності товару, що забезпечує стійкий попит і стає основою для отримання додаткових конкурентних переваг підприємства. Брендинг, який концентрується на формуванні довготривалих стосунків зі споживачами, стає відповіддю на сучасні ринкові умови та інструментом забезпечення конкурентоспроможності, а застосування технології брендингу виступає одним з найважливіших пріоритетів діяльності підприємств, що сприяє зміцненню позицій на ринку та є джерелом забезпечення конкурентних переваг.

УДК 658:330

Христина Кирич, Тарас Бронашко, Володимир Кріль

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## ЕНЕРГОЕФЕКТИВНЕ ОБЛАДНАННЯ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ. РЕКОМЕНДАЦІЇ З ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ В ПЕКАРНЯХ

Khrystyna Kyrych, Taras Bronashko, Volodymyr Kril

### ENERGY EFFICIENT EQUIPMENT IN SMALL BUSINESSES. CONSERVATION RECOMMENDATIONS IN BAKERY

Хліб – один з найпоширеніших продуктів харчування, який завжди користується попитом. І не секрет, що пекарська справа, завжди вважалася прибутковою та стабільною справою. Такою, вона є і у наш час. Рентабельність виробів зі здобного і листкового тіста, сягає 60%, що є дуже привабливим для відкриття такого бізнесу. В Україні, на відміну від Європейських країн, ринкова частка міні пекарень майже в три рази менша, а це важливий фактор для розвитку цього напрямку, так як наш ринок, все більше адаптується під європейський і за міні пекарнями стоїть велике майбутнє.

Значна кількість пекарень в Україні використовують застарілі електричні печі із значною часткою енергетичних втрат. Також печі використовуються для приготування їжі, виробництва пластикових, металевих виробів тощо.

За останніми дослідженнями заміна старих духовок дозволить забезпечити економію енергії до 60%.

Якість печі є одним з основних факторів, що визначають, скільки часу і грошей витрачається на виробництво. Якщо піч стара і погано ізольована, ймовірно, витрачається набагато більше енергії для нагріву приміщення, ніж використовується у виробничому процесі. Саме тому нова піч може не тільки заощадити до 60% від енергії процесу, а й значно поліпшити умови праці. Печі бувають різних форм і розмірів, а також можуть працювати на різних видах палива.

Як правило, піч можна розглядати як ефективну, якщо вона має електронне управління, адаптовані пальники та теплоізолюючі двері і стінки, а також, якщо вона може бути використана в режимі конвекції.

Перевагами енергоефективних печей є:

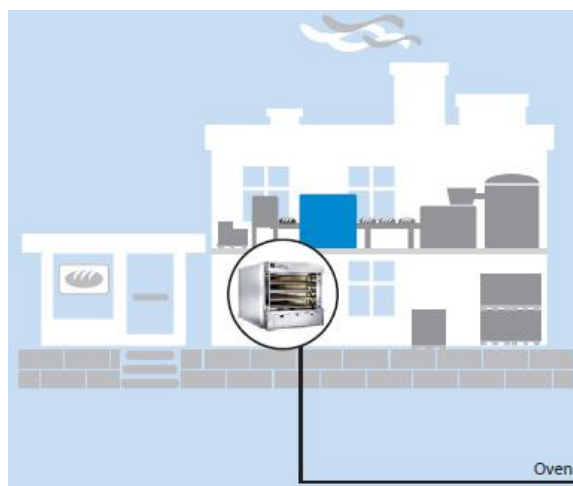
- Заощадження коштів на рахунки за електроенергію
- Значно поліпшені умови праці
- Скорочення часу виробництва, так як необхідна температура досягається набагато швидше

- Покращення якості продукції

- Печі з рекуперацією тепла заощаджують до 30% енергії

Рекомендаціями можуть бути:

- Необхідно переконатися, що розмір печі відповідає масштабам виробництва
- Не відкривати двері без необхідності
- Провести навчання персоналу з відповідними інструкціями, щоб використовувати всі функції нової печі, наприклад, електронні панелі управління.



**УДК 658.5**

**Богдан Андрушків, Роман Шерстюк, Віктор Паляниця**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

**ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ, РЕСУРСНИМИ ТА  
ЛОГІСТИЧНО–МАРКЕТИНГОВИМИ ЧИННИКАМИ ЗАБЕЗПЕЧУЄТЬСЯ  
ВИКОРИСТАННЯМ БАГАТОКОМПОНЕНТНОЇ МОДЕЛІ**

**Bohdan Andrushkiv, Roman Sherstiuk, Victor Palyanytsya**

**EFFECTIVE MANAGEMENT INNOVATION, RESOURCE AND LOGISTIC AND  
MARKETING FACTORS PROVIDED BY USING MULTI-UNIT MODEL**

Активний розвиток адаптивно-трансформаційних процесів в економіці України, реформування усього комплексу виробничих відносин вимагають створення принципово нової системи управління промисловими підприємствами в т.ч. і чинниками підвищення ефективності їх діяльності за рахунок використання організаційно-економічних механізмів, інноваційної, ресурсної та логістично-маркетингової компонент. Це пов'язано з тим, що входження України до Європейського економічного простору, як рівноправного економічного партнера ставить перед вітчизняними промисловими підприємствами проблеми, створені як їх тривалою роботою в умовах командно-адміністративної системи, так і необхідністю становлення сучасної ринкової економіки та зміною цільової орієнтації підприємств використання управлінської постконфліктної антикризової компоненти. Крім того, комплекс заходів, що передбачається Урядом України для стабілізації економіки, об'єктивно вимагає переходу всіх підприємств і галузей промисловості до противитратних методів господарювання, спрямованих на зменшення собівартості продукції.

За умов глобальних ринкових відносин, що швидко змінюються, одним із основних напрямків підвищення конкурентоспроможності продукції промислових підприємств є управління власне вище згаданими чинниками. Сьогодні для ефективного управління підприємством в цілому, необхідне вдосконалення наявних інструментів управління, а також розробка нового іструментарію, що відповідатиме сучасним економічним умовам діяльності промислових підприємств. Тим часом подальша стратегія розвитку промислових підприємств країни полягає власне в підвищенні ефективності їх роботи не лише на основі максимального використання економічних важелів впливу на всіх напрямках роботи промислових підприємств, що забезпечить високу якість кінцевих результатів діяльності підприємств, зменшення витрат на виробництво, таким чином досягнення найкращих результатів у виготовленні конкурентоспроможної продукції за Європейськими стандартами. Забезпечення таких багато векторних завдань обумовлює застосування багатокомпонентної моделі управління чинниками та за рахунок впливу на чинники підвищення ефективності виробництва. Вибір економічних чинників та важелів на багатопрофільних промислових підприємствах повинен ґрунтуватися, з одного боку, на розширенні меж економічної свободи, а з іншого, на зміні окремих елементів організаційно-економічного механізму як управління витратами, впровадженні новітніх технологій та інструментів логістики так і за рахунок інноваційних моментів.

В таких обставинах метою є формування вище згадуваної багатокомпонентної моделі управління чинниками ефективної діяльності промислового підприємства на інноваційних, ресурсних та логістично-маркетингових засадах та формування методичного управлінського постконфліктного іструментарію щодо її реалізації.

