

Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (м. Дніпро, Україна)  
Запорізька державна інженерна академія (м. Запоріжжя, Україна)  
Інститут економіки ім. Паата Гугушвілі Тбіліського державного університету  
імені Іване Джавахішвілі (м. Тбілісі, Грузія)  
Клайпедський університет (м. Клайпед, Литва)  
Лодзинський університет (м. Лодзь, Польща)  
Навчально-науковий інститут неперервної освіти  
Національного авіаційного університету (м. Київ, Україна)  
Регіональний філіал Національного інституту стратегічних досліджень  
(м. Дніпро, Україна)  
Університет прикладних наук (м. Міттвайда, Німеччина)  
Університет професора доктора Асена Златарова (м. Бургас, Болгарія)

---

*До 100-річчя Дніпровського національного  
університету імені Олеся Гончара (1918–2018)*

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2018:  
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ  
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць  
Міжнародної науково-практичної конференції  
(Дніпро, 19–20 квітня 2018 р.)

У восьми томах

Том 4. Концептуальні засади управління  
торгівельною діяльністю підприємств  
в умовах глобалізації та інноваційні стратегії розвитку  
системи управління діяльністю підприємств  
в системі економічної безпеки

Дніпро  
Видавець Біла К. О.  
2018

УДК 336  
ББК 65.01  
Е 45

*Затверджено на засіданні вченої ради економічного факультету  
(протокол № 10 від 10.04.2018)*

#### ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

*Поляков М. В.* – д-р фіз.-мат. наук, проф., член-кореспондент НАН України, ректор Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, *голова оргкомітету*;

*Гринько Т. В.* – д-р екон. наук, проф., зав. кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Грабчук О. М.* – д-р екон. наук, доц., зав. кафедри фінансів Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Іванов Р. В.* – канд. фіз.-мат. наук, доц., зав. кафедри економічної кібернетики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Коваленко О. В.* – д-р екон. наук, проф., зав. кафедри економіки підприємств Запорізької державної інженерної академії;

*Абесадзе Р. Б.* – д-р екон. наук, проф., директор Інституту економіки імені Паата Гугушвілі Тбіліського державного університету імені Іване Джавахішвілі;

*Раманаускас Юліус* – доктор габілітований, професор кафедри менеджменту Клайпедського університету;

*Гайдка Єжи* – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки промисловості та ринку капіталу Лодзинського університету;

*Максютенко І.Є.* – канд. екон. наук, доцент кафедри управління професійною освітою Навчально-наукового інституту неперервної освіти Національного авіаційного університету;

*Шевцов А. І.* – д-р техн. наук, професор, директор Регіонального філіалу Національного інституту стратегічних досліджень у місті Дніпро;

*Серджо Велеско* – д-р екон. наук, професор міжнародного менеджменту факультету економіки університету прикладних наук у місті Міттвайда;

*Дімітров Іван* – д-р екон. наук, проф., професор кафедри економіки та управління університету професора доктора Асена Златарова;

*Величко Л. А.* – канд. наук з держ. упр., доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Гвініашвілі Т. З.* – канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

Е 45 Економіка і менеджмент 2018: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 19–20 квіт. 2018 р. : у 8 т. – Дніпро : Біла К. О., 2018.

ISBN 978-617-645-288-1

Т. 4 : Концептуальні засади управління торгівельною діяльністю підприємств в умовах глобалізації та інноваційні стратегії розвитку системи управління діяльністю підприємств в системі економічної безпеки. – 2018. – 116 с.

ISBN 978-617-645-292-8

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 19–20 квітня 2018 року в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара.

Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

**УДК 336**  
**ББК 65.01**

ISBN 978-617-645-288-1  
ISBN 978-617-645-292-8 (Т. 4)

© Авторський колектив, 2018

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ  
ТОРГІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ  
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

---

---

**Koval H. S., Ryabik A. E.**

*Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)*

**MODERN PRIORITIES OF THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC TRADE  
IN UKRAINE**

Trade is the most important area of formation and stabilization the consumer market, coordinating link in the inter-branch system, regional and interregional ties, an effective mechanism of satisfaction social issues, contributes to the effective development of production and creates an influence on the formation of its volumes and promising directions.

The functional role of trade in the national economy, its resource potential and its ability to influence the country's socio-economic development determine the main indicators such as commodity-money exchange in the form of sales for the amount exceeding 1.8 trillion hryvnias a year, satisfying 75–80 % material needs of the population as a result of attracting to circulation a large number of commodity resources, forming in trade 14–15 % of the gross domestic product, ensuring employment of at least 25 % of the country's labor resources [1].

The main purpose of domestic trade is provision of population needs in goods and services. In the structure consumer consumption of goods occupy 75 %, and 25 % accounted for services. However, due to the organized trade of the population of Ukraine satisfies only a share of their material needs – 20 % food products and 47.6 % not household goods. In general, however in Ukraine the turnover is 2 times lower than the volume of personal consumption.

Domestic trade combines retail trade, mediation in trade and wholesale trade, which accounts for the largest share weight in the total volume of domestic trade (about 85 %). The final phase of the commodity circulation, during which it is carried out the transfer of goods to the end user to meet his needs in exchange for money, there is retail trade. It is an integral part component of domestic trade [2].

Today, trading networks account for about 10 % total retail sales, while in the US and countries Western Europe through the trading networks is implemented on average about 60 % of goods.

The development of trade in Ukraine takes place against the backdrop of general economic situation in the state. Today the economy of Ukraine is developing in unfavorable conditions that are reflected in the negative ones the tendencies of changing the basic socio-economic indicators such as GDP and the index of manufactured products of the basic industries, thus hampering the development of domestic trade.

For example, using official statistics, we can state the tendency of a negative change in GDP deflator in Ukraine in the second quarter of 2017, which is 20 % compared to the corresponding quarter of 2016, compared to the first quarter, which is 25.1 % before the first quarter of the previous year [3].

Negative trends in the index of the physical volume of the commodity structure of retail turnover of enterprises are recorded in the period from 2012–2015 and are characterized by a critical decline of this indicator in 2015 by 32.1 points, although in 2016 this trend has changed to a positive increase in the index by 24, 3 points. The dynamics of indicators of domestic business activity is not an exception. The retail turnover in January-October 2017 decreased by UAH 281,739.5 million compared to the same period in 2016 [3].

For Ukraine's domestic trade, there are positive developments in terms of increasing wholesale volumes of enterprises for 2014–2016 (by UAH 568,008.7 million) and the volume of retail turnover of enterprises increased in particular in 2016 (UAH 555,975 million) compared to 2015 (UAH 487,558 million) [3].

An important factor in the prospects of the development of trade in Ukraine is the share of investment in the development of wholesale and retail trade. After analyzing

the estimated data of the State Statistics Service of Ukraine it can be concluded that compared to 2015, when the capital investment index was 72.4 % for wholesale and 76.8 % for retail trade in 2016, the index significantly increased (for wholesale – 123 %, for retail – 132.1 %), which indicates a significant potential for the development of domestic trade in Ukraine [3].

An economic precondition for the further development of one or another types of trading business units is the receipt of additional economic effect due to concentration of resources, efforts and large volumes of activity (the effect of synergy), reduction of specific expenses for a separate business transaction, unification and standardization of all business processes, centralization of management functions and reduction of administrative costs, automation management processes, application of the latest marketing and trade technologies.

Ukraine has a good innovation base for implementing a large number of innovations in domestic trade, which will help create the preconditions for the effective functioning of the domestic trading system.

Significantly, trade development indicators will increase if the Ukrainian authorities take measures to improve the legislative framework regarding the orderly organization and implementation of trade activities as well as compliance by economic entities with regulatory norms.

Therefore, despite the presence of some negative tendencies that worsen the state of the domestic economy of our country, there are prospects that will contribute to raising the level of development of the domestic economy of the country in modern conditions.

### 93

1. Apopia V. V. Globalization processes and new trends in the development of the internal Trade of Ukraine / V. V. Apopia, R. V. Krygan O.R. Protshyn // Trade, commerce, entrepreneurship: collection of scientific works LKA / responsible for release B. M. Mizyuk ; ed. count : V. V. Apopia, Yu.A. Dainovsky, SV Skibinsky and others. – 2013. – Vip. 15. – P.6–12.
2. Ushakova N. G. Internal Trade of Ukraine: theoretical and functional analysis : monograph / N. G. Ushakova, N. L. Savitskaya ; Hark state un-t food and trade. – Kh., 2010. – P. 321.
3. State Statistics Service of Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

**Андросова І. О., Рябик Г. Є.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОЇ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ**

Сьогодні, в епоху інформатизації суспільства все вагоміша та значуща роль відводиться інформації та інформаційним технологіям. На даному етапі розвитку у повсякдення все більш впевнено вплітаються такі явища, як електронні покупки, електронні розрахунки або ж електронні перекази, що є основними інструментами електронної торгівлі.

Електронна торгівля – це реалізація за допомогою засобів комп'ютерної та телекомунікаційної техніки операцій купівлі та продажу товарів або послуг (іноді навіть робіт). Нові вектори розвитку глобальної економічної системи формуються за рахунок використання сучасних інформаційних технологій, що, як наслідок, призвело до виникнення Інтернет-економіки. Мережа Інтернет дає можливість підприємствам не тільки вийти на світовий ринок, але й створити конкуренцію багатьом країнам, розширити збутову мережу, а також налагодити тісний зв'язок між виробниками (постачальників) й покупцями. Сучасний ринок Інтернет-торгівлі швидко набирає оберти. Головними лідерами у сфері онлайн-покупок є США, Велика Британія, Німеччина. В Україні на 2017р. кількість Інтернет-користувачів становила 19,6 млн людей. З них, кількість яка отримує ширококутний доступ становила 13,6 млн (фіксований – 4,9 млн, безпроводний – 8,7 млн).

Слід зазначити, що рівень охоплення мережею Інтернет не досягає 50 %. Зокрема, станом на 2017 р. лише 44,1 % населення мало доступ до Інтернету. Порівняно з Україною у Великій Британії цей показник становить 92,6 %, США – 88,5 %, Канаді – 88,5 % Франції – 86,4 %. Основна кількість Інтернет-користувачів в Україні географічно розташована у м. Києві та Київській обл. (23,7 %).

Дослідження статистичних даних показують, що загальна чисельність населення України на початок 2017 року становила 42,233 млн осіб, з яких майже

половина (19,8 млн ос.) користуються Інтернетом і можуть бути потенційними покупцями в процесі здійснення онлайн-покупок. Але покупки через Інтернет здійснюють лише 3,7 млн осіб.

Найбільша частка електронних магазинів за підсумками 2017 . зареєстрована у Києві (32,3 %), Харкові (10,8 %), Одесі (10,8 %). Слід зауважити, що представництва Інтернет-магазинів зазвичай знаходяться у великих містах, а доставка по території України досить суттєво впливає на вартість товару, що відповідно робить Інтернет торгівлю менш вигідною.

За оцінкою Української асоціації директ-маркетингу, сумарний обсяг ринку Інтернет-торгівлі за підсумками 2017 р. в Україні склав 1,5 млрд дол. США [1].

Електронна торгівля в Україні представляє значний інтерес з точки зору інвестування через мізерні капіталовкладення. Проте, слабо розвинена телефонія, нестача досвідчених підприємців у даній сфері, недовіра до онлайн-магазинів, страх помилки під час електронних розрахунків, бажання побачити на власні очі товар перед придбанням являють собою велику перешкоду для розвитку даного напрямку торгівлі.

Україні залишається, відсутність необхідності здійснення онлайн-покупок,. Однак, після проведення опитування, значна кількість покупців все-таки довіряє якості і наданим гарантіям, але на перевірених сайтах, й лише незначна кількість опитаних впевнена, що ніколи не здійснюватиме покупки в онлайн-магазинах. Одними зі стимулів купівлі товарів онлайн можна віднести вигідні ціни, гарні відгуки про магазин чи рекомендація друзів, безкоштовна доставка. Згідно зі структурою онлайн-покупок, то найбільшу частку займає мобільні телефони, комп'ютерна та побутова техніка, оргтехніка та мультимедіа.

Найбільш популярні серед Інтернет-магазинів у сфері електроніки, побутової техніки характеризується магазин «Rozetka» (297 млн дол. США), «Алло» (78,5 млн дол. США), «Фокстрот» (47,5 млн дол. США), «Fotos» (43,5 млн дол. США), «Comfy» (30,7 млн дол. США). Серед магазинів, що мають спеціалізацію на продажі одягу та взуття більшу частку обсягу річного обороту займають

«BonPrix» (32,6 млн дол. США), «LeBoutique» (28,5 млн дол. США), «Modnakasta» (25,4 млн дол. США), «Lamoda» (8,1 млн дол. США) [2].

Різноманітність асортименту й низькі ціни в Інтернет-магазинах створюють велику конкуренцію звичайним магазинам та навіть цілим мережам. Це є причиною того, що витрати на відкриття власного магазину в Інтернеті значно нижчими, ніж звичайного магазину. Основними трендами розвитку Інтернет-торгівлі є: масовий перехід покупців з офлайн в онлайн; створення та розвиток email-маркетингу; зростання частини мобільних трансакцій (35 % абонентів Інтернету купували товари через смартфон або комп'ютери); замовлення послуг через Інтернет (на сайтах Booking, AirBnB); здійснення електронних публічних закупівель (ProZorro).

За останні роки в Україні з'явилися вигідні передумови для розвитку Інтернет-торгівлі, також існує ряд факторів, які гальмують її розвиток (незначна кількість осіб, які мають кредитні картки, недостатньо розвинена система електронних платежів, нездатність забезпечити високий рівень безпеки для обміну даними, проблема захисту прав інтелектуальної власності, нерозвиненість правової бази регулювання електронної торгівлі, відсутність професіоналів, здатних працювати в системі електронної торгівлі та ін.).

У 2018 р. за прогнозами експертів, ринок електронної торгівлі продовжить стрімке зростання, оскільки у більшості розвинених країн світу частка електронної торгівлі становить 10–15 % роздрібною торгівлі (в Україні у 2016 р. – 2,1 %, у 2017 р. – 3 %). Товарооборот у цій сфері за останні роки виріс в 3 рази. Через збільшення кількості Інтернет-магазинів, які пропонують різноманітні товари вітчизняного походження, зросла підтримка вітчизняного виробництва, що позитивно вплинуло на розвиток економіки України в цілому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Internet live stats [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.internetlivestats.com/internet-users/ukraine>
2. Кому принадлежит рынок украинской интернет-торговли / Экономическая правда [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/rus/publications/2015/07/15/550838>



**К. е. н. Бикова В. Г.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Проведення в Україні радикальних економічних реформ, насичення ринку товарами, переорієнтація виробництва на споживача в корені змінили підходи підприємств роздрібною торгівлі до формування асортименту. Підприємства роздрібною торгівлі постали перед необхідністю пошуку нових підходів до ефективного управління асортиментом, як для забезпечення своєї стійкості функціонування, так і для подальшого розвитку, що призвело до доцільності розробки нових управлінських рішень, які забезпечать їх збалансованість з іншими аспектами діяльності. В сучасних умовах підвищена чутливість роздрібних підприємств до зовнішніх впливів, насиченість ринку товарами, а також роль науково-технічних нововведень в їх діяльності посилюють вимоги до управління асортиментом товарів. Серед основних вимог – виявлення тенденцій ринку, впровадження і освоєння досягнень НТП, гнучкість і швидкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури, максимальна орієнтація на потреби клієнта.

Для ефективного управління товарним асортиментом необхідний його аналіз. У сучасній економічній літературі існує досить багато методів аналізу асортименту, які відрізняються за критерієм розподілу товарів на групи, зокрема: ABC (за значимістю і внеском в оборот або прибуток підприємства); VEN (за мірою значущості для споживача); XYZ (за ступенем стабільності продажів); FMR (за частотою звернень споживачів); HML (за рівнем вартісного сприйняття товару); SDE (за рівнем доступності для споживача) тощо.