Для досягнення поставленої мети доцільно розробити алгоритм який передбачатиме вирішення таких наукових та практичних задач:

- дослідження особливостей функціонування промислових підприємств як важливої складової національної економіки та виробничо-господарського комплексу України;
- узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління чинниками їх ефективної діяльності;
- визначення ролі та місця стратегічного планування в системі формування багатокомпонентної моделі управління інноваційними, ресурсними та логістично-маркетинговими чинниками активізації промислового виробництва у постконфліктний період;
- розробка механізму управління чинниками ефективної діяльності промислового підприємства та виявлення передумов переходу до стратегічного планування й необхідності впровадження нових організаційно-економічних механізмів як інноваційні, ресурсні та логістично-маркетингові компоненти ефективного розвитку промислового підприємства;
- аналізування особливостей функціонування існуючих організаційно-економічних механізмів його управління;
- обґрунтування необхідності впровадження системи управління підприємством, що є передумовою формування дуалістичного інноваційного, ресурсного та логістично-маркетингового підходу;
- розроблення інноваційні, ресурсні та логістично-маркетингові компоненти до управління ресурсами промислового підприємства;
- упровадження рекомендації щодо оптимізації структури витрат промислового підприємства та розподілення його ресурсів в дуалістичному інноваційному, ресурсному та логістично-маркетинговому ланцюгу на основі функціонально-логістичного підходу до управління витратами та ефективного використання ресурсів;
- розроблення методики діагностування інноваційної, ресурсної та логістично-маркетингової діяльності промислового підприємства;
- обґрунтування показників ефективності і якості управління чинниками ефективної діяльності підприємства.

В реалізації алгоритму встановлено що об'єктом дослідження послужили процеси управління чинниками ефективної діяльності підприємства, ресурсами та витратами на промислових підприємствах. Предметом – принципи, положення, економічні методи, прийоми та практичні аспекти формування інноваційно-ресурсної та логістично-маркетингової стратегії управління чинниками ефективної діяльності підприємства. Методологічною основою повинні служити сукупність способів наукового пізнання, методів і прийомів, загальнонаукові принципи проведення досліджень. Правове поле дослідження склали чинні законодавчі та нормативні документи України, що регулюють формування витрат у сучасних умовах господарювання. Інформаційною базою для формування компонентної моделі повинні служити офіційні статистичні матеріали, дані первинного обліку та звітності великих багатопрофільних промислових підприємств, результати власних авторських спостережень.

При теоретичному аналізі, синтезі, актуалізації, класифікації, узагальненні літературних джерел, що присвячені питанням управління чинниками ефективної діяльності підприємства, при формуванні його організаційно-економічного механізму та розподілення ресурсів у інноваційно-ресурсному та логістично-маркетинговому ланцюгу доцільно здійснити за допомогою методів оптимізації.

Обґрунтування та розробка теоретичних підходів до формування інноваційно-ресурсного та логістично-маркетингового механізму управління ефективністю промислового підприємства повинні базуватися на принципах і методах інноватики та логістики з використанням багатокомпонентної моделі, яка забезпечує ефективну діяльність промислового підприємства, що полягає у встановленні інноваційних параметрів та логістичний вплив на поповнення ресурсів під час розподілу за ланками системи постачання, виробництва та розподілення.



**УДК 004, 338.2**

**Ірина Федішин, Богдан Керничний**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ДРОПШИПІНГ В УКРАЇНІ – ІННОВАЦІЯ У СФЕРІ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

(Українські концепти в організації глобального посередництва в бізнесі)

**Iryna Fedyshyn, Bohdan Kernychniy**

### **DROPSHIPPING IN UKRAINE - INNOVATION IN THE SPHERE OF INTERMEDIARY SERVICES IN CONDITIONS OF SMALL BUSINESS**

Пряма поставка (від англ. dropshipping), як самостійна форма просування товарів зародилася в США і в первинному варіанті являла собою роздрібну торгівлю через Інтернет товарами масового попиту. Загострення світової економічної кризи 2008 р. викликала бурхливий розвиток прямих поставок продукції, робіт та послуг. Саме дропшипінг (у подальшому як система глобального посередництва) поступово руйнує роздрібні торгові мережі побутової електроніки, надаючи покупцям можливість придбання технологічних новинок, з допомогою Інтернету, не виходячи з дому, за ціною в 1,5-2 рази дешевше магазинних.

У США і Європі виникли компанії-посередники в сфері дропшипінгу, які спеціалізуються на організації взаємодії між постачальниками і дропшиперами (посередниками). Однак, західні посередники не можуть конкурувати з китайськими компаніями, у яких ціни набагато нижчі, а доставка найчастіше безкоштовна. Тому основні постачальники товарів для дропшипінгу знаходяться сьогодні в Китаї, а не в Європі або США.

Окремі аспекти дропшипінгу вивчали та досліджували такі науковці як Калужский М.Л., Яшева Г.А., Гудзь Т.В.

Наше дослідження показало, що виникнення цього явища на споживчому Світовому ринку спровокували чотири основні чинники:

1. Різке зниження споживчих доходів і рівня життя населення, що змусило попокупцями переорієнтуватися на інтернет-покупки.

2. Широка доступність інтернет-технологій навіть для невеликих компаній, які змусили постачальників відмовитися від послуг традиційної оптово-роздрібною торгівлі.

3. Величезна цінова різниця між відпускними та роздрібними цінами, підтримувана протекціоністською політикою влади КНР з просування своїх товарів на внутрішні та зовнішні ринки.

4. Наявність дешевих торгових майданчиків котрі роблять інтернет-торгівлю доступною для будь-кого навіть при відсутності початкового капіталу.

Сьогодні практично всі китайські виробники побутової техніки, одягу та інших товарів масового попиту мають на своїх сайтах сторінку реєстрації і службу підтримки для роботи з дропшиперами.

Китай в цьому сенсі значно випередив своїх західних конкурентів завдяки світовій економічній кризі, Китайський уряд в якості заходів щодо стимулювання внутрішнього споживчого попиту зобов'язав китайських виробників продавати до 30%

експортної продукції на внутрішньому ринку за собівартістю. Без того дешеві китайські товари отримали гігантську цінову фору при проникненні на зарубіжні ринки. У найкоротші терміни сформувалася величезна інфраструктура дрібних компаній, що закупають товари оптом за викидними цінами і перепродують їх через Інтернет.

Пряма поставка - це, свого роду, «інтернет-консигнація». Посередник продає товари постачальника від свого імені, оформляючи замовлення на поставку після отримання оплати від покупців. Потім гроші переводяться постачальнику, який сам відвантажує товар клієнту.

У загальних рисах алгоритм дропшипінгу виглядає наступним чином:

Етап 1. Посередник знаходить сайт постачальника товарів, ціна на які в разі відрізняється від цін на місцевих ринках за умови, що постачальник продає свої товари поштою.

Етап 2. Посередник робить пробну закупівлю і обговорює з постачальником умови з співробітництва (гарантія, умови відвантаження і т.д.).