З метою більш ефективного управління товарним асортиментом доцільним є проведення інтегрованого ABC-XYZ-VEN-FMR-аналізу. Поєднавши дані види аналізу, отримаємо змогу визначити ті товари, які є найбільш затребуваними серед покупців, а також ті, на які попит є низьким. Також інтегрований аналіз

забезпечить можливість визначення пріоритетів розвитку товарного асортименту і виявити ключові аспекти ефективного управління ним [1]. В інтегрованому ABC-XYZ-VEN-FMR-аналізі можна виділити три великі групи товарів, в межах яких можна запропонувати напрями покращення управління товарним асортиментом підприємства роздрібної торгівлі.

По товарах групи AXVF необхідно: відстежувати постійну наявність даних товарів на складі і в точках продажів; проводити моніторинг закупівельних цін на дані товари у постачальників для того, щоб виявити мінімально пропоновану ціну; визначити доцільність проведення тендерів по цих товарах для забезпечення мінімальної закупівельної ціни і максимальної націнки на них; проводити моніторинг продажних цін у конкурентів для пропозиції більш вигідної ціни споживачам; відстежувати наявність товарів даної групи за допомогою звіту від точок продажів; працювати з постачальниками по недовантаженню даних товарів; усувати причини недовантажень, пов'язані з помилками в накладних у постачальника при прийманні даних товарів в точках продажів і на складі; правильно встановлювати мінімальні залишки між поставками в торгових точках по даних товарах; правильно розраховувати замовлення за даними товарам; визначати частку полицного простору відповідно до частки продажів в товарообороті по групі; забезпечувати проведення промозаходів для споживачів по товарах групи; розглядати доцільність роботи безпосередньо з виробником, минаючи дистриб'юторів, оптовиків по товарах групи AXVF; аналізувати витрати, пов'язані з постачанням, прийманням, зберіганням, продажем товарів групи для забезпечення максимально можливої прибутковості по даних товарах.

По товарах групи ВУЕМ необхідно: правильно розраховувати потребу в даних товарах при замовленні у постачальника; правильно встановлювати мінімальні залишки між поставками в торгових точках по даних товарах; визначати частку полицного простору відповідно до частки продажів в товарообороті по групі; працювати з постачальниками по недовантаженню даних товарів; усувати причини недовантажень, пов'язані з помилками в накладних у постачальника

при прийманні даних товарів в точках продажів і на складі; працювати з надлишками товарів групи шляхом їх повернення постачальнику, проведення промо-заходів, розпродажу даних товарів; аналізувати витрати, пов'язані з постачанням, прийманням, зберіганням, продажам товарів для мінімізації ризиків, пов'язаних з затоварюванням роздрібних магазинів неліквідними товарами.

По товарах групи CZNR доцільно: правильно розраховувати потребу в товарах при замовленні у постачальника; правильно встановлювати мінімальні залишки між поставками в торгових точках по даних товарах; визначати частку полицного простору відповідно до частки продажів в товарообороті по групі; проводити ротацію даних товарів на аналогічні позиції за умови, що залишки попередніх товарів нульові; працювати з надлишками даних товарів через повернення товарів постачальнику, через проведення промозаходів, через розпродаж даних товарів з мінімальною націнкою для скорочення логістичних витрат, повернення частини коштів на придбання даних товарів; аналізувати витрати, пов'язані з постачанням, прийманням, зберіганням, продажам цих товарів для мінімізації ризиків, пов'язаних з затоварюванням роздрібних магазинів неліквідними товарами, а також для забезпечення максимально ефективної прибутковості по товарах даної групи.

Застосування на практиці інтегрованого ABC-XYZ-VEN-FMR-аналізу може надати змогу: визначити наявність дефіциту або надлишків товарних запасів; виявити причини дефіциту або надлишків товарних запасів; підвищення ефективності заходів подальшої роботи щодо усунення причин затоварення і дефіциту товарів; розрахунку необхідного оптимального розміру товарних запасів за всіма групами товарного асортименту. Зазначені заходи, в свою чергу, покликані підвищити ефективність управління товарним асортиментом підприємства роздрібною торгівлі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / А. В. Троян // Ефективна економіка. – 2014. – № 1. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>

**Земцова К. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах насичення українського ринку товарами та послугами перед торговельними підприємствами постає проблема забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, одним із шляхів вирішення якої виступає швидке реагування на постійні зміни попиту. Такі зміни, перед усім, стосуються асортиментної політики торговельних підприємств.

Асортиментна політика розглядається як політика, що «генерує в собі сукупність методичних та практичних аспектів щодо розробки, безперервного удосконалення та управління товарним асортиментом підприємства в умовах ринкового середовища [1].

Управління асортиментом торговельних підприємств повинно бути спрямоване на задоволення потреб клієнтів у зазначений час в певній кількості та якості. Такий підхід до формування асортименту вимагає врахування й як внутрішніх чинників так і чинників опосередкованого та прямого впливу на діяльність торговельного підприємства. До чинників опосередкованого впливу слід віднести політичні, економічні, технологічні, соціальні та інші макрочинники, взаємозв'язок яких створює умови для розвитку бізнесу в певній галузі. Оскільки економічні чинники впливають на добробут національної економіки, формування доходів населення, рівень інфляції, тощо, то можна визначити їх як суттєвіші в торговельній діяльності [2].

Діапазон товарних категорій та структуру асортименту підприємства визначають чинники прямого впливу, такі як купівельна спроможність потенціальних клієнтів, наявність конкуренції в галузі, наявність надійних постачальників тощо. Варто зазначити, що купівельна спроможність громадян України є низькою. Спеціаліст громадської організації Андрій Вігірінський зазначив, «рівень життя

населення стрімко падає. Українці зіткнулися з неадекватною ситуацією, коли його доходи підвищилися на 13 %, а розходи – на 500 % [3]. Це свідчить про постійні та суттєві зміни у структурі споживання товарів та послуг населенням, що вимагає безперервного моніторингу потреб клієнтів та збалансованості асортименту товарів.

Присутність на цільовому ринку великої кількості конкурентів ставить перед підприємствами завдання формування конкурентних переваг, що вимагає детального дослідження асортименту конкурентів та формування асортиментних споживчих переваг. Визначення останніх стає можливим тільки при наявності налагодженої системи постачання, ефективної логістики та доцільної системи управління запасами. Велика кількість постачальників вітчизняної та закордонної продукції обумовлює можливості вибору торговельними підприємствами партнерів, які повинні відповідати таким критеріям: точність поставок продукції в певні терміни за графіком відповідно до замовлення, наявність стандартів якості на продукцію, забезпечення необхідних обсягів поставок, територіальна, інформаційна, комунікаційна доступність постачальника. Відповідність постачальників цим вимогам визначає можливості торговельного підприємства якісно обслужити клієнта, що виступає чинником формування позитивного сприйняття бренду та додаткових конкурентних переваг.

Зрозуміло, що ширина та глибина асортименту визначається фінансовими, матеріальними, кадровими, інформаційними можливостями підприємства задовольнити потреби ринку і часто обумовлена маркетинговою стратегією поведінки на ринку, в основі якої лежить концепція управління асортиментом.

Особливістю торговельних підприємств виступає необхідність забезпечення безперебійного продажу товарів різних категорій, асортиментних груп, брендів, артикулів, що характеризує широту, глибину, стабільність, новизну, гармонійність та раціональність асортименту. З метою якнайкращого задоволення попиту та обмеженості площ і складів торговельні підприємства мають обирати базові товари, що повинні бути в постійній наявності, пріоритетні, що користуються постійним попитом, сезонні товари, унікальні товари, що можуть доставлятися

за замовленням. Цей вибір обґрунтовується результатами використання різних методів управління асортиментом. Їх варто поділити на аналітичні й синтетичні. До найбільш популярних аналітичних методів оптимізації структури асортименту відносяться ABC та XYZ-аналіз, метод Дибба-Симкіна, матриця BCG, матриця McKinsey, матриця конкуренції Портера, матриця І. Ансоффа товар-ринки. Серед синтетичних методів найбільшої популярності досяг бенчмаркінг, який передбачає копіювання прийомів побудови успішного бізнесу та товарного портфелю підприємств-конкурентів шляхом проведення порівняльного аналізу та адаптації організаційних процесів до внутрішнього і зовнішнього середовища [4]. Враховуючи безліч різних методів управління асортиментом торговельного підприємства, стає доцільним говорити про необхідність їх поєднання для визначення оптимального варіанту формування складу та структури асортименту. Це спростить вибір найприйнятніших асортиментних груп, категорій товару та брендів і дозволить оптимізувати асортимент.

Отже, в основі збільшення обсягів реалізації, досягнення конкурентних переваг, зниженні витрат обігу, підвищенні економічної стійкості підприємства лежить ефективне управління асортиментом торговельного підприємства, при формуванні якого мають бути враховані чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

#### **Список використаних джерел:**

1. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування / І. А. Абрамович // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – №1. – Режим доступу : [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12\\_1\\_2017ua/3.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/3.pdf)
2. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т. В. Гринько // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 247–252.
3. Купівельна спроможність українців у 2008 і 2015 роках. Інфографіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.volynnews.com/news/society/kupivelnna-spromozhnist-ukrayintsiv-u-2008-i2015-rokakh-infohrafika>
4. Глеєва М. Г. Класифікація методів формування оптимального товарного портфелю компанії / М. Г. Глеєва, О. В. Зозульов // Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. – 2008. – Вип. 2. – С. 107–111. – Режим доступу : [http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008\\_16.pdf](http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf)

Мельник В. С.

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ  
В УМОВАХ СВІТОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ  
ТА ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ**

XXI сторіччя – це епоха інформаційного впливу, поширення ЗМІ та нових надзвичайних відкриттів, коли ринки збуту розподілені, а кордони за країнами тісно закріплені. Сьогодні на світовій арені представлені численні приклади взаємодії між інтересами та цілями підприємств, завдяки торгівельним, економічним, соціальними, науково-технологічним організаціям, засадам та інститутам, де інтереси всіх учасників будуть почуті. Досягнення кінцевої мети підприємства наразі залежить не тільки від відповідності організації до світових стандартів, а й від рівня та якості економічної стратегії.

Глобалізація – найважливіша умова сьогодення, це, звичайно, складний, багатогранний процес, який поширюється на всі явища суспільного розвитку і пов'язаний з поглибленням інтернаціоналізації світової економіки, зростанням взаємозалежності національних держав, зумовлених прискореним рухом міжнародних переміщень товарів, послуг, капіталу, високих технологій, тощо [1].

Українська економіка не розвивається ізольовано, усі світові процеси, у тому числі, глобалізація та інтеграція, тісно переплітаються з нашим суспільством, тому наразі українські компанії зацікавлені в подоланні кризи, що виникла у взаємовідносинах не тільки з іноземними партнерами у вигляді окремих підприємств, а й з великими транснаціональними корпораціями і навіть цілими державами. Невідповідність до міжнародних вимог, тривала економічна криза, поглиблення бюрократії, технологічна відсталість, законодавча база, що стає підставою для розвитку олігархії та монополізації підприємств настрій, в додаток песимістичний настрій у суспільстві та небажання громадян залишатися в країні через соціальні труднощі – усе це створює прірву між Україною та світовими ринками.

У 2014 році українська держава прийняла курс на євроінтеграцію, тому неодмінно вже сьогодні потрібен чіткий комплексний підхід для подавання української відсталості від світових лідерів. Позитивний розвиток зовнішньо-економічних відносин та інтеграція економіки відкривають додаткові можливості у створенні відповідних умов для задоволення життєвих потреб народу України.

На думку українських вчених, С. І. Соколенко та В. М. Богомазова, існує 3 передумови, реалізація яких створить сприятливі умови для включення України в глобальні процеси і структури:

- ринкова трансформація економіки;
- реструктуризація економіки;
- відкритість економіки [2].

Звичайно, створення гнучкої, сучасної законодавчої бази та підтримка підприємств державою за допомогою пільг і квот – важливі важелі на шляху до виходу підприємства на глобальний ринок, але підприємство не має впливу на ці процеси, тому неможливо ігнорувати важливість стратегії, яка допоможе зайняти місце в нестабільній ринковій економіці.

Під час створення стратегії слід зазначити:

- Створення унікального продукту, який витримає конкуренцію на світовому ринку.

- Планування детального плану виходу на певний ринок. Експерти вважають, що аналіз чинників (економічних, соціальних, політичних, релігійних) може знизити ризики на 95 %. Оптимальним вважається аналіз на 5 років вперед, це допоможе розрахувати оптимальні терміни окупності та основні ризики.

- Застосування практики ліцензування в міжнародній діяльності. Ліцензування дозволяє компанії встановлювати жорсткі умови щодо дотримання процесів і маркетингової політики компанії, є зручним способом організації місцевого виробництва на цільовому зовнішньому ринку без високих капіталовкладень. Найважливіша перевага організації такої діяльності – низькі витрати на організацію, супровід і контроль такої діяльності.

- Застосування контрактного виробництва, яке передбачає передачу виробництва компанії на місцевому ринку, і збереження інших функцій (маркетинг,



продажі, дистрибуція) за головною компанією. Такий тип стратегії виходу на зовнішній ринок використовує компанія ІКЕА. Вона знаходить невеликі місцеві компанії для виробництва її товарів всередині цільового ринку і значимо економить на транспортних витратах (експорт товару на зовнішній ринок).

- Побудова спільних підприємств. Спільні підприємства – окремі компанії, створені декількома підприємствами, у яких розділена ступінь відповідальності і ризиків між власниками. Компанія може створити спільне підприємство з одним з учасників цільового зовнішнього ринку з метою отримання доступу до ресурсів, знань, контактів або технологіями.

До позитивних чинників, що сприяють міжнародному розвитку українських підприємств можна віднести те, що в рамках угоди про співпрацю з ЄС скасовані мита на 94,7 % експортного обсягу українських промислових товарів, 83,4 % сільськогосподарських товарів, знижені або анульовані мита на ряд промислових товарів [3]. Щодня з інформацією щодо груп товарів з 0 % мита можна ознайомитись на порталі Служби підтримки експорту, а документи щодо співпраці України з ЄС можна знайти на сайті Міністерства економічного розвитку і торгівлі.

Наразі українські товари є привабливими для європейського споживача за ціною, що тільки підвищує вірогідність знайти свого покупця.

#### **Список використаних джерел:**

1. Храмов В. О. Зовнішньоекономічна політика : навч. посіб. / В. О. Храмов, Ю. А. Бовтрук. – К. : МАУП, 2014. – 541 с.
2. Україна в 1991–2016 рр.: стратегічні оцінки суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку : моногр. / Національний ін-т стратегічних досліджень / Ю. Г. Рубан (заг. ред.). – К. : НІСД, 2011. – 855 с.
3. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://me.kmu.gov.ua>

**К. е. н. Олійник Т. І., Паращенко К. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ  
СЕРВІСНО-ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТОВАРООБОРОТОМ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

У постіндустріальну епоху відбувається перехід від індустріальної економіки до сервісної, в якій підвищується роль сфери обігу і сфери послуг. Зазначене змінює підходи до організації процесів на підприємствах роздрібною торгівлі.

Одним із головних факторів успіху підприємства роздрібною торгівлі є здатність відповідати в повній мірі потребам клієнта – орієнтованим на клієнта. Саме тому його стратегічна орієнтація повинна бути націлена на споживача. Це означає, що останній перебуває в центрі уваги підприємства, яке повинно прагнути до найбільшого розуміння тенденцій розвитку системи клієнтських потреб. З іншого боку, підприємство певною мірою здатне впливати на поведінку споживача та споживчий ринок.

Процес управління продажами у взаємозв'язку з параметрами його результативності, а це обсяг товарообороту і прибутку, було здійснено американськими практикуючими фахівцями у сфері продажів Д. Ваврикою та Б. Трейлером. Ці фахівці визначили, що сприйняття продажу як процесу виробництва і використання параметрів оцінки результативності процесу, дозволяють підприємству значно підвищити обсяги продажів і збільшити їх передбачуваність, що досягається підвищенням продуктивності всього процесу продажів [1, с. 388].

Товарооборот, як результат діяльності підприємств роздрібною торгівлі, ґрунтується на існуванні певного взаємозв'язку між реалізованими товарами покупцям та отриманими коштами, як виконання зобов'язання покупців про сплату товару із зміною права власності.

Послідовність дій, які полягають в доставці товару до споживача і передачі права власності на нього конкретному покупцеві, пов'язані із здійсненням підприємством роздрібною торгівлі закупівельної діяльності та організацією торговельно-технологічного процесу, результатом чого є момент продажу товару

і отримання обсягу товарообороту як вихідного результативного показника закінчення процесу.

Кінцева стадія торговельно-технологічного процесу – розрахунки покупця за товари які безпосередньо пов'язані з отриманням підприємством роздрібною торгівлі виручки від реалізації товарів. Слід відмітити, що до отримання виручки передуює цілий ряд послідовно здійснюваних операцій із залученням ресурсної бази підприємства роздрібною торгівлі.

Структуризація поточкових процесів в управлінні товарооборотом на підприємстві роздрібною торгівлі передбачає виділення таких видів потоків: споживачі, матеріальні (товарні), фінансові (потоки платежів), сервісні, інформаційні, кадрові [2, с. 32].

Виходячи з цього, функціональну роль по відношенню до управління товарооборотом підприємства роздрібною торгівлі, відіграватимуть наступні взаємопов'язані елементи: управління потоками споживачів; управління товарними потоками (товарним забезпеченням та товарними запасами); управління потоками платежів (на стадії придбання товарів у постачальників та на стадії продажу товарів покупцям); управління сервісними потоками; управління інформаційними потоками; управління кадровими потоками.

Тому, методологічну основу обґрунтування процесно-поточкового підходу в управлінні товарооборотом підприємства роздрібною торгівлі становить логістичний підхід, який за своїм предметним змістом найбільш близький до процесів доставки товарів до споживачів, а за цільовою орієнтацією практичного використання – до маркетингового підходу, пов'язаного з орієнтацією на задоволення потреб споживачів.

Управління потоками споживачів на підприємстві роздрібною торгівлі вимагає розвитку логістики з огляду на наступні аспекти: інтеграція з потоками товарів, розрахунків, інформації, сервісних послуг, працівників; широкий діапазон параметрів і характеристик, які описують потік споживачів (параметри – напрям, швидкість, час, інтенсивність руху тощо; характеристики – стать, вік, рівень доходів, мотивація до здійснення покупки тощо); доцільність покращення окремих параметрів і характеристик, властивих потоку споживачів; властивість

потокую споживачів реагувати на впливи суб'єктів управління; необхідність моніторингу руху споживачів [3, с. 38].

Отже, сукупність задіяних товарних ресурсів внаслідок їх руху, продукує основний результат – товарооборот. Тому рівень торговельного обслуговування споживачів безпосередньо впливає на ринкову частку підприємства роздрібною торгівлі, на її загальні витрати, і в кінцевому результаті на рентабельність діяльності підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Ваврика Д. Формализованная процедура продажи и параметры результативности в торговой организации / Д. Ваврика, Б. Трэйлер // Управление продажами. – 2006. – № 06 (31). – С. 388–408.
2. Скоробогатова Т. Сервисная логистика: терминологическое поле и реалии / Т. Скоробогатова // РИСК. – 2008. – № 2. – С. 32–34.
3. Фролова Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг» / Л. В. Фролова. – Донецьк, 2005. – 38 с.

**Пустовий М. Д.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: ФАКТОРИ ТА ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Сучасний етап економічного розвитку нашої держави характеризується бурхливим розвитком сфери торгівлі, в тому числі роздрібною, що призводить до виникнення великої кількості торговельних підприємств, які створюють передумови для жорсткої конкуренції в даній сфері. За таких умов з врахуванням наслідків фінансово-економічної кризи конкуренція стає глобальною проблемою для суб'єктів торгівлі, а конкурентоспроможність – важливим чинником забезпечення життєздатності та розвитку торговельних підприємств. Загострення конкурентної боротьби в сфері роздрібною торгівлі потребує від всіх суб'єктів ринку активного пошуку шляхів та методів підвищення конкурентоспроможності, яка охоплює комплекс параметрів, що забезпечують перевагу підприємства на ринку і сприяють успішному продажу товарів в умовах конкуренції.

Конкуренція у торговельній галузі – це суперництво за покупця, оскільки підприємство є посередником на ринку, який сприяє взаємодії виробника і споживача. Функціонування на ринку і досягнення високого рівня конкурентоспроможності торговельних підприємств потребують розробки дієвої системи управління в економічній, технічній, правовій, комерційній і соціальній площинах; мотивування заходів зросту конкурентної позиції, прогнозування тактики та стратегії діяльності в умовах динамічного впливу ринкового конкурентного середовища, визначення основних критеріїв оцінки конкурентних переваг.

Умовно критерії оцінювання конкурентоспроможності торговельних підприємств можна поділити на дві групи – показники продукції (рівень якості, рівень диференціації, рівень сервісу, ціна) та показники використання ресурсів (праці, фінансових, інформаційних, матеріальних та нематеріальних) [1, с. 29].

Важливою вимогою для завоювання й утримання конкурентних позицій на ринку для торговельних підприємств є обґрунтування стратегії і тактики їх функціонування, орієнтація на конкретного споживача та на рівень його платоспроможного попиту.

Щоб займати конкурентоспроможне положення підприємству необхідно забезпечувати обсяг реалізації товарів, що буде відповідати його спроможностям і гарантувати отримання прибутку. Необхідний для цього обсяг реалізації товарів може бути досягнутий лише у тому випадку, якщо:

- асортимент і якість товарів відповідатимуть потребам споживачів;
- створено сприятливі умови для здійснення покупок;
- на високому рівні організовано систему стимулювання збуту, включаючи рекламу, знижки, акції, тощо;
- застосовано виважену цінову політику.

Отже, для забезпечення відповідності асортименту і якості товарів вимогам споживачів, підприємства торгівлі повинні володіти повною і достовірною інформацією про ці вимоги (потреби), забезпечувати постійну наявність товарів у продажу, що потребує раціональної організації товаропостачання. Необхідно використовувати зручні для покупців форми продажу товарів з урахуванням їх особливостей, ефективну систему розрахунків за відібрані товари, надавати

покупцям різного роду послуги, які значно підвищують якість обслуговування, а також передбачити інформування щодо асортименту і переваг товарів, їх розміщення у торговельній залі тощо.

Важливим фактором, що чинить прямий вплив на конкурентоспроможність торговельного підприємства є його імідж. Імідж підприємства сфери послуг трактується як «відносно стійке, емоційно забарвлене, уявлення образу підприємства, сформоване на основі особистого досвіду та отриманої інформації про його реальні, декларовані та очікувані якості, характеристики та показники, які мають економічну, соціальну та іншу значимість для суб'єктів взаємодії» [2, с. 129]. Будучи важливою складовою конкурентоспроможності, позитивний імідж створює додаткові цінності, які забезпечують підприємству сфери торгівлі певні переваги перед конкурентами, а саме сприяє формуванню лояльних та постійних покупців, допомагає зробити вибір серед аналогічних магазинів, підкреслює відмінність магазину від інших, надає додаткову психологічну цінність торговельним послугам. Цінність позитивного іміджу полягає також в тому, що він дозволяє отримувати додаткову цінову премію, у вигляді різниці між витратами та ціною послуги, тобто позитивний імідж дозволяє підприємству збільшувати рівень цін на товари та послуги [3]. Таким чином, позитивний імідж дозволяє підприємству торгівлі отримати додаткові цінності, які сприяють формуванню конкурентних переваг та забезпеченню високого рівня конкурентоспроможності.

Виходячи з основних факторів конкурентоспроможності торговельного підприємства, для її забезпечення та підвищення, необхідно вирішувати такі завдання: розширення і підбір асортименту, реалізація високоякісної продукції, постійне коригування цінової і збутової політики, проведення маркетингової діяльності, стимулювання збуту, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення матеріально-технічної бази, запровадження підприємством інноваційних методів роботи, створення позитивного іміджу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Фещур Р. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств / Р. В. Фещур, Т. В. Лебідь, В. Ю. Самуляк // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Економічні науки. – Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2010. – № 4. – 120 с.

2. Гринько Т. В. Імідж підприємств сфери послуг: сутність поняття та особливості формування / Т. В. Гринько, І. В. Тімар // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 38 / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2014. – Частина I. – С. 127–133.
3. Тімар І. В. Вплив іміджу підприємства сфери готельних послуг на формування його конкурентних переваг / І. В. Тімар // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – Дніпропетровськ : Біла К. О., 2015. – Вип. 9 (3). – С. 145–149.
4. Тімар І. В. Концептуальні підходи до формування структури іміджу підприємств сфери послуг / І. В. Тімар // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка. – Дніпропетровськ, 2015. – Вип. 9 (1). – С. 90–96.
5. Тімар І. В. Концептуальні підходи до формування іміджу підприємств сфери послуг / І. В. Тімар // Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи : колект. моногр. – 2016. – С. 318–328.

### Стрельська О. Б.

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ПРИНЦИПИ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ТОРГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сьогодні за існуючим соціально-економічним станом країни особливої ролі набуває проблема результативного управління торговими підприємствами, яка загострюється постійним ростом цін постачальників готової продукції; зниженням купівельної спроможності переважної більшості населення країни; недоброякісністю великої кількості продукції, що постачають виробники, посередники, особливо імпортних товарів; зростання комерційних мереж та експансія на внутрішньому ринку закордонних фірм; жорстока конкурентна війна між продавцями, посередниками, виробниками та країнами. Жорстокість конкуренції між комерційними підприємствами підштовхнула менеджерів перейти до оптимізації управління доходами, поліпшення методів їх оцінки та прогнозуванням, щоб зросла результативність менеджменту розповсюдження, збуту продукції, у тому числі, за рахунок мінімізації затрат.

Дослідження висвітлених проблем стали відомими через дослідників методів оцінки менеджменту комерційних підприємств; необхідно виділити В. Блонську, А. Мазаракі, Л. Балабанова, А. Хістеву, Б. Мізюка та ін. Управління підприємством, у тому числі торговельним, це, перш за все, аналіз поточних результатів

господарської діяльності, виявлення незадовільних, слабких результатів, істотних причин, що спонукали ці негаразди, а після встановлення «хвороби» суб'єкта господарювання плануються інструменти, форми та методи подолання зазначених соціально-економічних проблем, їхнє втілення в життя та моніторинг поновленої діяльності, щоб реалізувати ухвалену мету господарської діяльності.

Дослідження результативності комерційних підприємств дає підстави зрозуміти, що вони різнопланові та дискусійні. Так, на думку І. А. Бланка, «управління прибутком є процесом розробки та прийняття управлінських рішень за всіма основними аспектами його формування, розподілу і використання». Також і В. В. Худа: «Управління прибутком представляє собою цілеспрямований, систематичний процес підготовки, оцінки, відбору і реалізації альтернативних управлінських рішень з питань його формування, розподілу і використання на конкретному торговому підприємстві». Домінуючою ціллю менеджменту прибутком більшість суб'єктів вважає максимізацію і оптимізацію абсолютного розміру чистого прибутку та стабільного отримання доходів у часі. Очевидно, за умов стійких тенденцій не стабільного функціонування української економіки облік сьогоденних і короткострокових інструментів управління є актуальним. Значимість управління прибутком полягає у вирішенні нагальних задач, які, в кінці кінців, віддзеркалюються на зміні розміру економічного ефекту. За таких умов механізм менеджменту прибутком вимагає постійного зміцнення і адаптації до змінного оточення. Сьогодні проблема підвищення результативності управління підприємством вимагає втілення ефективної системи управління. До ключових вимог цієї результативності слід віднести втілення в діяльність таких принципів:

- принцип об'єктивної необхідності менеджменту прибутком, який можна пояснити самим існуванням підприємства, фінансово-економічною діяльністю, яка орієнтована на економічний результат;

- принцип безперервності. Діяльність комерційних підприємств має постійну комерційну діяльність;

- системність. Будь-яке управлінське рішення щодо прибутку прямо чи непрямо впливає на рівень доходу. Тому, треба зважати на їх взаємозв'язок, так як їхній вплив буває різнорідним;



- інтеграція (узгодженість) мети забезпечення прибутку та соціально-економічного розвитку суб'єкта господарювання. Тож, механізм управління доходами оглядає всі види його функціонування;

- принцип соціальної відповідальності при управлінні прибутком дозволить поєднати функціонування усіх підрозділів з відповідальністю керівництва організації, щоб визначити вклад кожного підрозділу в загальний економічний ефект фірми;

- інформаційність, від якої залежить якість повсякчасного менеджменту прибутком, можливість своєчасного реагування на зовнішні, так і внутрішні загрози підприємству, тому ефективність кожної управляючої системи багато в чому залежить від якості використаної нею інформації.

Ці принципи дозволяють мінімізувати рівень затрат на управління, узгодженості дій систем управління і підвищити ефективність контролю за рішеннями. Розглянуті принципи позитивно діють на істотне зменшення напрямів розподілу чистого економічного ефекту. Вони сприяють формуванню на підприємстві раціональної політики розподілу прибутку, який найбільшою мірою задовольняє і враховує її цілі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Білик Т. О. Оцінка та вибір фінансово-економічних моделей прогнозування прибутку підприємства / Т. О. Білик // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – №5. – С. 6–14.
2. Верхоглядова Н. І. Зміст та значення прибутку як головної рушійної сили ринкової економіки / Н. І. Верхоглядова // Економічний простір. – 2008. – №18. – С. 237–245.
3. Волошин І. В. Особливості формування фінансового результату від операційної діяльності / І. В. Волошин // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – №4, Ч. 2, Т.2. – С. 118–120.
4. Измайлова К. В. Сучасні технології фінансового аналізу : навч. посіб. / К. В. Измайлова. – К.: МАУП, 2003. – 148 с.

**Таран В. В., Рябик Г. Є.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ТОРГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Актуальність проблематики проблеми управління прибутковістю торговельних підприємств є беззаперечною у сучасних мінливих ринкових умовах. Це пояснюється тим, на основі отриманого прибутку проводиться оцінка діяльності підприємства та головним чином відбувається розширене відтворення ресурсів. Прибуток є базисом для стимулювання як економіки держави в цілому, так і окремого підприємства. Отже, визначення особливостей механізму управління прибутковістю підприємства, зокрема торговельного підприємства, має важливе значення для ефективного здійснення господарської діяльності.

Вивченням проблематики управління прибутковістю підприємств займалися наступні вчені: Блонська В. І., Пігун Н. Г., Бланк І. А., Заров К. Г., Худа В. В., Вороніна В. Л., Власова Н.О.; зокрема, управлінню прибутком торговельних підприємств особливу увагу приділяли наступні вчені: Вороніна В. Л., Баранце-ма С. М., Мізюк Б. М., Кривецька О. Р., Зінченко Т. В., Савицька Г. В.. При всій вагомості вивчення цієї проблематики, ряд питань у цій сфері й досі не є достатньо опрацьовані.

Система управління прибутком торговельних підприємств будується на основі сукупності визначених принципів і методів щодо розробки та подальшої реалізації управлінських рішень.