Етап 3. Посередник копіює опис і зображення товарів на сайті постачальника або робить їх самостійно, а потім виставляє товари продавця на електронних торговельних майданчиках від свого імені.

Етап 4. Покупці купують товари у посередника з відвантаженням від постачальника. Посередник тільки приймає замовлення і переводить оплату постачальнику за мінусом своєї комісії.

Етап 5. Постачальник відвантажує оплачені товари за адресами, наданими йому посередником, і з ним же вирішує питання, пов'язані з гарантією на продані товари.

З точки зору маркетингу така схема дозволяє постачальнику без особливих витрат швидко вийти на будь-які ринки незалежно від державних або інших відмінностей. Великий штат торгових працівників, проміжні склади, логістика поставок, складні договірні відносини також не потрібні.

Якщо з'являється товар, об'єктивно затребуваний на споживчому ринку, то він миттєво поширюється по ринку. Функції відділу збуту продукції трансформуються в функції адміністрування інтернет-сайту, коли основне завдання менеджменту залягає у організації взаємодії з дропшиперами і своєчасної обробці поступають від них заявок.

Отже, ми пропонуємо вітчизняним підприємствам-виробникам застосовувати дропшипінг як новий метод просування та збуту продукції. Дропшипінг є інноваційним для українських реалій, але надзвичайно ефективним, оскільки забезпечує підприємству-виробнику оптимальну логістику збуту продукції за допомогою новітніх інформаційних технологій. Оскільки даний вид бізнесу практично не вимагає від дропшиперів початкового капіталу, дропшипер не несе ніяких підприємницьких ризиків. Оплату товару постачальнику він здійснює лише після того, як отримує передоплату від покупця. Посередникам дропшипінг дає можливість додаткового заробітку, що не менш важливо в умовах економічної кризи, особливо у депресивних регіонах України. Торговим майданчикам дропшипінг дає додаткові доходи, а також змогу в десятки разів збільшити кількість учасників і асортимент пропонованих товарів. Це може стати додатковим стимулом для розвитку Інтернет-торгівлі в Україні.

Державі дропшипінг дозволив би знизити гостроту соціальних проблем в умовах економічної кризи за рахунок самозайнятості населення та збільшення доступності споживчих товарів.

**УДК 330.341.1**

**Людмила Малюта, Людмила Пиртко**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ІННОВАЦІЇ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Lyudmyla Maliuta, Lyudmyla Pyrtko**

### **INNOVATION AS NECESSARY CONDITION FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF MODERN ENTERPRISES**

Як свідчить досвід зарубіжних країн, найбільших успіхів в економічному розвитку досягають ті підприємства, де створені сприятливі умови для реалізації творчих здібностей працівників та впроваджуються передові інноваційні технології.

Сьогодні спостерігається надзвичайна швидкість соціальних змін, багато з яких мають радикальний характер, впливають на усі сфери суспільного та індивідуального життя, збагачують їх новими формами людського досвіду, стають однією з соціокультурних передумов розвитку суспільної практики.

Аналіз літературних джерел дозволяє стверджувати, що поняття «інновація» вперше з'явилося в наукових розвідках культурологів ще у XIX ст. і означало проникнення деяких елементів однієї культури в іншу. Пізніше в 30-их роках XX ст. Й. Шумпетер вже використовував поняття «інновація», розуміючи під цим зміни з метою впровадження і використання споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості.

Аналіз наукових джерел показав, що існує два основні підходи щодо визначення сутності інновацій, це динамічний та статичний. Динамічний підхід розглядає інновацію як зміну, або як процес, а статичний – як результат діяльності.

Для більш глибокого розуміння даного поняття, на нашу думку, необхідно вивчити його етимологію. Innovation (англ.) – утворено з двох слів – латинського «новація» (новизна) й англійського префікса «ін», що означає «в», «введення». Тому, у перекладі з англійської «інновація» означає: введення нового, відновлення.

Отже, інновація як і нововведення, пов'язане з науково-технічним прогресом, який передбачає відновлення основних фондів та технологій, удосконалення управління діяльністю підприємства. Інновація є необхідною умовою розвитку виробництва, підвищення якості та кількості продукції, появи нових товарів і послуг.

Пітер Ф. Друкер визначав інновацію в якості особливого інструменту підприємців й засобу, за допомогою якого вони використовують зміни для здійснення нового виду бізнесу або послуг. Розвиваючи концепцію інновації Й. Шумпетера, він наголошував на необхідності практичної реалізації нового товару та визначення ролі підприємця у підвищенні ефективного розвитку виробництва.

Ряд науковців (О. Лапко, І. Буднікевич, В. Мединський, В. Стадник, І. Школа та ін.) трактують інновацію як процес, що передбачає створення, розробку, доведення до комерційного використання і розповсюдження нового технічного або якогось іншого рішення (новації), що задовольняє певну потребу.

Існує також чимало прибічників статичного підходу, які розглядають інновації як результат (Б. Андрушків, О. Волков, М. Денисенко, А. Гречан, Л. Малюта, А. Череп та ін.). Аналіз досліджень свідчить про те, що серед науковців та управлінців практиків більш поширеним є визначення інновацій як кінцевого результату інноваційної діяльності.

В Законі України «Про інноваційну діяльність» визначено таке трактування даного поняття: «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології,

продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери».

Згідно положення Фраскати ОЕСР, інновації – це кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового чи вдосконаленого продукту, який впроваджений на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг.

Інновацію необхідно відрізнити від винаходу й не змішувати їх ще й тому, що винахід може виступати тільки в якості ідеї або прототипу нового продукту чи нового технологічного процесу та він не перетворюватиметься у інновацію, поки не пройде процес комерціалізації. Як свідчить практика, більшість винаходів ніколи й не стають інноваціями.

Розкриття сутності інновацій з позиції мікросередовища повністю відповідає та має зв'язок із сутністю та змістом категорії «підприємство». При визначенні категорії «інновація» (макроекономічний рівень) буде домінувати соціальна та економічна складові, а «інновації підприємства» (мікроекономічний рівень) – економічна складова (отримання прибутку). Інноваційні складові макрорівня будуть мати вплив на інноваційні складові мікрорівня, а від якості механізмів такого впливу будуть залежати результати інноваційного та економічного розвитку підприємства, які в свою чергу вплинуть на результати інноваційного та економічного розвитку країни.

У даному контексті доречним буде побудувати піраміду цінностей підприємства з урахуванням його інноваційного розвитку (рис.1).



**Рисунок 1.** Піраміда цінностей підприємства для забезпечення його інноваційного розвитку

Таким чином бачимо, що очолюють піраміду нові знання та інформація, які є основними джерелами формування економіки знань, що приходить на зміну постіндустріальної економіки. Чим вищий рівень піраміди, тим більше знадобиться фінансових ресурсів та ефективно використаного людського інтелектуального капіталу підприємства. Саме людський інтелектуальний капітал підприємства стає його ключовим ресурсом для забезпечення інноваційної діяльності.