Система управління прибутком має на меті задоволення максимального добробуту господарів організації в поточному і наступному періоді. За допомогою реалізації цієї мета забезпечується водночас гармонія вигоди господарів з інтересами країни і особового складу фірми [1].

Реалізація головної мети та завдання системи управління прибутком торговельних підприємств відбувається шляхом здійснення визначених функцій. Класифікація цих функцій будується на основі комплексного змісту даної системи управління прибутком та поділяються на дві категорії.

Функції управління прибутком як правлячої системи. Особливістю даної групи функцій є те, що вони є складовою частиною будь-якою справи з управління незалежно від того яким видом діяльності займається підприємство, його масштабів, форми власності тощо. Також ця категорія функцій визначається як загальні.

Функції управління прибутком як зокрема аспектом управління виробництвом. Предмет відповідної керуючої системи визначає зміст цих функцій [2].

Основні функції у розрізі цих категорій визначені в табл. 1.

**Таблиця 1. Основні функції системи управління прибутком торговельних підприємств**

<b>Функції управління прибутком як правлячої системи:</b>	<b>Функції управління прибутком як зокрема аспектом управління виробництвом</b>
Формування загальної стратегії управління прибутком підприємства	Керування з утворення прибутку
Організація органів управління, що гарантують ефективну розробку і реалізацію управлінських рішень щодо утворення та застосування прибутку підприємства	Керування з розподілення та застосування прибутку
Проведення комплексного аналізу щодо утворення та ефективного використання прибутку	-
Створення дієвої інформаційної системи, що дає змогу обґрунтування управлінських рішень	-
Проведення планування з утворення, розподілу, та використання прибутку	-
Створення результативного механізму заохочення формування прибутку та подальшого дієвого застосування	-
Забезпечення контролю щодо виконання управлінських рішень у сфері утворення та застосування прибутку	-

Для здійснення процесу управління прибутком підприємства торговельної фірми, потрібна побудова певного механізму. Механізм управління прибутком являє собою сукупність основних складових регулюючих процес розробки і реалізації управлінських рішень в області її формування, розподілу і використання. У структуру механізму управління прибутком входять наступні складові:

1. Торгова система з питань регулювання, формування і використання прибутку торговельної фірми.

2. Державне регулювання на нормативно-правових засадах з питань формування та розподілу прибутку фірми.

3. Внутрішня система з питань регулювання відокремлених поглядів щодо формування, розподілу і використання прибутку торгівельної фірми.

4. Механізм конкретних методів та заходів здійснення управління прибутком. До основних методів відносяться: метод економічних розрахунків, балансовий, розрахунок статистичних показників, економіко-математичні, факторні та інші [3].

Тож, ефективна система управління прибутком торгівельних підприємств має спиратися на глибокий фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства: оцінку економічних показників й організаційного рівня торгівельних підприємств та використання усіх потужності та основних фондів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Селезньова М. М. Управління прибутком: проблеми вибору, прийняття фінансових рішень / М. М. Селезньова, І. П. Скоблева. – СПб. : Пріоритет, 1996. – 256 с.
2. Бланк Н. А. Управління використанням капіталу / Н. А. Бланк. – К. : «Ніка-Центр» – «Ельга», 2010. – 439 с.
3. Бреши Р. Принципи корпоративних фінансів : пер з англ. / Р. Бреши, С. Майерс. – М. : «Олімп-Бізнес», 1997. – 521 с.

**Тімар І. В., Чичкань А. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ВПЛИВ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ НА ФОРМУВАННЯ ЙОГО ІМІДЖУ**

Швидкі темпи розвитку мереж роздрібної торгівлі в Україні призвели до загострення проблем, пов'язаних із безпекою покупців та персоналу супермаркетів. В сучасних умовах успішний розвиток і просування бізнесу в сегменті роздрібної торгівлі багато в чому залежить від системи забезпечення його безпеки, виявлення і запобігання внутрішніх і зовнішніх загроз, що обумовлює необхідність комплексного підходу вдосконалення системи охорони і безпеки.

Система безпеки сучасного підприємства роздрібної торгівлі відчутно відрізняється від систем безпеки, побудованих на підприємствах інших сфер

діяльності, що пов'язано із специфікою галузі. Роздрібна торгівля, як посередник між виробником та кінцевим споживачем продукції, є кінцевою ланкою в процесі товаропросування. Система безпеки підприємства роздрібною торгівлі повинна не тільки забезпечувати його захист від зовнішніх та внутрішніх загроз, а виконує функцію іміджеутворюючого фактору. «Імідж підприємств сфери послуг – це відносно стійке, емоційно забарвлене, уявлення образу підприємства, сформоване на основі особистого досвіду та отриманої інформації про його реальні, декларовані та очікувані якості, характеристики та показники, які мають економічну, соціальну та іншу значимість для суб'єктів взаємодії» [1, с. 129]. Отже, від організації системи безпеки, особливо в частині взаємодії із покупцями, багато в чому залежить формування іміджу підприємств роздрібною торгівлі в межах групи споживачів.

Сучасна ситуація безпеки в Українських супермаркетах майже критична. Як часто покупці приходячи в магазин за покупками замислюються над своєю безпекою? Перше що покупець бачить перед собою заходячи в магазин є антикраща рамка. У самого входу в торговий зал покупців зазвичай зустрічає охоронник, камера зберігання особистих речей, та візок, корзинки для товару. Охоронники в українських магазинах найчастіше виявляються лише наглядчачами. Жорстка економія змушує торгові центри вдаватися до економії, бо наймати спеціалізовані професійні охоронні фірми занадто дорого. Головним принципом, яким повинен слідувати співробітник охорони, присутній в залі, є збереження майна замовника та забезпечення порядку в торговому залі підприємства, та чи здатні охоронці сучасних супермаркетів виконувати цю функцію? Основними проблемами, пов'язаними із безпекою покупців супермаркетів, що впливають на формування його іміджу є наступні:

- недостатня кількість охорони, низький професійний рівень охоронців;
- недосконалість систем відео нагляду за торговельним залом, входом до магазину, місцями збереження особистих речей покупців;
- відмова адміністрації магазинів від відповідальності за збереження матеріальних цінностей покупців, залишених в камерах схову, за умови вимоги залишати власні речі в них;

- відкриті скляні прилавки з товаром, халатне закріплення багатоярусних стелажів, регалів, слизька підлога, гострі кути стелажів, несправні візки, неправильне розміщення товару (коли товар розміщується занадто близько до кінця стелажів),

- недотримання правил пожежної безпеки та санітарно-гігієнічних правил.

Зазначені недоліки у формуванні системи безпеки підприємств роздрібною торгівлі впливають на формування негативних відчуттів покупців, що сприяє створенню негативного іміджу магазину та може призвести до негативних наслідків.

Отже, з метою формування позитивного іміджу підприємств роздрібною торгівлі в межах групи споживачів систему безпеки потрібно розглядати як іміджеутворюючий фактор. Елементом системи безпеки, які застосовуються в межах взаємодії із покупцями, необхідно приділяти особливої уваги з метою формування у покупців образу магазину в якому безпечно та приємно здійснювати покупки з огляду на високий рівень обслуговування та надійність охорони. Зважаючи на вищевикладене, подальших наукових досліджень потребують питання розробки та наукового обґрунтування механізмів впливу системи безпеки підприємств роздрібною торгівлі на формування їх іміджу.

### **Список використаних джерел:**

1. Гринько Т. В. Імідж підприємств сфери послуг: сутність поняття та особливості формування / Т. В. Гринько, І. В. Тімар // Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 38 / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2014. – Частина I. – С. 127–133
2. Тімар І. В. Система безпеки готельного підприємства: галузеві особливості та вплив на формування його іміджу / І. В. Тімар // Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. – Дніпро : Біла К. О., 2017. – С. 180–188.
3. Тімар І. В. Концептуальні підходи до формування іміджу підприємств сфери послуг/ І. В. Тімар // Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. – Дніпропетровськ : Біла К. О., 2016. – С. 318–328.
4. Тімар І. В. Концептуальні підходи до формування структури іміджу підприємств сфери послуг / І. В. Тімар // Вісник Дніпропетровського університету Серія «Економіка». Дніпропетровськ : Біла К.О., 2015. – Вип. 9 (1). – С. 90–96.
5. Бикова В. Г. Управління діяльністю підприємства на засадах забезпечення його економічної безпеки / В. Г. Бикова, Я. Д. Биков // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Україна – Польща: діалог культур в контексті євроінтеграції». – 25–27 вересня 2014 року. – Запоріжжя, 2014. – С. 57–59.

**Філоненко Є. Є., Курінна І. Г.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОРГІВЕЛЬНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЯК МОЖЛИВІСТЬ  
ПІДНЕСЕННЯ ЕКОНОМІКИ**

На даний час економіка України перебуває в доволі складних умовах, які певним чином є перевіркою для усіх суб'єктів господарства. При таких умовах найважчий розвиток та складне економічне піднесення припадає на торговельну діяльність. Проблематика полягає в тому, що саме при низькому розвитку торговельної діяльності страждає уся економіка держави, адже саме торгівля є одним з ключових аспектів піднесення економічного положення. Саме торгівля відіграє роль каталізатора процесів реалізації створення конкуренції, а також соціальної політики.

При таких складних умовах господарської діяльності від підприємств у галузі торгівлі вимагається постійний розвиток та не менш важливим є впровадження новітніх методів управлінської діяльності. Важливим аспектом є також і можливість збереження власної справи на ринку послуг за допомогою правильної та миттєвої адаптації до нових умов. Саме тому при таких умовах не стільки важливим є освоєння та використання найсучасніших методів ведення господарської діяльності, але й розробка нових концепцій, а також й підходів до розвитку підприємств у галузі торгівлі [2, с. 219].

Що ж таке розвиток підприємства? Розвиток підприємства – це різноманітні процеси та конкретні результати систематичних перетворень у всіх системах та підсистемах у відповідності встановлених напрямів. Метою цих процесів є забезпечення постійної динаміки позитивного характеру у рівні якості організаційного утворення [1, с. 112]. При цьому саме максимально можливі тенденції у довготривалому управлінні підприємством є стратегічною метою підприємства.

Для здійснення концепції розвитку та піднесення підприємств у галузі торговельної діяльності повинна відбуватись конкретизація певних механізмів. Поняття «механізм управління» розглядається як один з найважливіших

елементів адаптації суб'єктів господарської діяльності до умов зовнішнього середовища. Виділяють чотири групи механізмів управління розвитком підприємств торгівлі. Це: організаційно-правові, економічні, фінансові та соціальні. Дані механізми дають можливість підприємствам у галузі торгівлі формувати необхідні ресурси для правильної діяльності. Завдяки ним можливе правильне та вдале використання усіх можливостей та ресурсів. В тому числі відкривається плацдарм для налагодження великої низки зв'язків з партнерами. Однією із складових є також орієнтація на споживача, а саме на його потреби, можливості та бажання. Взаємодія з інфраструктурою значно може підвищити торговий потенціал підприємства. Найголовніше в даних механізмах є те, що відбувається входження такого процесу як конкурентоспроможність на ринку споживачів. Все вищесказане сприяє забезпеченню розвитку й на даний момент, й у перспективі.

Тим не менш не від'ємною складовою вищевказаних механізмів, які можуть позитивно посприяти розвитку підприємств у галузі торгівлі повинна бути наявність певної моделі керування процесами. Для цього було виділено певні ознаки, які зуміють розкрити зміст моделі керування ростом підприємств торгівлі та певним чином конкретизувати дії з точки зору практичності. До цієї низки ознак входять: об'єкт та суб'єкт, мета даної системи, формування прямого інформаційного зв'язку з об'єктом управлінської діяльності через групу елементів, а також чинники, які впливають в більшості випадків саме на основні елементи даної системи.

Отже, правильне формування господарського середовища підприємницької діяльності в галузі торгівлі, повинне здійснюватись через певні механізми організаційно-економічної сфери. Моніторинг за внутрішніми і зовнішніми складовими впливу на господарську діяльність підприємств набуває в даний час важливого значення. А саме забезпечення економічного піднесення підприємств у галузі торгівлі відбувається через певні концептуальні підходи та механізми до управлінської діяльності, саме завдяки цьому можливе здійснення економічної діагностики даних діяльності, а також в тому числі провести дослідження недоліків та визначення резервів в операційній діяльності. Саме на вищесказаній основі потрібно розробляти концепцію розвитку підприємств.



**Список використаних джерел:**

1. Бай С. І. Формування потенціалу розвитку підприємств торгівлі / С. І. Бай, І. П. Денисенко // Вісник Донецького Національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського : зб. наук. праць. – 2008. – № 4(40). – С. 112–116.
2. Васильців Т. Г. Передумови конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі / Т. Г. Васильців, Н. В. Магас // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.2. – С. 218–222.

**Фінько А. В., к. е. н. Павлов Р. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ  
БІРЖОВОГО РИНКУ ОБЛІГАЦІЙ**

Світовий біржовий ринок облігацій є ринком із високим рівнем організації торгівлі, функціонування якого спрямоване на створення найбільш справедливого ціноутворення шляхом зосередження й співставлення попиту та пропозиції на облігації, які допущені до котирування організаторами торгів. На сьогодні торгівля облігаціями на світових біржових майданчиках характеризується сталим рівнем впорядкованості. Фондові біржі здійснюють торгівлю державними і корпоративними облігаціями (національних та іноземних емітентів).

В Європі біржова торгівля облігаціями є доволі розвинутою. За даними Європейської федерації фондових бірж, у 2017 р. загальна вартість угод за облігаціями перевищила сумарний обсяг торгівлі акціями: відповідно 5429,72 млрд євро проти 8315,891 млрд євро [30]. За період 2013–2017 рр. загальний обсяг угод по облігаціям на фондових біржах світу зріс (табл. 1). Лідером у 2015 році за цим показником серед організованих майданчиків є холдинг Іспанських бірж, де головним борговим інструментом є державні боргові папери. Але в 2017 році у порівнянні з 2016 роком на Іспанській біржі значно зменшився обсяг торгівлі облігаціями – на 2 067,8 млрд дол. США (30,1 %) і вона втратила свою першість за цим показником. Лондонська фондова біржа у 2017 році значно збільшила свій обсяг торгівлі облігаціями і стала лідером за цим показником. За період 2013–2017 рр. Лондонська фондова біржа більше ніж удвічі збільшила свої обсяги торгівлі облігаціями – на 4 728,4 млрд дол. США. Значне зростання цього

показника на Лондонській біржі відбулося саме у 2016 році, коли вона утричі збільшила торговельні операції з облігаціями у порівнянні з 2015 роком на 7064,3 млрд дол. США. За період 2013–2017 рр. також збільшили обсяг операцій з облігаціями Кореїська фондова біржа – на 936,4 млрд дол. США (77,5 %) та Фондова біржа Осло – на 366 млрд дол. США (54,2 %). Але багато інших фондових бірж суттєво зменшили обсяги операцій з облігаціями. Наприклад, за досліджуваній період 2013–2017 рр. зменшився обсяг випуску облігацій на Колумбійській фондовій біржі – на 623,83 млрд дол. США (66,7 %) та на Йоганнесбурзькій фондовій біржі – на 40 млрд дол. США (1,9 %).

**Таблиця 1. Динаміка торгівлі облігаціями на найбільших фондових біржах світу**

Фондова біржа	Період, млрд дол. США					Відхилення			
						2016–2017		2013–2017	
	2013	2014	2015	2016	2017	млрд дол. США	%	млрд дол. США	%
BME Spanish Exchanges	8499,3	9798,5	7257,5	6871,4	4803,6	-2067,8	-30,1	-3695,7	-43,5
Nasdaq Nordic Exchanges	2536,9	2280,4	1785,4	1710,9	1704,4	-6,5	-0,4	-832,5	-32,8
Bolsa de Valores de Colombia	935,8	674,97	451,5	417,2	311,97	-105,23	-25,2	-623,83	-66,7
Johannesburg Stock Exchange	2123,3	1732,6	1766,2	1850,5	2083,3	232,8	12,6	-40	-1,9
Korea Exchange	1207,8	1324,5	1582,4	2843,4	2144,2	-699,2	-24,6	936,4	77,5
London Stock Exchange Group	3953,1	3028,1	2256,8	9321,1	8681,5	-639,6	-6,9	4728,4	119,6
Oslo Bors	675,2	635,2	696,9	713,2	1041,2	328	46,0	366	54,2
Всього у світі	22396,4	21825,5	17849,6	25722,3	23334,5	-2387,8	-9,3	938,1	4,2

Більшість угод на Іспанській біржі укладають без використання електронної системи торгівлі, шляхом переговорів між трейдерами. У 2017 році на даній біржі було здійснено 13731 угод за облігаціями через електронну систему та 501945 угод шляхом переговорів між трейдерами [30]. На відміну від іспанського майданчика, значна частка торговельного обороту біржі Nasdaq Nordic Exchanges припадає на приватних емітентів із скандинавських та балтійських країн.

Беззаперечним лідером за торгівлею іноземними облігаціями залишається швейцарський біржовий оператор SIX Swiss, де за результатами 2017 р. із загального обсягу угод у 157,77 млрд дол. США більше половини припало на

облігації іноземних емітентів (78,91 млрд дол. США) [31]. Що доводить статус Швейцарії як одного із світових фінансових центрів.

Однак на сучасному етапі розвитку переважна більшість ринків облігацій залишається позабіржовими. Тому кожна країна світу має забезпечити стабільне функціонування та розвиток біржового ринку облігацій. Цього можна досягти шляхом: вдосконалення технологій торгівлі облігаціями, розвитку Інтернет-технологій, упровадження нових торгових систем або ж збільшення прозорості операцій під час торгівлі облігаціями.

#### **Список використаних джерел:**

1. Statistics & Research. Federation of European securities exchanges [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.fese.eu/statistics-market-research/historical-data#>
2. Monthly Reports. World federation of exchanges [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.world-exchanges.org/home/index.php/statistics/monthly-reports>

**Шибецька М. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЗБУТУ БРЕНДОВИХ ТОВАРІВ**

Попит і пропозиція є основою існування економіки. На даний час теоретична база досліджень цих базових явищ вже достатньо розроблена, проте відкритими лишаються питання стимулювання продажів та формування збутової політики. Особливо цікавим є галузь збуту товарів розкошів, до яких можна віднести брендові речі, ювелірні вироби, флагманські моделі смартфонів тощо.

Як відомо, попит на брендові та марочні товари є еластичним за ціною. Крім того, у кризові часи попит на такі товари росте, оскільки вони розглядаються не тільки як товари, але й як інвестиції [1]. Це підтверджується даними про обсяг продажів таких товарів на світовому ринку. В 2010 році товарообіг компаній, що представляють предмети розкоші сягнув 172 млрд євро, через 5 років у 2015 він склав 338 млрд євро, а до 2019 року прогнозують зростання до 463 млрд євро (що складає приблизно 88 % росту за десятиріччя). При цьому для європейських країн темп зростання становитиме приблизно 10–15 % на рік [4].

На вітчизняному ринку ми спостерігаємо посилення конкуренції між брендами. Крім того, на ринок заходять нові гравці, які раніше не вважали Україну перспективним напрямом. В таких умовах особливої актуальності набувають питання формування нової збутової політики щодо люксових товарів та стимулювання споживацького попиту на них.

Виділимо основні риси збуту брендових товарів:

- Високі витрати на рекламу: необхідно створити та підтримувати певний імідж торгової марки, формувати бажаний образ її споживачів[2];
- Можливість позиціонувати брендовий товар у більш високому ціновому сегменті, ніж аналогічні товари звичайних торгових марок;
- Проблема підробок. Як тільки бренд стає достатньо відомим, з'являються неоригінальні вироби.

Для українців традиційним проявом розкоші є ювелірні вироби. Ще декілька років тому покупці надавали перевагу золотим виробам, проте з 2014 року попит почав зміщуватись в сторону срібла. Станом н 2016 рік вироби з цього металу займають 67–70 % ринку [5]. Це пояснюється двома факторами: ціна формується за виріб, а не за грам металу та менше залежить від курсу національної валюти.

Розглянемо процес управління збутом ювелірних виробів на прикладі відомого світового бренду Pandora. Більшість асортименту марки складають саме срібні вироби, крім того на вітчизняному ринку компанія присутня вже четвертий рік, що дозволяє досить точно визначити тенденції продажів та розглянути існуючих алгоритм збуту товарів.

Отже, компанія стикнулася з наступними проблемами в процесі управління продажами в Україні [3]:

- Сезонність. Високий сезон триває з грудня до березня, низьких з квітня по листопад. Пік продажів припадає на новорічні свята;
- Нечесна конкуренція. На українському ринку представлено досить багато підробок, крім того інші марки (наприклад, Срібний Вік, Christina) пропонують схожу концепцію виробів.
- Збереження лояльності постійних клієнтів та залучення нових.

Розглянемо етапи збуту продукції компанії на предмет пошуку «вузьких місць», усунення яких могло б сприяти вирішенню існуючих проблем. Тут слід зауважити, що в Україні компанія використовує однорівневий канал товаро-руху. Ювелірні вироби з заводу у Таїланді викуповуються компанією ТОВ «Амадео», яка здійснює представництво Pandora на вітчизняному ринку [3].

Отже, збут здійснюється в 2 етапи: на першому здійснюється пошук покупця, на другому – організація процесу продажів.

На етапі пошуку покупця здійснюються всі рекламні компанії, націлені на впізнаваність бренду та інформування споживачів, вивчення існуючих незадоволених потреб та реагування на них. На другому етапі здійснюється підготовка партій товару (закупівля їх на заводі-виробнику, доставка в Україну), формування та доставка асортименту виробів на різні роздрібні магазини, закупівля та доставка упаковки, та, безпосередньо, сама процедура продажів.

На сучасному етапі розвитку, компанія намагається зменшити сезонні коливання попиту лише за рахунок проведення розпродажів та акційних пропозицій (3 за ціною 2, спеціальна ціна на набір прикрас тощо). Проте на нашу думку, такі заходи мають позитивний ефект лише в тактичному плані. По-перше, великі знижки зменшують значення бренду і інтерес до нього, як до ексклюзиву. По-друге, споживачі звикають до постійних акцій і в святковий сезон, коли акційні пропозиції не такі привабливі, можуть почуватися розчарованими. Враховуючи специфіку ювелірних виробів Pandora, як товарів емоційного споживання, необхідно приділяти увагу відчуттям, що супроводжують покупку.

Стосовно боротьби з підробками на українському ринку не має єдиної стратегії. Перш за все це пов'язано з відсутністю патенту на унікальну конструкцію браслету в Україні [2]. Крім того, більшість підрбок продаються на тіньовому ринку фізичними особами, тому не має можливості притягнути їх до юридичної відповідальності за використання торгової марки. На нашу думку доцільно було б проводити інформаційну компанію серед споживачів: пояснювати, чим небезпечні неоригінальні вироби та як їх відрізнити. Крім того, однією з найпоширеніших причин придбання підрбок є відсутність роздрібного магазину

у місті проживання споживачів. Тому рекомендовано створити можливість онлайн-купівлі виробів бренду (ця можливість вже реалізована у 32 країнах присутності).

Одним з найскладніших питань є утримання постійних клієнтів та залучення нових. Слід розуміти, що перші шанувальники бренду бачили в ньому ексклюзивні статусні вироби, можливість самостійно створювати свою прикрасу та виражати себе. В той же час, сучасна молодь, покоління «міленіалів» все більше відмовляється від демонстративного споживання, предметом якого є ювелірні вироби. Крім того, молоді люди віком 18–24 роки приблизно половину своїх покупок здійснюють онлайн [4].

Отже, ознайомившись з «вузькими місцями» процесу збуту ювелірних виробів можливо винести наступні рекомендації:

— перед входженням на ринок необхідно максимально захистити компанію та бренд від підробок. Це включає отримання патентів, реєстрацію товарного знаку тощо;

— необхідно будувати відносини зі своїми споживачами, тобто формувати лояльність до бренду. Це допоможе зменшити сезонні коливання попиту та створить образ компанії, якій можна довіряти;

— бренди мають прийти в онлайн-торгівлю, аби залучати нових споживачів;

— враховуючи стан і тенденції вітчизняної економіки, найперспективнішим є сегмент «доступної розкоші».

Отже, підсумуємо вище написане. Збут брендівих товарів має ряд особливостей: починаючи від входження на ринок до утримання ринкових позицій. Головними проблемними питаннями є підтримка іміджу, боротьба з підробками та нерівномірність попиту. Незважаючи на це, ринок постійно зростає, що призводить до зростання конкуренції. Для утримання позицій та розвитку компанії, що реалізують товари під різними брендами мають захищати свої права в юридичному полі, будувати відносини з покупцями та використовувати нетрадиційні підходи до здійснення продажів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Базилевич В. Д. Макроэкономика : учеб. / В. Д. Базилевич, Е. С. Базилевич, Л. А. Баластрик ; под ред. В. Д. Базилевича. – К. : Знання, 2015. – 694 с.

2. Гринько Т. В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємства сфери послуг / Т. В. Гринько, І. В. Тімар // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – Вип. 6. – С. 85–90.
3. Офіційний сайт Pandora [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://qps.ru/thRCW>
4. Прогноз попиту на товари класу люкс від Euromonitor International [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://qps.ru/5Wq48>
5. Соколов А. Какие украшения покупают украинцы? [Електронний ресурс] / А. Соколов. – Режим доступу : <http://qps.ru/6SjuI>
6. Тімар І. В. Використання крауд-технологій у маркетинговій діяльності суб'єктів малого бізнесу в Україні / І. В. Тімар // Proceedings of XV International scientific conference «Millennium science». – Morrisville, Lulu Press. – 2018. – С. 79–81.

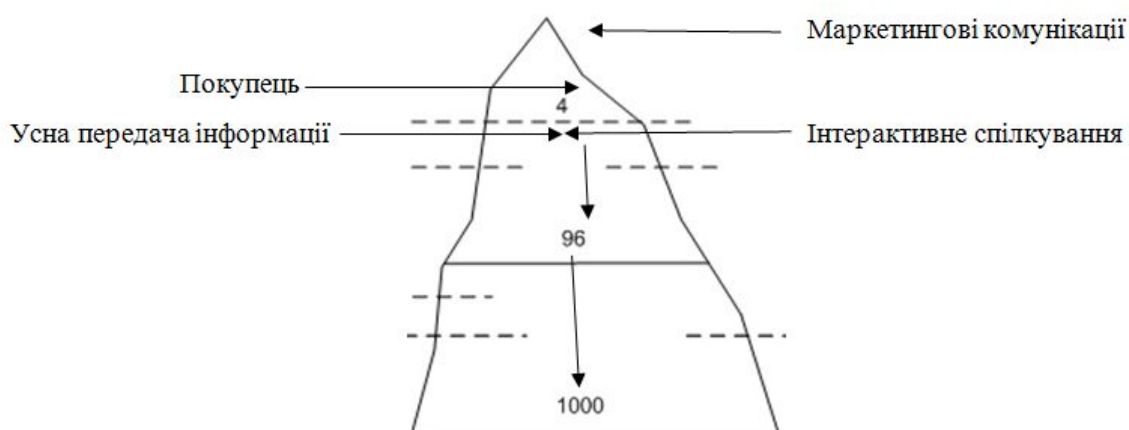
**Шишкова В. А., Тараненко С. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

На сучасному етапі вітчизняний ринок є достатньо насичений товарами, тобто можливості нарощування обсягів продажу за рахунок збільшення виробничих потужностей – майже вичерпані. Така ситуація спонукає виробників до активної взаємодії зі споживачами за допомогою маркетингових інструментів [2].

Значення маркетингової діяльності та її цільової спрямованості на підприємствах доведено, використовуючи модель «Айсбергу» маркетингу (рис. 1).



**Рис. 1. Модель «Айсбергу» маркетингу [1]**

Основним завданням підприємства повинно стати збереження своєї частки на ринку за умов постійного активного наступу конкурентів та посилення негативних тенденцій скорочення обсягів споживання продукції, зумовлених погіршенням ситуації у зовнішньому середовищі. Підприємство повинне використовувати численні маркетингові інструменти (реклами на телебаченні, по радіо, у газетах та журналах, інтернеті; реклама на білбордах; акції; знижки; фірмові магазини тощо), які дадуть можливість їй займати лідируючі позиції на ринку впродовж тривалого часу. Проте, в умовах зниження рівня доходів основних споживачів продукції, все важче стає утримувати свою частку на ринку традиційними способами.

Основою підвищення збутової діяльності для підприємства повинні бути зв'язки з громадськістю, тобто PR-заходи. Компанія має частіше застосовувати такі PR-методи у своїй діяльності як виставки, ярмарки; прес-конференції та презентації; розсилку прес-релізів; листи, що друкуються у фахових виданнях; публічні виступи керівника компанії та незалежних експертів. Всі ці заходи привертають увагу до фірми, формуючи позитивний імідж компанії, полегшують процес сприйняття новинок споживачами, а це, у свою чергу, призводить до скорочення тривалості фази виходу на ринок у життєвому циклі виробів і дає можливість швидше за конкурентів почати отримувати доходи від продажу свого інноваційного продукту.

В Україні в умовах трансформації поступово набуває розповсюдження концепція соціально відповідального бізнесу. Тобто, більшість людей почали звертати увагу не лише на внутрішні процеси компанії і їх результат (продукт), а й на реакцію компанії на проблеми соціуму.

Соціально відповідальні підприємства отримують позитивний результат від своєї соціальної діяльності, спрямованою як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище, що проявляється в підвищенні продуктивності праці, зростанні якості продукції, скороченні тривалості виробничого циклу, а також у підвищенні репутації фірми, зростанні обсягу продажів та позитивному ставленні населення до компанії, яке можна сприймати як довготривалу унікальну конкурентну перевагу фірми.



За таких умов найпотужнішим PR-інструментом, що дозволить суттєво зміцнити бренд компанії на тривалий стратегічний період є добродійність (допомога лікарням, школам, дитсадкам, домам-інтернатам; проведення дитячих конкурсів; охорона навколишнього середовища). Такі заходи набагато краще дозволять сформувати тривалі надійні зв'язки зі споживачами, аніж будь-які рекламні хитрощі. Тобто, важливим завданням для підприємства є активізація своєї діяльності у сфері соціальної відповідальності.

Тож, якщо підприємство буде проводити активне маркетингове та логістичне забезпечення у сфері збуту, то це дозволить зміцнити йому свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [3].

#### **Список використаних джерел:**

1. Айсберг маркетинговых коммуникаций промышленного рынка [Електронний ресурс] / Промисловий маркетинг. – Режим доступу : <http://Oprom.ru>
2. Лукан О. М. Економічна сутність маркетингової діяльності підприємства / О. М. Лукан // Економічний простір. – 2014. – № 84. – С. 172–180.
3. Velychko O., & Velychko L. (2017). Logistical modelling of managerial decisions in social and marketing business systems. *Journal of International Studies*, Vol. 10, No. 3, pp. 206-219.