**УДК 339.172**

**Галина Машлій, Вікторія Поправська**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

**Halina Mashliy, Victoria Popravska**

### **STRATEGIC POTENTIAL IN THE ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT**

Одним із основних аспектів успішної діяльності підприємств є забезпечення їх ефективного розвитку та постійного удосконалення. Головним у цьому питанні є розробка інноваційних заходів, спроможних забезпечити успіх господарюючому суб'єкту. У сучасних умовах господарювання переважна більшість підприємств функціонує у складному зовнішньому середовищі, яке змушує їх адаптуватись до різних умов, що швидко змінюються, здійснювати пошук можливих шляхів виживання у ринковій економіці з урахуванням чинників невизначеності та нестійкості економічного середовища. Відомо, що кризові явища на підприємстві можуть бути зумовлені багатьма причинами, серед яких можна відмітити наступні: високе податкове навантаження, несприятлива ринкова ситуація, недосконалість системи менеджменту та маркетингу на підприємстві, зростання рівня витрат, недостатність обсягів наявних фінансових ресурсів для потреб фінансування та інші. Сукупність заходів, які спрямовані на попередження кризових явищ, розробка механізму виходу із нестабільного фінансового стану формують систему антикризового управління.

Обов'язковою складовою такої системи є оцінка наявного стратегічного потенціалу та реалізація управлінських рішень щодо його нарощування. Основна проблема при оцінці стратегічного потенціалу підприємства полягає в тому, що він представляє собою складну структуру. При цьому слід враховувати, що підприємства відрізняються між собою за масштабами діяльності, часткою ринку, фінансовими результатами, побудовою системи та рівнем менеджменту, інноваційною активністю, ефективністю маркетингової діяльності та іншими параметрами. Постає необхідність зведення складових стратегічного потенціалу в єдиний показник. Деякими науковцями пропонується визначати величину інтегрального показника рівня стратегічного потенціалу підприємства як зважену суму інтегральних значень локальних потенціалів (фінансового, інноваційного, виробничого, маркетингового, трудового), а інтегральний показник ефективності його використання - як суму добутків часткових показників на їх вагомість [1]. Після оцінки стратегічного потенціалу підприємства постає необхідність встановлення пріоритетних напрямів його реалізації та нарощування відповідно до завдань антикризового управління та розробка конкретних тактичних завдань. Однією із складових управління стратегічним потенціалом є моніторинг, на основі якого здійснюється прийняття рішення щодо необхідності чи недоцільності втручання у процес антикризового розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Марченко Н.Я. Оцінка стратегічного потенціалу автомобілебудівних підприємств України / Н.Я. Марченко//Ефективна економіка. - 2011. - №11. - [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=805>

**УДК 658**

**Мар'ян Паламар, Галина Нагорняк**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЗРОСТАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Maryan Palamar, Halyna Nahorniak**

### **THE ROLE OF INNOVATION IN SOFTWARE GROWTH OF NATIONAL CONSTRUCTION ENTERPRISES**

Будівельна галузь у даний час переживає не найкращі часи. До світової фінансової кризи, що впливає на функціонування не тільки будівельної, але й інших галузей, додалися ще й проблеми державного організаційного характеру. Заходи державного “дерегулювання” виводять з ринку будівельних послуг не лише малі компанії та підприємства, а також і вузькоспеціалізовані виробництва. Зниження обсягів виробництва будівельних матеріалів призводить до зупинки та консервації підприємств. Фахівці, зайняті на виробництві, втрачають роботу та кваліфікацію. Основним завданням сьогоdnішнього періоду є збереження виробничих потужностей і підготовка до модернізації та впровадження інновацій. Найконсервативнішою із галузей народного господарства, без сумніву, можна назвати будівництво. Нові технології, впроваджені в світі за останній час, можна порахувати на пальцях. Більш пильний розгляд технологічних процесів дає зрозуміти, що більше третини цих технологій змогла створити ще будівельна наука СРСР у 70-80 рр. Найбільш затребуваними повинні стати технології та будівельні матеріали, пов'язані з енергозбереженням, використанням вторинної сировини та техногенних відходів. На жаль, результати науково-технічної діяльності в основній своїй масі не є комерційним продуктом, готовим для виробництва та ефективною реалізації.

Для будь-якого інноваційного матеріалу потрібно створювати новий ринок, і це найважливіше завдання і для розробників матеріалу, і для будівельної галузі нашої України загалом. Сьогодні у суспільстві відсутнє соціальне замовлення на інноваційний прорив у житловому будівництві або виробництві будівельних матеріалів. Ніякої мотивації до такого прориву немає, оскільки будинки з традиційними технологіями та матеріалами і так успішно продаються. Немає необхідних економічних стимулів, що заохочують впровадження енергоефективних матеріалів і технологій (податкових пільг, грантів, субсидій тощо). Сполучною ланкою між великими забудовниками та промисловістю будівельних матеріалів повинні бути провіденди. Інноваційні розроблення, як результати науково-технічної діяльності, в основній своїй кількості, не є комерційним продуктом, готовим для виробництва й ефективною реалізації. Щоб їх використання стало поширеним, потрібні проектні рішення, в які закладена інновація. На жаль, проєктувальники, вирішуючи проблему використання у типових проєктах нових матеріалів, не ризикують застосовувати їх без достатнього нормативно-технічного забезпечення. Проєктувальники чекають, коли інноваційний продукт стане масовим і буде узаконений нормативами. Сьогодні основним критерієм оцінювання будматеріалів або технологій стає їх відповідність вимогам технічних регламентів, а до їх прийняття – інших чинних нормативних документів. Нові матеріали, конструкції, деталі, технології, так само як і методи будівництва, вимагають перегляду норм і правил, але на це необхідні час та кошти.

Постає запитання, яким чином залучити до цього процесу малий бізнес, який, в

основному, є власником підприємств будівельної індустрії. Бізнесмен не почне підготовку серійного виробництва нової продукції, поки не отримає стабільне замовлення на неї або іншу гарантію на збут, тому що забудовників цікавить не технологія як така, а продукція, яка може бути виготовлена за цією технологією, і її переваги, що дозволяють їй успішно конкурувати з аналогічною. Інша, не менш важлива проблема – це недостатній рівень кваліфікації фахівців інноваційного менеджменту більшості підприємств даної галузі. У даний час будівельна галузь по ряду причин несприятлива для впровадження новітніх технологій. Головні причини полягають у відсутності спеціалізованої інноваційної інфраструктури, інвестиційних фондів. Необхідна національна інноваційна система за участю держави та приватного капіталу. Нові розроблення є успішними, якщо їх створення починається з вивчення та формування ринкового попиту на нову продукцію.

Дуже важливим є процес створення законодавчих ініціатив, що знімають бар'єри, які перешкоджають впровадженню інновацій. Маючи джерела фінансування пріоритетних напрямків розвитку будівельних технологій та матеріалів можна залучати наукові лабораторії для проведення необхідних досліджень, розміщувати замовлення на дослідні зразки нової продукції на діючих підприємствах будівельної індустрії. Основні труднощі у реалізації інноваційного потенціалу пов'язані як з обмеженістю бюджетного та позабюджетного фінансування (у т.ч. позикових і залучених коштів), так і з браком власних коштів на підприємстві, оскільки спад виробництва та постійний дефіцит коштів на підприємстві не залишають ресурсів для інноваційної діяльності. У зв'язку з цим в останні роки в країні різко впала інноваційна активність промислових підприємств, на жаль, найближчим часом не прогнозується її істотного зростання в Україні. Однак дефіцит коштів є не єдиним фактором неактивності інноваційної діяльності. Особливої уваги та вдосконалення також вимагає інноваційна інфраструктура (страхування ризиків, венчурні фонди тощо), тобто все те, без чого не можна забезпечити зростання інноваційної активності.

Усі ці та багато інших проблем покликана вирішувати інноваційна політика держави, головним завданням якої є забезпечення збільшення валового внутрішнього продукту країни за рахунок освоєння виробництва нових видів продукції і технологій, а також розширення ринків збуту вітчизняних товарів. Вагоме значення поряд з великими підприємствами, консорціумами й об'єднаннями мають малі підприємства. У розвинених країнах вони забезпечують приблизно половину всіх нововведень. За даними Національного наукового фонду США, кількість нововведень на малих підприємствах на одиницю витрат, як правило, більша, ніж у середніх і великих підприємствах. Крім того, малі підприємства майже на третину випереджають великі по швидкості освоєння нововведень. Малі інноваційні підприємства – це вже не тільки об'єктивна реальність, а й важливий чинник державної інноваційної політики. Тому поряд з активізацією інноваційної діяльності у великих підприємствах виникла потреба створити умови для залучення до цього процесу суб'єктів малого підприємництва, у тому числі і за рахунок виділення малих підприємств з великих. Це дозволить залучити інновації не тільки у будівельну галузь, а й в інші галузі народного господарства. Крім того, з огляду на скорочення науково-дослідних організацій, уряд вважає за необхідне створення фонду майна інновацій для надання малим підприємствам, які займаються інноваційною діяльністю, за рахунок чого вивільняються виробничі площі й обладнання на пільгових умовах. Таким чином, інноваційна політика держави враховує можливості й інтереси всіх суб'єктів інноваційної діяльності, як великих, так і малих, що повинно сприяти перебудові та зростанню економіки України.

УДК 338.2; 330.36

Ігор Стойко, Юлія Жукевич

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

**СПОЖИВАННЯ, БІДНІСТЬ ТА ДОБРОБУТ  
(Нобелівська премія 2015 року Ангусу Дітону)**

Igor Stoyko, Yuliia Zhukevych

**CONSUMPTION, POVERTY AND WELFARE  
(Nobel Prize 2015 Angus Deaton)**

Нобелівська премія з економіки 2015 року дісталася 69-річному англо-американському економістові, професору Принстонського університету Ангусу Дітону за аналітичні дослідження в області «споживання, бідності та добробуту» - *For his analysis of consumption, poverty, and welfare.*

Ангус Дітон спеціалізується на питаннях мікроекономіки. У своїх роботах він аналізує моделі поведінки різнорівневих у достатку споживачів, проблеми бідності та питання забезпечення добробуту населення.

«Для формування економічної політики, що сприяла б добробуту і знижувала рівень бідності, нам для початку необхідно зрозуміти, як обирає кожен окремий споживач», - йдеться у повідомленні шведської Королівської академії наук. Ангус Дітон сприяв у цьому розумінні більше, ніж хоч би хто інший.

Присудженням йому премії - «за аналіз споживання, бідності і добробуту» - Нобелівський комітет в даному разі підтверджує тренд: на порядку економічної науки все більше питання не про те, як зробити багатих ще багатшими, а про те, як допомогти бідним вирватися з безнадійної бідності. Ось деякі висновки книг і досліджень нобелівського лауреата за різні роки.

В останній книзі «The Great Escape: Health, Wealth, and the Origins of Inequality» («Велика втеча: здоров'я, багатство і витоки нерівності», 2013) Ангус Дітон аналізує питання національного здоров'я в тісному зв'язку з економікою найбідніших країн світу. Автор стверджує, що пряма матеріальна допомога Заходу, яка надається Африці, здебільшого марна. Відповідних бюджетів слід скоротити. Дітон нагадує, що основною причиною поліпшення здоров'я в західних країнах був не стільки зростання особистого добробуту, скільки прогрес в комунальному господарстві міст, відкриття в медицині. Чорний континент - головний об'єкт західної благодійності - також не вирішує своїх проблем завдяки фінансовим потокам з-за кордону. Ці гроші продовжує життя не населенню, а корумпованим режимам місцевих правителів. Так вони можуть дозволити собі не розвивати ні економіку, ні базові соціальні послуги. Немає потреби навіть в зборі податків з населення - гроші самі течуть в їх руки. Можливо, зовнішня допомога і врятувала мільйони життів в бідних країнах, міркує економіст, але її ефект не назвеш системним: вона рідко призводить до вдосконалення національних систем охорони здоров'я.

Успіхи статистики по боротьбі з бідністю ще не робить країну багатшою.

У роботі «Data and Dogma: The Great Indian Poverty Debate» («Дані та догма: запеклі суперечки навколо індійської бідності», 2005) Ангус Дітон доводить важливість незалежних статистичних досліджень для тверезої оцінки успішності економічних реформ в країні - зокрема, заходів по боротьбі з бідністю. В Індії, де кількість бідних обчислюється сотнями мільйонів, уряд надмірно захоплюється оптимістичними статзвітами, з яких випливає, що влада ефективно вирішують цю проблему. Автор пише про серйозний конфлікт між урядовими даними і цифрами сторонніх дослідників, а також про те, що сліпа віра офіційної інформації при оцінці результатів перетворень



спотворює картину і дає неправдиві стимули політикам.

Щастя не купити дорожче, ніж за \$ 75 тисяч в рік.

У спільній роботі «High Income Improves Evaluation Of Life But Not Emotional Well-Being» («Високий дохід покращує стандарти життя, але не емоційне самопочуття», 2010), написаної з іншим Принстонським вченим і ще одним лауреатом Нобелівської премії - ізраїльським психологом Деніелом Канеманом, Дітон виводить магічну цифру - \$75000 річного доходу на людину (\$6250 в місяць). Саме стільки, підраховали автори, спираючись на дані дослідження Gallup (на основі опитування 450 тисяч американців був складений індекс благополуччя - Gallup-Healthways Well-Being Index), в середньому потрібно громадянину США, щоб відчувати задоволення життям. Звичайно, можна отримувати і більше, але, як зауважує Дітон, «приріст доходу понад \$75 тисяч слабо впливає на повсякденне настрої людей, хоча і вселяє почуття, що вони більш благополучні в життя».

«Чим сильніше річний дохід перевищує за цифру \$75000, тим менше його володаря радують прості людські задоволення: смачна їжа, спілкування з друзями і близькими, подорожі. Іншими словами, все те, що дає нам відчуття емоційного комфорту і щастя. Результати, які ми отримали, ще раз довели: гармонія, в даному випадку фінансова, завжди краще, ніж недолік або надлишок», - пояснював сам Дітон.