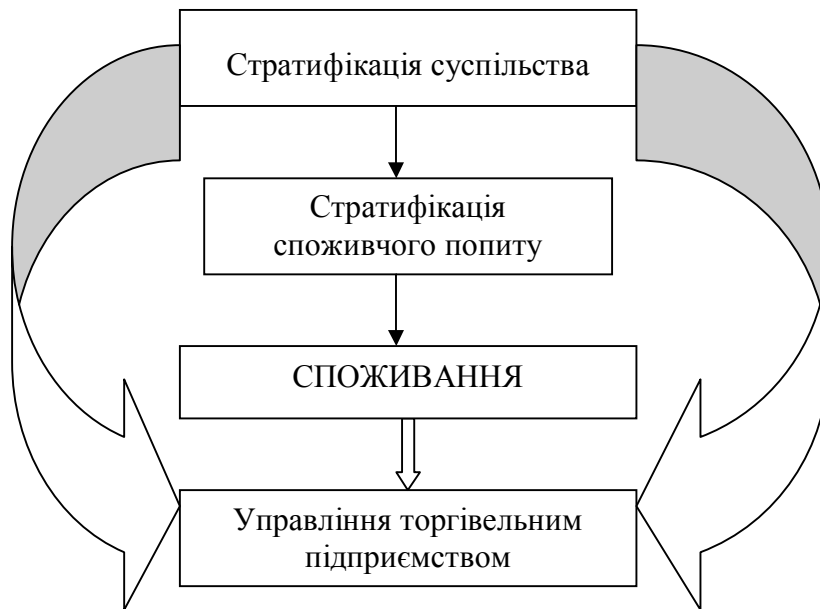
**К. е. н. Штапаук Г. П.**

*Луганський національний університет імені Тараса Шевченка  
(м. Старобільськ, Україна)*

### **ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ТОВАРООБОРОТУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТРАТИФІКАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА**

Споживчий попит у сучасній Україні постійно збільшується під впливом значної кількості соціально-економічних факторів, які приводять до все більш різкої стратифікації суспільства, яка в кінцевому рахунку відбивається на змінах в обсязі й структурі споживання. У таких умовах найважливішою вимогою до управління діяльністю торгівельного підприємства стає максимальне врахування стратифікації споживачів на ринку збуту його продукції. Оскільки сама стратифікація суспільства є, скоріше, предметом вивчення соціології, то перед менеджментом

торгівельних підприємств стає завдання враховувати безпосередньо структуру споживчого попиту. Загальну схему традиційного підходу до врахування стратифікації суспільства в управлінні діяльності торговельного підприємства приведемо на рис. 1.



**Рис. 1. Загальна схема традиційного підходу до опосередкованого врахування стратифікації суспільства в управлінні діяльністю торговельного підприємства**

З іншого боку, стратифікація суспільства все більше стає чинником здійснення збутової політики торговельного підприємства на ринку, якій все більше набуває рис конкретних споживачів. Так, в практиці підприємств, що безпосередньо стикаються зі споживачами продукції, товарів чи послуг, вивчення структуру покупців товарів і споживачів послуг стає не тільки традиційним, але й обов'язковим елементом формування нормативної бази планування своєї діяльності. Так, найбільш популярні супермаркети при плануванні номенклатури і обсягів продажів опираються на структуру споживачів, стратифіковану за різними принципами: рід діяльності; статевовікова ознака споживача; рівень його освіти; дохід покупця; відчуття власного матеріального благополуччя та інші.

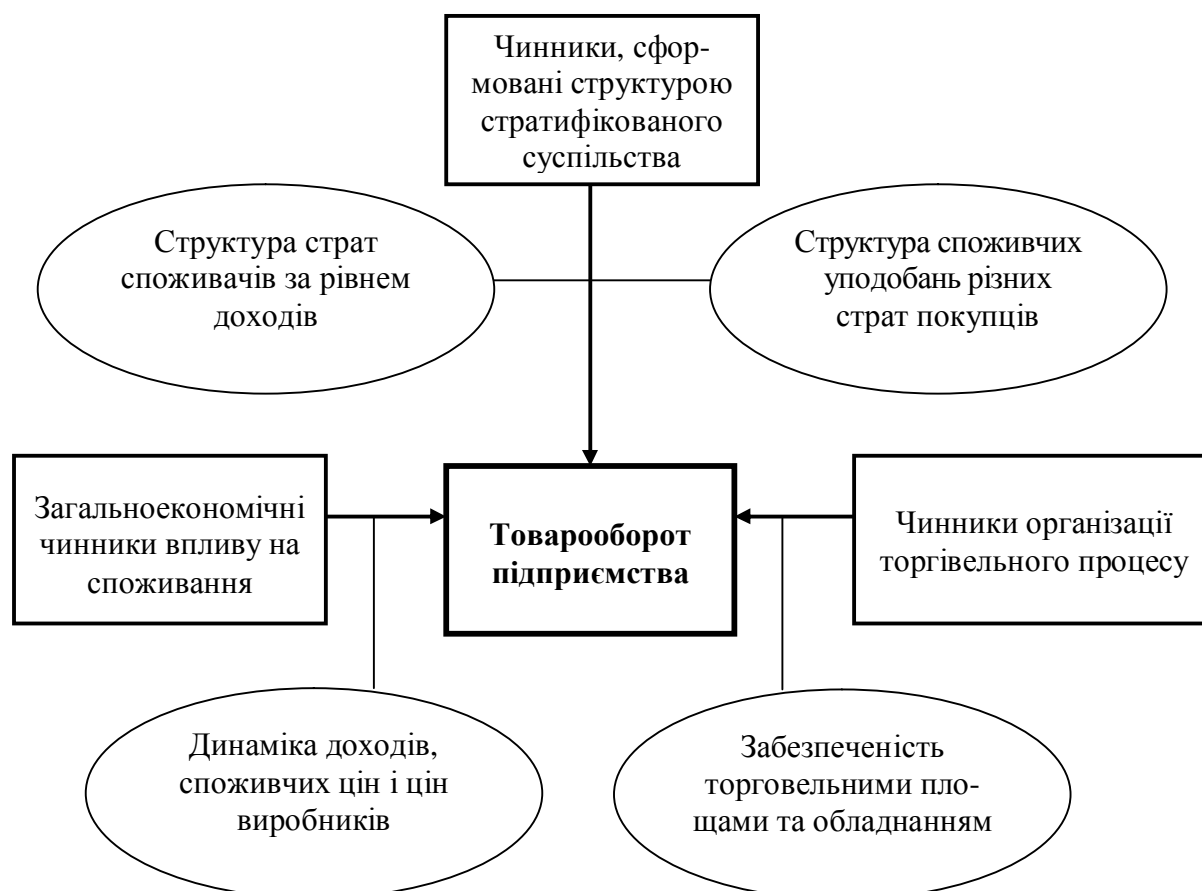
Так, серед покупців продукції супермаркетів враховується наступна стратифікація споживачів у великих містах України, приведена в табл. 1.

Планування товарообороту, як найважливішого показника діяльності торговельного підприємства, у сучасних умовах не може здійснюватися інакше, як

такого, що є функцією споживчих уподобань, за наступною загальною схемою, показаною на рис. 2.

**Таблиця 1. Стратифікація покупців товарів супермаркетів у великих містах України за певними ознаками стратифікації**

Рід діяльності		Статевікова ознака (стать, роки)		Рівень освіти		Дохід на 1 особу в місяць, грн	
Страта	%	Страта	%	Страта	%	Страта	%
Керівники	5,6	Чоловіки < 25	12	Початкова	7	> 10000	5
Фахівці	35,7	Чоловіки 25–44	20	Середня	52	7000–9999	11
Робітники	27,0	Чоловіки > 44	13	Вища	41	5000–6999	21
Військові	2,0	Жінки < 25	12			3000–4999	31
Підприємці	8,8	Жінки 25–44	23			1500–2999	18
Домогосподарки	12,1	Жінки > 44	19			< 1500	11
Студенти	0,7						
З тимчасовим заробітком	3,8						
Безробітні	0,9						
Загалом	96,6	Загалом	99,0	Загалом	100,0	Загалом	98,0



**Рис. 2. Місце показника товарообороту підприємства посеред чинників управління діяльністю торговельного підприємства**

Отже, при плануванні товарообороту торговельного підприємства  $TO$  його слід розглядати як функцію кортежу показників:  $a$  – чинники, що відображають структуру споживчого попиту при даній стратифікації споживача;  $b$  – чинники, що відображають управлінські дії підприємства, здійснювані на споживчому ринку з метою врахування стратифікації споживачів [1], тобто:

$$TO = \{a, b\}. \quad (1)$$

Таким чином, при плануванні показників товарообороту і прибутку торговельного підприємства, окрім суто управлінських рішень, необхідно враховувати можливі наслідки впливу на рівень планових показників з боку споживчого ринку таким чином, як це показано в табл. 2.

**Таблиця 2. Залежність показників товарообороту і прибутку від стану ринку споживання й дій торговельного підприємства на ринку**

Змінюваність показника		Чинники, що потребують врахування	
Товарообороту	Прибутку	Умови стратифікованого ринку	Заходи з управління підприємством
1	2	3	4
Зростає	Зростає	Зростання доходів населення переганяє зростання роздрібних цін, індекс споживчих цін перевищує індекс зростання цін виробників	Загальні заходи рекламного характеру без значних додаткових витрат
	Не змінюється	Зростання доходів населення дорівнює зростанню роздрібних цін, індекси цін виробників і продавців приблизно рівні	Загальні і спеціальні заходи рекламного характеру, індивідуалізація збуту
	Зменшується	Зростання доходів населення відстає від зростання роздрібних цін, індекси цін виробників перевищують індекси цін виробників	Загальні і спеціальні заходи рекламного характеру, індивідуалізація збуту
Не змінюється	Зростає	Ринок насичений, зростання доходів населення переганяє зростання роздрібних цін, індекс споживчих цін перевищує індекс цін виробників	Загальні заходи рекламного характеру без значних додаткових витрат
	Не змінюється	Ринок насичений, зростання доходів населення дорівнює зростанню роздрібних цін, індекси цін виробників і продавців приблизно однакові	Індивідуалізація збуту, управління зв'язками з клієнтами (CRM)
	Зменшується	Ринок насичений, зростання доходів населення відстає від зростання роздрібних цін, індекси цін виробників перевищують індекси цін виробників	Управління зв'язками з клієнтами (CRM), м'яка дисконтна політика

Продовження табл. 2

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Зменшується	Зростає	Ринок конкурентний, зростання доходів населення переганяє зростання роздрібних цін, індекс споживчих цін перевищує індекс цін виробників	Управління зв'язками з клієнтами (CRM), м'яка дисконтна політика
	Не змінюється	Ринок конкурентний, зростання доходів населення дорівнює зростанню роздрібних цін, індекси цін виробників і продавців приблизно однакові	Управління зв'язками з клієнтами (CRM), розвинута дисконтна політика
	Зменшується	Ринок товарів конкурентний, зростання доходів населення відстає від зростання роздрібних цін	Управління зв'язками з клієнтами (CRM), запровадження дисконтної політики

Отже, в умовах стану сучасного стратифікованого ринку планування діяльності торгівельного підприємства повинно здійснюватися із урахуванням впливу споживчих уподобань і можливостей різних страт населення. Для умов діяльності конкретного підприємства необхідно розробку методичку стратифікації суспільства за ознакою споживчих уподобань кожної страти споживачів.

Установлення планових показників товарообороту слід здійснювати за приведеною моделлю (1), яка, окрім детермінованих показників, що відображають управлінські рішення, повинна враховувати статистичні показники впливу стратифікованого суспільства на очікуваний рівень показників товарообороту і прибутку від діяльності торгівельного підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Управління стійкістю підприємства : моногр. / А. М. Колосов, К. А. Колосова, Г. П. Штапаук ; за заг. ред. А. М. Колосова. – Старобільськ : Вид-во держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка», 2016. – 336 с.

# ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

---

**Антоненко С. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки можливо виокремити таку головну тенденцію, як глобалізація. Все більше стираються бар'єри національних економік та створюється глобальний ринок. За таких умов питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства набувають нового сенсу, що створює нові виклики для вітчизняних підприємств.

Одним з ключових аспектів конкурентоспроможності підприємства є його діяльність в сфері розробки, впровадження та управління інноваціями. А враховуючи останні тенденції розвитку глобального ринку, управління інноваціями є вже одним з елементів системи економічної безпеки підприємства та необхідним елементом для забезпечення його виживання.

На вітчизняних підприємствах існує цілий ряд факторів, що зумовлюють невідкладну необхідність інтеграції інновацій у бізнес-процеси: старіння обладнання, неконкурентна якість продукції, високі операційні витрати та загальне зниження ефективності діяльності [1]. Проте багато хто з керівників ігнорує вищезгадані фактори, що суттєво знижує конкурентоздатність їх компаній.

Дослідивши діяльність промислових підприємств та підприємств сфери послуг нами було виділено наступні проблемні питання в управлінні інноваціями на вітчизняних підприємствах [1–3]:

- 1) відсутність культури інновацій;
- 2) відсутність чіткої державної політики в галузі розвитку інновацій та побудови економіки, заснованої на нововведеннях;

- 3) нерозвинута інноваційна інфраструктура;
- 4) проблеми фінансування інноваційної діяльності;
- 5) реактивний підхід до змін у середовищі функціонування компаній.

Очевидно, що перші три проблемні моменти є досить глобальними і вирішуватись мають на рівні держави. Культура інновацій є одним з найголовніших моментів, який потягне за собою загальне пожвавлення інноваційної діяльності. Для її побудови державні органи мають стати локомотивом у впровадження сучасних підходів до управління, зберігання даних, надання послуг тощо.

Крім того держава має чітко регламентувати інноваційну діяльність та сприяти такому підходу до ведення бізнесу. В першу чергу мають бути запроваджені реально дієві підходи на механізми для захисту прав інтелектуальної власності. По-друге, мають бути створені прозорі умови для залучення іноземних інвестицій (відсутність корупції, прості і зрозумілі господарські та податкові закони тощо). По-третє, держава має відігравати активну роль в міжнародному процесі трансферту технологій.

Інноваційна інфраструктура в Україні ще розвивається і не охоплює всі ланки інноваційного процесу. Це виражається в відсутності системного підходу до забезпечення відповідними послугами у сфері інноваційної діяльності. Крім того немає достатньої кількості бізнес-інкубаторів, венчурних фондів, центрів трансферту технологій які мають забезпечувати належну підтримку діяльності винахідників, раціоналізаторів, науковців, які мають завершені науково-технічні розробки. Крім того самі підприємства не прагнуть створення міцних комунікаційних зв'язків для обміну технологіями та реалізації інновацій на практиці [2].

Проте, найбільш болючим питанням є фінансування інноваційної діяльності. Станом на 2015 рік 97,2 % фінансування становили власні кошти підприємств (в той час як 2014 на них припадало 84,96 %) [1]. Фактично, це означає, що підприємства не мають доступу до інших джерел фінансування, що є наслідком слаборозвинутої інноваційної інфраструктури. Зазвичай, у розвинутих країнах технологічних новаторів власні кошти складають не більше 20 %, решта ж припадає на інвесторів, що зацікавлені у розробках [3].