Для тих, хто заробляє більше, гроші перестають бути джерелом повсякденного щастя, правда, вони підвищують загальний рівень задоволеності життям: ті, хто заробляв \$160000, в цілому були більше задоволені, ніж ті, хто заробляв \$120000. «Перевищення доходу рівня \$75000 особливо не вплине на повсякденний настрої людей, але дасть їм відчуття, що їх життя стало краще, - сказав тоді Дітон. - Як економіст я зазвичай вважаю, що гроші - це добре для людини; приємно знайти цьому підтвердження».

Цілком природно, що споживання було в центрі економічних досліджень протягом усього минулого століття. За останні три-чотири десятиліття, дослідження споживання прогресувало надзвичайно. У той час як багато вчених внесли свій вклад в цей прогрес, Ангус Дітон виділяється. Він зробив кілька фундаментальних і взаємопов'язаних досліджень, які звернулися безпосередньо до вимірювання, теорії та емпіричного аналізу споживання. Його основні досягнення три.

По-перше, дослідження Дітона підняли оцінку попиту систем - тобто кількісне дослідження варіантів споживання через різні товари - на якісно новий рівень складності і спільності. Майже ідеальна система попиту, що Ангус Дітон і Джон Мюльбауер представили 35 років тому, і її подальші розширення, як і раніше широко використовуються сьогодні - в наукових колах, а також у практичній оцінці політики.

По-друге, дослідження Дітона про сукупне споживання допомогло зламати ґрунт для мікроеконометричної революції у вивченні споживання і економії протягом довгого часу. Він вів аналіз індивідуальної динамічної поведінки у сфері споживання при своєрідних невизначеностях і ліквідності обмежень. Він пояснив, чому дослідники враховували питання агрегації серйозно, щоб зрозуміти загальне споживання і заощадження, а пізніше дослідження дійсно багато в чому прийшло до вирішення макроекономічних проблем за допомогою мікроекономічних даних, оскільки такі дані все частіше стають доступними.

По-третє, Дітон очолював використання даних обстеження домогосподарств в країнах, що розвиваються, особливо даних про фактичне споживання, для вимірювання рівня життя та бідності. Дослідження Дітона має велике практичне значення, і його внесок вплинув на прийняття політичних рішень в країнах, що розвиваються і розвинених країнах. Його робота охоплює широкий спектр, від найглибших наслідків теорії до деталізації вимірювання добробуту в країнах, що розвиваються, з акцентом на вимірювання і аналізу рівня життя бідних.

## УДК 336

Ірина Химич, Оксана Лісова

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

### ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Iryna Khymych, Oksana Lisova

#### FEATURES INNOVATION ECONOMY IN UKRAINE

Упродовж 2012-2014 років частка підприємств, що займались інноваційною діяльністю, за рекомендованими видами економічної діяльності становила 14,6 %, у т.ч. здійснювали технологічні інновації – 9,5 % (5,2 % – продуктові та 7,2 % – процесові), нетехнологічні – 8,6 % (4,7 % – організаційні та 6,4 % – маркетингові) (рис. 1) [1].



**Рисунок 1.** Розподіл підприємств у 2012-2014 роках за типами інноваційної діяльності, у відсотках до загальної кількості підприємств [1]

Між розміром підприємства та його рівнем інноваційності існує прямий зв'язок, оскільки для впровадження інновацій необхідна певна кількість персоналу, задіяного у виконанні наукових досліджень і розробок (НДР). Найвища частка технологічно інноваційних та нетехнологічно інноваційних підприємств була серед великих підприємств (32,9 % та 20,7 %, відповідно).

Щодо видів економічної діяльності, то протягом 2012-2014 років найвища частка інноваційних підприємств була на підприємствах переробної промисловості (20,3 %), з постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря (18,6 %), а також інформації та телекомунікацій (16,3 %). При цьому, вища за середню по країні, частка підприємств із технологічними інноваціями була серед підприємств переробної промисловості, з постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря (по 15,6 %), а також підприємств інформації та телекомунікацій (10,6 %); з нетехнологічними інноваціями – серед підприємств переробної промисловості, інформації та телекомунікацій (по 11,1 %), оптової торгівлі, крім торгівлі

автотранспортними засобами та мотоциклами (9,1 %).

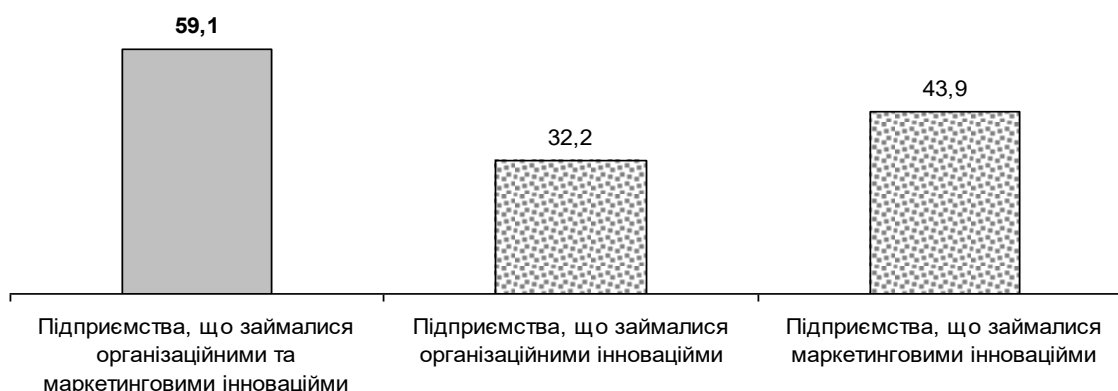
Згідно оцінки, за 2012-2014 роки найвища частка технологічно інноваційних підприємств була в Харківській (16,8 %), Івано-Франківській (16,4 %) та Рівненській (15,1 %) областях; нетехнологічно інноваційних підприємств – у Рівненській (14,7 %), Київській (11,6 %) та Вінницькій (11,0 %) областях.

У 2014 році майже 80 % загального обсягу інноваційних витрат підприємства спрямували на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення і лише біля 9 % – на виконання внутрішніх НДР, по 4 % – на придбання інших зовнішніх знань і на придбання зовнішніх НДР.

Протягом 2014 року витрати на інновації в основному здійснювались за рахунок власних коштів (понад 90 % загального обсягу фінансування), кредитів (3,6 %) та бюджетних коштів (2,6 %). За 2012-2014 роки 18,1 % підприємств із технологічними інноваціями співпрацювали з іншими підприємствами та організаціями, у т.ч. університетами, науково-дослідними інститутами тощо.

Упродовж 2012-2014 років за географією розташування партнерів 16 % інноваційних підприємств співпрацювали з підприємствами України, 5,7 % – країн Європи, 1,3 % – Китаю та Індії, 1,2 % – США. В інших країнах розташовані 3 % підприємств-партнерів з питань інноваційної діяльності.

Майже половина підприємств із технологічними інноваціями реалізовували в 2014 році інноваційну продукцію, з яких понад чверть – нову для ринку, 87 % – нову для підприємства. Обсяг реалізованої інноваційної продукції склав 2,8 % (у т.ч. нових для ринку – 0,9 %, нових лише для підприємства – 1,9 %) загального обсягу реалізованої продукції досліджених підприємств [1]. Крім того, підприємства можуть бути активними в організаційних та маркетингових інноваціях (рис. 2).