На мікроекономічному рівні, на якому реально здійснити певні зміни проблеми інноваційної активності сховані і реактивному підході до змін у компанії. За таких умов впровадження нововведень є реакцією на зміни середовища функціонування, що, фактично, знецінює зміну і вбиває її інноваційну природу. Для подолання цієї проблеми необхідно розуміти, що в сучасному світі процес управління інноваціями чітко корелює з процесом стратегічного управління на підприємстві. Обидва процеси ґрунтуються на аналізі на прогнозах майбутніх змін. Метою обох процесів є реакція на зміни середовища до їх фактичного настання, що дозволяє випередити конкурентів та забезпечити сильні позиції на ринку. В цілому, етапи реалізації управління інноваціями на підприємствах подібні до етапів реалізації стратегії, а саме [1]:

- 1) встановлення мотивів інноваційного розвитку підприємства та основних його напрямків;
- 2) встановлення пріоритетних цілей для різних часових горизонтів (оперативні, тактичні та стратегічні цілі управління інноваціями);
- 3) визначення завдань підприємства в інноваційному аспекті, що характеризуються кількісними показниками, в розрізі загальних завдань діяльності;
- 4) розробка інноваційної політики підприємства, яка визначає всі відносини, правила та порядок дій;
- 5) моніторинг інноваційної діяльності підприємства, що дає можливість порівняти фактичні та бажані результати та внести корективи.

Отже, у підсумку можна сказати, що проблеми управління інноваціями на вітчизняних підприємствах зумовлені як зовнішніми чинниками (відсутність підтримки держави, відповідної інфраструктури, фінансування), так і зовнішніми (обмежені ресурси, використання застарілих управлінських підходів). Для розв'язання існуючих проблем необхідно застосовувати комплексний підхід, яких дозволить охопити як макро- так і мікрорівень. На рівні держави необхідно забезпечити формування інноваційної культури, в першу чергу це можливо через систему закладів освіти та науки, а також через реформацію державних інститутів відповідно до вимог сучасного інформаційного суспільства. Підприємства разом з державою мають сприяти розвитку інноваційної інфраструктури, яка стане



підтримкою на всіх етапах створення нововведень. І, нарешті, на локальному рівні конкретного підприємства, керівники мають забезпечити використання сучасних управлінських концепцій, залучення зовнішнього фінансування та інноваційну активність своєї компанії.

#### Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В. Особливості управління інноваціями на промислових підприємствах України / Т. В. Гринько // Управління розвитком : зб. наук. праць ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – Вип. 4. – С. 7–14.
2. Гринько Т. В. Формування інноваційної інфраструктури України як основа активізації інноваційної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Т. В. Гринько. – Режим доступу : [http://vlp.com.ua/files/69\\_1.pdf](http://vlp.com.ua/files/69_1.pdf)
3. Тюха І. В. Проблеми інноваційної діяльності в Україні та на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / І. В. Тюха, В. А. Кузнецова. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4545>
4. Крупский А. П. Подходы к потребности предприятия во внедрении инноваций / А. П. Крупский, Т. В. Гринько // Economics, management, law: innovation strategy: Collection of scientific articles. – China, Zhengzhou: Henan Science and Technology Press, 2016. – P. 109–115.

**К. е. н. Бараннік В. О., д. т. н. Шевцов А. І.**

*Регіональний філіал Національного інституту стратегічних досліджень  
в м. Дніпро (Україна)*

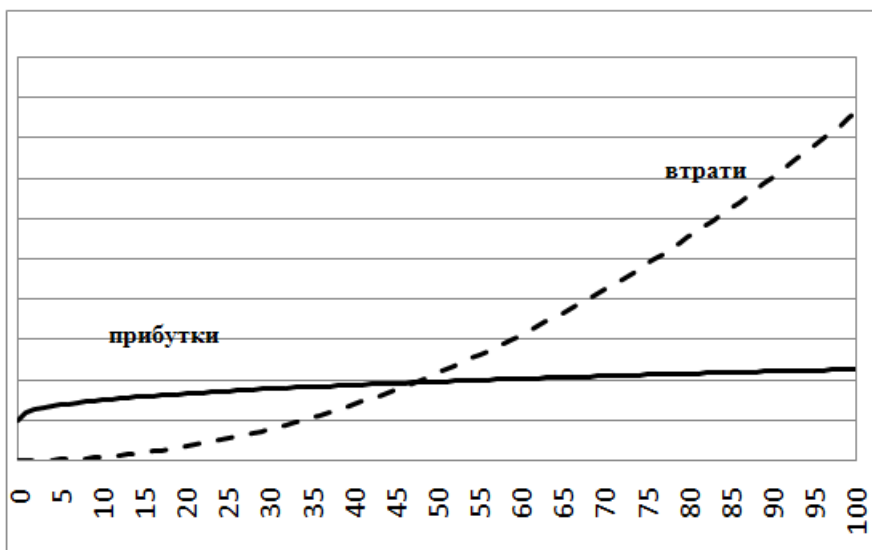
### **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВИ (ПІДПРИЄМСТВА): НЕ ВСЕ ТО ЗОЛОТО ЩО БЛИЩИТЬ**

В загальному плані інноваційний тип розвитку характеризується «перенесенням акценту на використання принципово нових прогресивних технологій, переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними організаційними і управлінськими рішеннями в інноваційній діяльності, що стосується як мікро-, так і макроекономічних процесів розвитку: створення технопарків, технополісів, проведення політики ресурсозбереження, інтелектуалізації всієї виробничої діяльності, софтизації та сервізації економіки» [1].

Водночас, переважна більшість фахівців (і теоретиків і практиків) розглядають інноваційний тип розвитку як беззаперечний позитив, не надаючи

певної уваги наявним негативним моментам. Як показано в роботі [2, с. 55], для рівня підприємств інноваційний тип розвитку в значній мірі визначає, що «процеси впровадження інновацій у господарську діяльність підприємств напряду пов'язані з *додатковими економічними ризиками*, які призводять до зниження загального рівня показників економічної безпеки підприємства. З іншого боку, *відсутність інновацій* у діяльності підприємства сама *виступає* фактором неабиякого *ризиків та загроз* для підприємства». Тобто, інноваційна діяльність являє собою і головне джерело сталого економічного розвитку, і чинником додаткових ризиків та загроз.

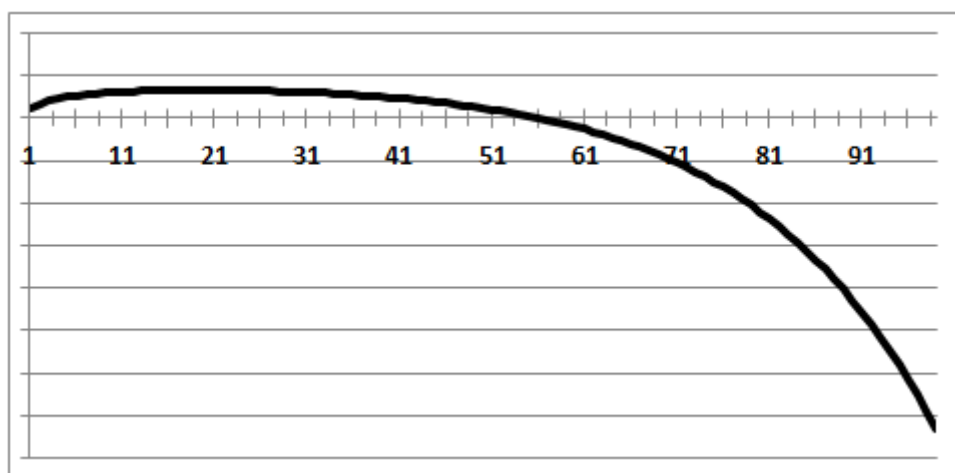
Для з'ясування вищенаведеного парадоксу зазначимо, що інноваційна діяльність пов'язана з певною рівнем невизначеності (принципово нові технології та процеси не повною мірою вивчені та обґрунтовані як в теоретичному так і практичному плані, саме через це вони і є інноваціями – нововведеннями) і, таким чином, є ризикованою. При цьому ризик – як добуток ймовірності цієї чи іншої події та її наслідків (результату чи ефекту) – може бути як позитивним (удача – ефективно реалізований проект – саме те, що ми називаємо успішно реалізованою *інновацією*), так і негативним (для стартапів використовується термін «факап» – невдача, провал). На думку авторів, схематичне зображення залежності наслідків реалізації інновацій (позитивних та негативних) від ступеня невизначеності проекту (ймовірності) має наступний вигляд (рис. 1).



**Рис. 1.** Ймовірність позитивних та негативних ефектів інновацій (схематично)

Обґрунтуємо вищенаведене: безумовно, інноваційні процеси мають більшу ефективність та прибутковість (в протилежному вони б не були інноваціями). Зі зростанням невизначеності будуть зростати як прибутки, так і втрати. Водночас максимально можливі прибутки обмежуються певним рівнем (майже нульовий рівень ймовірності й, відповідно, 100 % рівень невизначеності дозволяє претендувати на заволодіння усім земним багатством), відповідні втрати характеризуються необмеженим рівнем (з майже нульовим рівнем ймовірності й, відповідно, 100 % рівнем невизначеності фізики можуть навести кілька сценаріїв припинення існування Всесвіту, тобто втрати усього).

З такого підходу, загальні результати інноваційної діяльності (різниця між прибутками та втратами) має наступний вигляд (рис. 2).



**Рис. 2** Загальні наслідки інноваційної діяльності в залежності від ступеня невизначеності

Таким чином, визначаючи для держави пріоритетність інноваційного типу розвитку, необхідно розуміти, що мова йде не про будь-які інновації. Перш за все мова йде про найменш неймовірні проекти, ступень невизначеності яких можна оцінити в 50 %, відповідну ймовірність реалізації понад 50 %, максимальний же економічний ефект мають проекти зі ступенем невизначеності в 20–30 %. При цьому не виключається можливість реалізації (більшою мірою на рівні підприємств), більш амбіціозних проектів, які характеризуються ступенем невизначеності понад 50 %, навіть «неймовірних» подій, яких Талеб називає «чорними лебедями» [3]).

Так, передбачити реалізацію непередбачуваних подій (в даному випадку результатів інновацій) ми не можемо, проте необхідно бути готовим до можливих їх наслідків (злетів та падінь). В цьому плані держава не має сенсу безпосередньої участі в таких ризикованих проектах, проте, повинна стимулювати участь в них значної кількості інноваторів, сприяти фінансуванню таких проектів приватними інвесторами задля суттєвого підвищення ефективності їх реалізації.

### **Список використаних джерел:**

1. Інноваційний тип розвитку [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – вільна енциклопедія. Режим доступу : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний\\_тип\\_розвитку](https://uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний_тип_розвитку)
2. Лобунська С. В. Підходи щодо формування показника інноваційної спроможності в загальній системі економічної безпеки підприємства / С. В. Лобунська // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 39. – С. 55–59.
3. Насим Николас Талєб «Чорный лебедь. Под знаком непредсказуемости» – 2-е изд. доп. / Насим Николас Талєб ; пер. с англ. : КоЛибри, Азбука-Аттикус; М., 2012.

**Д. э. н. Бурдули В. Ш.**

*Институт экономики им. П. Гугушвили*

*Тбилисского государственного университета им. И. Джавахишвили (Грузия)*

## **ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ**

В экономической литературе широко представлены варианты систематизации целей инновационной политики [1; 2; 4; 5, с. 82]. Однако в этих систематизациях упущен ряд важных моментов. Поэтому, прежде, чем представить систематизацию этих целей сделаем несколько отступлений.

1. Следует различать инновации прорывные (базисные), мелкие (улучшающие), основанные на новом знании и основанные на старом знании.

2. Следует различать заимствованные и собственные инновации. Ни одна страна в мире, тем более малая, не может обойтись без заимствования инноваций, а создание прорывных инноваций в условиях малой страны вообще невозможно. Однако в указанных систематизациях целей и т. д. в качестве целей инновацион-

ной политики не отражена необходимость создания систем, способствующих заимствованию инноваций.

3. «Одной из ключевых задач инновационной политики ЕС является стремление превратить результаты научных исследований и инновационных проектов в достояние всех стран-членов ЕС (независимо от участия в финансировании), в т.ч. для вновь принятых государств Евросоюза». Однако нужно отметить, что пока инновационной интеграции в рамках ЕС не произошло. «Вместе с тем определенные успехи в применении политики диффузии инноваций достигнуты на уровне региональных инновационных кластеров, что отмечается во многих исследованиях» (см., напр., [3]). Поэтому при систематизации целей государственной инновационной политики необходимо обратить внимание на проблему содействия формированию региональных инновационных кластеров.

4. В инновационных моделях стран «ЕС ясно видна руководящая роль государства, которое создает стратегию инновационного развития и осуществляет ее за счет прямых и косвенных инициатив» [5, с. 120-121], что необходимо отразить в системе целей.

Основываясь на систематизациях целей инновационной политики, приведенных в работах [1; 2; 4], и вышеизложенных замечаниях, можно предложить следующую систему основных целей инновационной политики: «создание экономических, правовых и организационных условий для инновационной деятельности»; разработка стратегии инновационного развития, программ, направленных на повышение инновационной активности бизнеса; «способствование развитию науки, в том числе прикладной, и подготовке научных и инженерных кадров»; «повышение эффективности производства и конкурентоспособности продукции отечественных товаропроизводителей» на основе создания и распространения базисных и улучшающих инноваций основанных на новом знании, а также, в случае необходимости – на использовании старого знания; содействие активизации инновационной деятельности, развитию рыночных отношений и предпринимательства в инновационной сфере; расширение государственной поддержки инновационной деятельности; «содействие расширению взаимодействия экономических субъектов при осуществлении инновационной деятельности

(государство выступает в роли посредника в деле организации эффективного взаимодействия академической и прикладной науки, стимулирует кооперацию в области НИОКР промышленных корпораций и университетов)»; содействие в развитии необходимой инновационной инфраструктуры; активизация международного сотрудничества в инновационной деятельности, в том числе содействие в создании систем, обеспечивающих заимствование инноваций (аналитических центров по изучению зарубежного опыта, центров содействия трансферу инновационных зарубежных технологий), содействие в создании совместных с иностранными партнерами инновационных предприятий; выявление возможностей создания и содействие созданию основанных на новых производственных технологиях предприятий в востребованных секторах экономики; содействие созданию и поддержка деятельности инновационных предприятий; «создание благоприятного инвестиционного климата» для осуществления инновационной деятельности; активное использование прямых и косвенных форм инновационной политики; с помощью применения прямых и косвенных форм инновационной политики содействие формированию региональных инновационных кластеров.

#### **Список использованных источников:**

1. Агарков С. А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика / С. А. Агарков, Е. С. Кузнецова, М. О. Грязнова. – 2011. – Глава 9. Государственная инновационная политика [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=3774>
2. Государственная инновационная политика [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mirznanii.com/a/169013/gosudarstvennaya-innovatsionnaya-politika-3>
3. Ленчук Е. Б. Кластерный подход в стратегии инновационного развития зарубежных стран [Электронный ресурс] / Е. Б. Ленчук, Г. А. Власкин. – Ж. : Проблемы прогнозирования: 2010. – Режим доступа : (25.03.2011): <http://institutiones.com/strategies/1928-klasternyj-podxod-v-strategii-innovacionnogo-razvitiya-zarubezhnyx-stran.html>
4. Основные цели и задачи государственной инновационной политики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://kylbakov.ru/page70/page71/index.html>
5. Селезнев П. С. Инновационная политика современного государства: стратегии, модели, практика [Электронный ресурс] / П. С. Селезнев. – М., 2014. – Режим доступа : <http://www.library.fa.ru/files/Seleznev.pdf>

**Д. е. н. Васенко В. К.**

*Харківський національний університет внутрішніх справ (Україна)*

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ І ПІДПРИЄМСТВА  
ЯК ОСНОВА ЇХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Сучасні економічні реалії українського суспільства переконливо свідчать, що перспективи, темпи та загальний вектор розвитку соціально-економічного прогресу держави повинні мати в своїй основі креативну економіку (економіку знань) та «зелену», інноваційно-інвестиційний провайдинг із забезпеченням необхідного стану економічної безпеки держави та суб'єктів господарювання.

За влучним визначенням професора З. С. Варналія – «Економічна безпека – стан національної економіки, за якого зберігається економічна стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз і задовольняються потреби особи, суспільства, держави» [1, с.21].