**Рисунок 2.** Розподіл підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації у 2012-2014 роках, у відсотках до усіх інноваційно активних підприємств [1]

Адже, саме такі підприємства: підтримують продуктивні й процесові інновації; підвищують якість та ефективність роботи; поліпшують обмін інформацією й використання нових знань і технологій; впливають на продуктивність фірми; сприяють виходу на нові ринки (сегменти) тощо [1].

#### Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Публікації: Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2012-2014 років (за міжнародною методологією): [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ukrstat.gov.uk/druk/publicat/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](https://ukrstat.gov.uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm).

**УДК 658.511**

**Павло Дудкін**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ЛОГІСТИКА РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ: НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ**

**Pavlo Dudkin**

### **LOGISTIC OF RESOURCES-SAVING: NATIONAL FEATURES AND PROBLEMS**

Формування економіки ресурсозбереження в умовах обмеженості ресурсів та зростання їх вартості для споживачів стає одним із найбільших викликів, який постає перед Україною. Проте вирішення цього питання знаходиться не стільки в площині економії ресурсів, скільки у зміні парадигми формування політики держави з точки зору вмілого управління усім комплексом проблем, пов'язаних із логістикою ресурсозбереження.

Однією із основних складових ресурсозбереження є логістика утилізації, яка у розвинутих країнах базується на чітких механізмах та нормах передбачених чинним законодавством. Забруднення навколишнього середовища є одним із найтяжчих злочинів після вбивства, несплати податків та невивплати заробітної плати найманим працівникам. Моніторинг за процесами охорони довкілля та утилізації здійснюється не тільки спеціальними підрозділами поліції, а й громадськими організаціями та громадянами. А невідворотність покарання лише збільшує відповідальність.

Низька дієвість правоохоронної системи, кругова порука судів, прокуратури, місцевих князьків породжує неспроможність місцевих громад в Україні реально впливати на процеси ресурсозбереження. Адже, по суті, монополія олігархічних структур в більшості галузей національної економіки, породжує вигідність затратного принципу. Чим більше буде використано електроенергії, природних ресурсів, сировини, матеріалів, тим більшою буде пряма і непряма вигода від їх використання. Логістичний механізм починає ефективно діяти тільки тоді, коли усі види монополій починають відчувати конкуренцію. А конкуренція може виникнути тільки у випадку демонополізації української економіки. Кому вигідна демонополізація? В першу чергу місцевим громадам, пересічним громадянам, дрібному та середньому бізнесу - тобто базовим платникам податків.

Найбільшими споживачами і водночас продавцями ресурсів є монополії (природні та державні, або комбіновані). За умови невисоких заробітних плат найманих працівників та низьких соціальних стандартів, існуюча система субсидування громадян заганає проблему ресурсозбереження у глухий кут. Жодна монополія не відмовиться від отримання надприбутків шляхом перекачування (як у випадку із субсидіями населенню), або викачування (як у випадку із політикою знищення податками малого та середнього бізнесу) грошей у відповідних сегментах ринку. Косметичні реформи національної економічної та політичної системи у поєднанні з експансією глобальних світових гравців створюють надзвичайно великі загрози національній безпеці країни. Лише за умов здійснення глибинних реформ та реального ресурсозбереження Україна зможе розпочати процес поступового зупинення економічного падіння, а надалі - розпочати стале зростання.

УДК 338.48

Наталія Юрик, Оксана Шпак

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

Nataliya Yuryk, Oksana Shpak

### ENTERPRISE FINANCIAL CAPACITY AS THE BASIS FOR ITS ECONOMIC STABILITY

В сучасних умовах розвитку економічних відносин, для підтримки рівня конкурентоспроможності підприємств необхідно застосовувати такі фінансово-економічні механізми, які б сприяли забезпеченню їхньої економічної стабільності. Одним із таких інструментів може бути фінансовий потенціал підприємства, тобто відносини, що виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого фінансового результату за умови: 1) наявності власного капіталу, достатнього для виконання умов ліквідності та фінансової стійкості; 2) можливості залучення капіталу, в обсязі необхідному для реалізації ефективних інвестиційних проектів; 3) рентабельності вкладеного капіталу; 4) наявності ефективної системи керування фінансами; 5) забезпечення прозорості поточного та майбутнього фінансового стану [1]. Отже, фінансовий потенціал включає як сукупність власних та залучених фінансових ресурсів підприємства, так і можливості системи щодо їх ефективного управління для досягнення загально стратегічних цілей [2].

Для визначення рівня фінансового потенціалу підприємства застосовується наступна методика, що включає такі етапи (рис. 1) [1].



Рисунок 1. Етапи визначення рівня фінансового потенціалу підприємства  
Примітка: опрацьовано автором на основі матеріалу джерела [1]

Сутність рівнів фінансового потенціалу підприємства подана в табл. 1 [2].

Таблиця 1

**Характеристику рівнів фінансового потенціалу підприємства**

| <b>Рівень фінансового потенціалу підприємства</b> | <b>Характеристика фінансового потенціалу підприємства</b>   |
|---|---|
| Високий рівень                                    | Діяльність підприємства прибуткова. Фінансове становище стабільне.  |
| Середній рівень                                   | Діяльність підприємства прибуткова. Фінансова стабільність залежить від зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. |
| Низький рівень                                    | Підприємство фінансово нестабільне.   |

Що ж стосується другого етапу, а саме здійснення оцінки фінансового потенціалу підприємства за фінансовими показниками, то на даному етапі пропонується провести експрес-аналіз основних показників, що характеризують ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість підприємства.

З огляду на різноманітність фінансових процесів, множинність фінансових показників, розходження в рівні критичних оцінок, що складає ступінь відхилень від фактичних значень і виникаючі при цьому складності в оцінці фінансової стійкості організації, рекомендується проводити інтегральну рейтингову оцінку фінансового потенціалу підприємства. Даний вид оцінки містить підготовчий та розрахунковий етапи.

Підготовчий етап припускає розробку системи фінансових показників, за якими буде вироблятися оцінка, а також визначення граничних значень показників з метою віднесення їх до того або іншого рівня фінансового потенціалу.

Розрахунковий етап містить: 1) розрахунок значень фінансових показників підприємства, що характеризують рівень фінансового потенціалу; 2) графічне зображення кривої фінансового потенціалу за результатами фінансових показників та визначення, на цій основі, рівня фінансового потенціалу підприємства [1].

Даний вид оцінки проводиться експертним шляхом та припускає зарахування підприємства до того або іншого рівня фінансового потенціалу за наступним принципом:

- високий рівень фінансового потенціалу підприємства – наявність на підприємстві системи бюджетного планування;
- середній рівень фінансового потенціалу підприємства – наявність на підприємстві системи планових звітів;
- низький рівень фінансово потенціалу підприємства – наявність на підприємстві системи планування коефіцієнтним методом.

Комплексну оцінку фінансового потенціалу підприємства рекомендується проводити експертним шляхом на підставі значимості кожної складової [1].

**Список використаних джерел:**

1. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: Формування та використання: Оцінка фінансового потенціалу підприємства / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морева, О.В. Белякова, О.Б. Балакай: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1151051354119/ekonomika/otsinka\\_finansovogo\\_potentsialu\\_pidpriemstva](http://pidruchniki.com/1151051354119/ekonomika/otsinka_finansovogo_potentsialu_pidpriemstva).

2. Турчак В.В. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання / В.В. Турчак, С.Д. Чижинська // «Молодий вчений»: Економічні науки. – № 8 (11). – Серпень, 2014. – С. 49-52.

**УДК 658.657**

**Мар'яна Бабій, Вадим Кондирєв, Марія Зяйлик**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ**

**Mariana Babiy, Vadym Konduryev, Mariia Zyajlyk**

### **THE EFFECTIVENESS OF INNOVATION PROCESSES IN UKRAINE**

На сучасному етапі розвитку економіки за умов конкуренції та насиченості ринків важливе місце посідають питання розробки і впровадження інновацій. Сьогодні ефективна інноваційна діяльність та управління нею є основою успіху будь-якої країни. Інновації дають поштовх для економічного, технологічного, політичного, екологічного та соціального розвитку суспільства. Розробка нових методів та підходів до вивчення інноваційної діяльності, впровадження нових принципів інноваційного розвитку, є передумовами розвитку ефективної діяльності економіки держави в цілому.

Щоб сформувати план розвитку інноваційної структури в першу чергу необхідно дослідити ринок інновацій в Україні. Розглядаючи інноваційні процеси в Україні, доцільно вивчити становище її інноваційного розвитку, як сукупність таких компонентів: становище України на світовому ринку інновацій; стан внутрішнього ринку інновацій; ресурсний потенціал щодо розвитку інновацій; фінансування інноваційної діяльності; тенденції розвитку інновацій; державна підтримка інноваційної діяльності.

Стан внутрішнього ринку інновацій України за останні роки характеризується негативною динамікою. Адже за даними Державного Комітету Статистики України у 2014-2015рр. кількість організацій, які виконують наукові дослідження та розробки зменшились із 1143 до 999, чисельність науковців зменшилась із 77853 до 69404 осіб. [1].

Фінансові та інтелектуальні ресурси є найважливішими при аналізі ресурсного потенціалу України., Обсяги виконання науково та науково-дослідних робіт, за даними Державного Комітету Статистики становлять: 11781,1 млн.грн. та зменшилась до 10950,7 млн.грн. [1]. Негативна динаміка інновацій в Україні дає зрозуміти, що український інтелектуальний ресурс “виробляє інновації” не для власної країни а для інших держав.

Одним з головних бар'єрів переходу України до інноваційного шляху розвитку є слабкість позицій нашої країни на світовому ринку інновацій. Серед проблем, які суттєво впливають на ефективність інноваційної діяльності, та на розвиток ринку інновацій є:

- на загальнодержавному рівні – відсутність адекватної вимогам і викликам часу, реалістичної, економічно- та ресурсно-обґрунтованої стратегії інноваційного розвитку країни; досить суперечливе розуміння специфіки та закономірностей інноваційної діяльності в законодавчій і виконавчій гілках влади;

- на регіональному рівні – відсутність обґрунтованих програм та реальних стимулів для інноваційного бізнесу; інтеграції регіональної науки, освіти і виробництва; підтримки наукомісткого підприємництва, формування регіональної інноваційної інфраструктури.

Ураховуючи вище викладене, доходимо висновку, що формування ефективної інфраструктури вітчизняного ринку інновацій є рушійною силою інноваційного розвитку держави і складовою інституційної реформи, яка проводиться в Україні. Попри те, що в розвитку інфраструктури вітчизняного ринку інновацій спостерігаються деякі позитивні тенденції, багато проблем залишаються невирішеними.

#### **Список використаних джерел:**

1. Статистичний збірник [Електронний ресурс] / Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

П'ятої Всеукраїнської науково-практичної конференції  
пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя,  
академіка НАН України

Чумаченка Миколи Григоровича:

«Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку»

25 березня 2016 року

м. Тернопіль

Узагальнення результатів дискусії з теоретичних та практичних досліджень щодо стратегії та перспектив розвитку менеджменту інноваційної діяльності у сфері управління підприємствами в умовах сталого розвитку держави, удосконалення організаційно- економічних механізмів у постконфліктний період, дало можливість виробити наступні висновки і рекомендації:

1. Сучасні організаційно-економічні механізми управління підприємствами в умовах сталого розвитку держави, організація виробництва та сфери послуг свідчить про необхідність системного удосконалення підходів як у державі загалом, так і в регіонах, та зокрема на міні-, макро- та мезорівнях.
2. Реформування національної економіки підтверджує правомірність та доцільність застосовування в Україні світового досвіду у цій сфері діяльності.
3. Рекомендувати регіональним органам управління повсякчас сприяти пріоритетному розвитку, в упровадженні досягнень науки і техніки, НТП у рамках реалізації Програми розвитку управління підприємствами за для забезпечення сталого розвитку держави.
4. Упровадження інноваційних підходів у регламентуванні діяльності підприємств в умовах реформаційного суспільства повинні вирішуватися комплексно, виходячи зі специфічних особливостей розвитку національної економіки. Виходячи з цих міркувань, доцільно організувати на громадських засадах вивчення сучасних адаптивно-трансформаційних підходів до формування інноваційних засад управління підприємствами в умовах сталого розвитку держави.
5. Орієнтувати державну політику на сприяння розвитку підприємств на інноваційних засадах у контексті вступу України до Європейського Союзу.
6. Установам, підприємствам та організаціям, що безпосередньо здійснюють управління інноваційною діяльністю, доцільно вивчити можливості упровадження управління підприємствами в умовах сталого розвитку держави шляхом переходу від прямого адміністрування до економічного впливу на господарську роботу.
7. Подальша трансформація суспільних процесів у руках держави дозволить перевести їх управління на якісно нову основу регламентації діяльності підприємств. Втілення в життя усіх означених рекомендацій багато в чому залежить від ініціативи державних органів влади, місцевого самоврядування, науковців та практиків. Запропоновані у дискусіях економічні механізми упровадження інноваційних засад ресурсокористування в умовах суб'єктів господарської діяльності, удосконалення методології та організації цього процесу, практична реалізація висновків і рекомендацій створять необхідні умови ефективного господарювання як на рівні держави, галузей національної економіки, регіонів, так і безпосередньо господарюючих суб'єктів.



Підписано до друку 24.03.2016. Формат 60×80, 1/16.  
Друк лазерний. Папір офсетний. Гранітура TimesNewRoman.  
Умовно–друк. арк. 10,5. Наклад – 100 прим.  
Замовлення № 240365-1

\*\*\*\*\*

Друк ФОП Паляниця В. А.  
Свідоцтво ДК №4870 від 20.03.2015 р.  
м. Тернопіль, вул. Б. Хмельницького, 9а, оф.38.  
тел. (0352) 528–777.