Як показують проведені нами дослідження сучасного стану економічної безпеки України та суб'єктів підприємницької діяльності, рівень зовнішніх загроз і характер їх прояву в основному обумовлюються внутрішньою економічною стійкістю держави. Тому будь-яке розхитування національної економіки внутрішніми деструктивними політичними силами країни мають знаходити своєчасну оцінку і реагування як з боку правоохоронних органів, так і всього українського суспільства.

Слід підкреслити, що загрози економічній безпеці підприємств, держави та суспільства існують з моменту їх зародження. Для економічної науки та практики становлення економічної безпеки в Україні є актуальною проблемою, як молодій держави, особливо в останній час – гібридної та інформаційної війни, проявами сепаратизму, загострення конкуренції на світовому ринку, глобальних фінансово-економічних потрясінь та трансформацій.

На наш погляд, дослідження економічної безпеки підприємства, держави має відбуватися у контексті з поняттям сталого (стійкого) розвитку в основі якого закладена «креативно-зелена» економіка, екологічна та національна безпека.

Законом України «Про основи національної безпеки України» остання визначається як «захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам...» [2].

Таким чином, виходячи з цих положень, можна стверджувати, що стійкість і безпека – найважливіші характеристики економіки, а її міцність та надійність відображають вертикальні, горизонтальні та інші зв'язки здатні витримувати внутрішні та зовнішні навантаження акцентовані в понятті «сталість (стійкість) розвитку».

На превеликий жаль, починаючи з президента В.А. Ющенка, постійно в Україні відбувається нехтування національними інтересами в угоду різних міжнародних організацій, особливо МВФ, котрий втручається у внутрішні справи держави з вимогами проведення тих чи інших реформ, навіть не вигідних Україні, в обмін на незначні кредитні ресурси.

Так, на вимогу МВФ були підняті ціни на газ і електроенергію майже до рівня світових. Запитаємо чи виграла від цього Україна? Відповідь однозначна – ні. А чому?

По-перше, з доведенням цін на енергоносії до світового рівня Україна втратила інвестиційну привабливість для іноземних інвесторів, яскравий приклад цьому зменшення іноземних інвестицій в нашу економіку. Раніше для іноземного інвестора привабливими були дешеві ціни на газ, природні й трудові ресурси та інші енергоносії. Сьогодні ж, лише низька оплата праці українців є привабливою для інвесторів, але цієї привабливої вигоди не достатньо, щоб покрити транспортні витрати пов'язані із ввезенням з-за кордону сировини і матеріалів в Україну для виробництва продукції, а потім її знову везти за кордон продавати, так як реалізувати її на внутрішньому ринку в нашій державі не можливо через низьку купівельну спроможність населення.

Що ж виходить? А от що, у жорстокій конкурентній боротьбі за інвестиції на світовому ринку за допомогою МВФ Україна втратила конкурентні переваги, а виграли – заморські держави і підприємства.



По-друге, доведення цін на енергоносії до світового рівня при українському рівні заробітної плати довело до того, що подавляючи більшість населення стала не спроможною сплачувати комунальні та інші послуги без державних субсидій, які становлять майже 70 млрд грн, що на сьогодні в умовах військових дій на території України є надзвичайно великим тягарем для її бюджету, а тому приходится економити будь-де і будь що, і в першу чергу наука, охорона здоров'я та інші соціальні витрати.

Сьогодні, найбільші втрати несе наша вітчизняна наука, котра згідно чинного Закону України «Про наукову й науково-технічну діяльність», від держави має отримувати фінансування наукової та науково-технічної діяльності (крім видатків на оборону) у розмірі не менше 1,7 відсотка валового внутрішнього продукту України, а це майже 38 млрд грн, а фактично виділено на 2018 рік майже у 5 разів менше і це при тому, що ця стаття є захищеною у державному бюджеті.

Усе це вимагає активізації наукових досліджень з проблем економічної безпеки підприємства і держави не лише на рівні вищого навчального закладу, що здійснюється на принципах самофінансування за рахунок коштів дослідників, але й цілеспрямованого державного фінансування, при наймі дотримання вимог чинного Закону України «Про наукову й науково-технічну діяльність», а Генеральна Прокуратура і Конституційний Суд України мають постійно контролювати виконання чинного законодавства і винних в його грубому порушенні притягувати до суворої відповідальності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Економічна безпека : навч. посіб. / за ред. З. С. Варналія. – К. : Знання, 2009. – 647 с.
2. Закон України «Про основи національної безпеки України» від 19.06.2003 р. №964-ІУ // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – №39. – Ст. 351.

**Вовченко О. В.**

*ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки  
ім. Г. М. Доброва НАН України» (Україна)*

## **ПИТОМА ВАГА ІННОВАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

Захист від небажаних зовнішніх впливів і внутрішніх змін, тобто потреба в безпеці – це основна потреба як життя окремої людини, сім'ї, так і різних об'єднань людей, включаючи суспільство і державу. Необхідність забезпечення безпеки супроводжує особистість, суспільство протягом усього життя. Як засвідчує досвід, надійна, ефективна система забезпечення економічної безпеки може служити гарантом суверенітету і незалежності країни, її стабільного та сталого соціально-економічного розвитку. Забезпечення державної безпеки і обороноздатності країни в усі часи вимагало розвиненої економіки. За часів «холодної війни» економіка СРСР розвивалася нерівномірно: активно розвивалися тільки ті її складові, що забезпечували обороноздатність країни, гарантуючи її безпеку. На сьогодні ситуація змінилася.

У даний час розвиток військової техніки і технологій призвів до практичної неможливості ведення війни у великих масштабах. Основною зброєю в ХХІ столітті більшою мірою стають економічні та фінансові методи. Багато країн світу не мають свого конкурентоспроможного науково-технічного потенціалу та повністю залежать від техніки і технології розвинених країн. Країни, що розвиваються, в тому числі й Україна, залежать від політики міжнародних фінансових організацій – МВФ, Світового банку та МБРР. Ці організації були створені в кінці Другої світової війни для досягнення переваги у фінансовій сфері і, за допомогою цього, в економічній сфері. По мірі включення України в світову економіку, її залежність від стану і тенденцій світових фінансових потоків зростає. Практика 90-х років і початку нового століття показала високу ефективність інформаційно-фінансової зброї, яка дозволяє вирішувати політичні завдання без ведення бойових дій [1].

Здійснивши оцінку економічної безпеки України за основними складовими (табл. 1) [2] можна стверджувати, що Україна має високу фінансову залежність від інвесторів та проблеми внутрішнього характеру, які стають причинами зниження економічної та, відповідно, національної безпеки.

Таблиця 1. Оцінка економічної безпеки України (2011–2015 рр.)

Елементи економічної безпеки		2011	2012	2013	2014	2015	Порогове значення
ВВП (млрд. дол.)		163,11	175,8	183,38	133,47	90,63	–
Інвестиційна		36,32	37,5	38,37	39,84	52,28	$\leq 25 \%$
Інноваційна		0,74	0,75	0,76	0,65	0,62	$> 2 \%$
Фінансова	Внутрішній борг	13,36	14,7	19,39	30,81	26,75	$\leq 30 \%$
	Зовнішній борг	23,03	21,1	20,48	38,55	52,66	$\leq 30 \%$
	Дефіцит дербюджету	-1,81	-3,8	-4,42	-4,92	-2,28	$\leq 1 \%$
Зовнішньо-торговельна	Покриття імпорту експортом	0,93	0,9	0,898	1,05	1,09	$\geq 1 \%$
	Експортна залежність	50,4	46,81	40,79	48,03	51,64	$\leq 50 \%$
	Імпортна залежність	54,44	51,99	45,44	45,55	47,45	$\leq 50 \%$

Джерело: розроблено автором на основі [3].

В Україні показник інвестиційної безпеки в період 2011–2015 рр. перевищує порогове значення, особливо критичним він є в 2015 р. – вдвічі перевищив безпечний рівень. Систематична нестача інвестицій призводить до фізичної і моральної зношеності обладнання, його вибуття без подальшої заміни. Як результат, стається спад випуску продукції, зниження її конкурентоспроможності, втрата працівниками кваліфікації на технологічно застарілому обладнанні. Важливим показником фінансової складової економічної безпеки є рівень внутрішніх і зовнішніх боргів. Україна наприкінці 2015 р. мала державний зовнішній борг на рівні 52,6 %, що вдвічі перевищило «безпечний» рівень і свідчить про недостатні обсяги міжнародних резервів. В умовах інтеграції економіки України до світової економічної системи роль зовнішньоторговельної безпеки стає дедалі відчутнішою. Коефіцієнт покриття імпорту експортом за останні 2 роки покращився, але все одно знаходиться близько до граничного значення. Тобто Україна ще залишається імпортозалежною. За показником

інноваційної безпеки Україна навіть не наближається до мінімального потрібного рівня. Це спричинено низьким держфінансуванням наукової діяльності [2]. У період з 2011 по 2015 роки фінансування за рахунок державного бюджету коливалося в межах 34,47–44,6 % від загальної суми, тобто держава не покриває навіть половину витрат [3].

Варто зазначити, що саме інноваційна складова є рушійною, оскільки вона є приналежною до кожної складової економічної безпеки. Інвестори охоче інвестують в інноваційні проекти, також світова економіка робить акцент на ринку інновацій, становлення якого в Україні відбувається зі значними перешкодами. В сучасних умовах розвитку економік країн світу економічна безпека все більше залежить від розвитку інноваційної сфери, яка проникає в усі сфери національної економіки, тим самим спонукає їх до модернізації та переходу до інноваційних моделей розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Арменский А. Е. Информационная и экономическая безопасность государства : учебно-методическое пособие для государственных служащих / А. Е. Арменский, В. С. Гусев, А. Е. Петров. – М. : Мобиле, 2003. – 153 с.
2. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня економічної безпеки України / А. І. Сухоруков, С. Л. Воробйов, Т. П. Крупельницька; за ред. академіка НАН України С.І. Пирожкова – К., ШПМБ, 2003. – 42 с.
3. Офіційна веб-сторінка Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

**Д. е. н. Грабчук О. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ФУНКЦІОНАЛЬНЕ НАВАНТАЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Специфіка внутрішнього середовища української економіки характеризується існуванням значної кількості системних ризиків та загроз, нестабільністю параметрів розвитку, згортанням товарних ринків як за внутрішнім, так і за зовнішнім споживанням, іншими деструктивними факторами. Тому більшість підприємств

України нині підлягають значно більшій кількості фінансових ризиків, ніж у попередні періоди. Нестабільність фінансових результатів їх діяльності визначає обмеженість спроможності захисту від ризиків. Умови невизначеності та ризику визначають необхідність трансформації функціонування систем фінансового управління підприємством з посиленням ефективності управління фінансовими ризиками. Саме управління ризиком є однією з функцій управління [3, с. 10] і як таке має власне функціональне навантаження. Функції управління ризиками можна розглядати через призму загальних функцій управління (планування, організації, мотивації, контроль, регулювання) або через призму специфікацій форм захисту від ризиків (стабілізації, адаптації та захисту). Всі три базові функції управління ризиком підприємства (стабілізації, адаптації та захисту) можуть реалізовуватись обмежено, що пов'язано з певними недоліками їх максимально повної реалізації:

– стабілізація передбачає забезпечення такого функціонування підприємства, за якого незначні чи/ та короточасні зміни умов його роботи не призведуть до реалізації фінансових ризиків. За умови повноцінного виконання стабілізаційної функції підприємство не несе прямих додаткових витрат чи збитків. Забезпечення стабілізації відбувається переважно за рахунок раціональної специфічної організації роботи підприємства чи його взаємодій з контрагентами таким чином, що фінансові параметри його діяльності не піддаються суттєвим коливанням та мають значний запас міцності. Недоліком максимально повної реалізації стабілізаційної функції в управлінні фінансовими ризиками є зростання вартості управління підприємством, стандартизація його підпроцесів (що обумовлює зменшення гнучкості) та зменшення ефективності обороту;

– адаптація передбачає гнучке та швидке реагування на зміни у функціонуванні підприємства чи/ та реалізацію зовнішніх небезпек та загроз таким чином, що можлива виникнення фінансових ризиків є критичним для підприємства. Забезпечення максимально повної реалізації адаптивної функції в управлінні ризиками визначає необхідність набуття гнучкої організаційної структури управління, постійного моніторингу реалізації ризиків та загроз та вільних фінансових ресурсів в оперативному управлінні, які стануть джерелом фінансування

анти ризикових заходів. Таким чином, адаптація підприємства до умов невизначеності та ризику зовсім не ставить передумовою його стабільне функціонування (хоча і не заперечує його) та обумовлює потребу у забезпеченні значної фінансової ефективності операційної діяльності;

– захист передбачає можливість організаційної чи/ та фінансової протидії наслідкам реалізації значних фінансових ризиків, виникнення яких загрожує самому існуванню підприємства. Можливості здійснення захисних заходів обмежені навіть у самих потужних підприємств у зв'язку із їх високою вартістю та, як правило, тривалим часом здійснення. Однак системні небезпеки та загрози у сучасних українських реаліях реалізуються досить часто, тому забезпечення реалізації функції захисту є однією з найбільш значущих умов ефективного фінансового менеджменту підприємства. Реалізація функції захисту в управлінні фінансовими ризиками визначається надструктурними взаємодіями підприємств та вагомими інвестиціями у свої стратегічні переваги.

Спектр принципів управління ризиком є досить широким. Окремі науковці серед таких принципів управління ризиком вирізняють: принцип максимальності виграшу; принцип оптимальної імовірності результату; принцип оптимального співвідношення виграшу та величини ризику; принцип оптимального коливання результату; принцип мінімізації спектру можливих ризиків; принцип адекватності реакції; принцип прийняття [2, с. 223]; що відповідає розумінню процесу управління ризиками як певної гри. Або наводять також принципи масштабності (максимізації); мінімізації; адекватної реакції; розумного прийняття [1, с. 74], зміст яких є дотичним до наведених вище принципів, хоча формально і не співпадає з ним.

Однак, функціональне навантаження управління фінансовими ризиками дає підстави виокремити такі його основні принципи:

– інформативність або здатність своєчасно та максимально повно оцінити можливість виникнення ризиків (якісно та кількісно) за умови мінімізації суб'єктивізму в інтерпретації оцінок;

– адекватність або здатність розробити, обґрунтувати та реалізувати заходи із зменшення обсягу ризиків та загроз, які можуть виникнути (вже виникли) відповідно до їх дійсної значущості для підприємства;

– своєчасність або здатність узгоджувати впровадження заходів з управління ризиками таким чином, щоб одночасно досягти максимального ефекту та не сформувати додаткових дисбалансів у інших сферах фінансового управління;

– гнучкість або здатність системи управління змінюватись відповідно до поточних потреб в управлінні ризиками, сукупності зовнішніх ризиків та загроз, економічної кон'юнктури;

– економічність або здатність здійснювати заходи щодо управління фінансовими ризиками за найменших можливих витрат;

– результативність або здатність досягти найбільш можливого зниження рівня ризику;

– системність або здатність охопити обмеженою сукупністю заходів з управління ризиками їх максимально можливу кількість.

Таким чином, функціональне навантаження управління фінансовими ризиками на підприємстві є широким, а об'єкт управління – досить різноманітним. В умовах нестабільності зовнішнього економічного середовища та присутності значної кількості системних ризиків та загроз, реалізація всіх функцій з управління фінансовими ризиками для підприємства не є можливою. У кожному окремому випадку спектр функцій з управління ризиками обмежується, виходячи із системи стратегічних цілей у діяльності підприємства та його фінансової спроможності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мостецька Т. Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Т. Л. Мостецька, Н. С. Скопенко // Вісник Запорізького національного університету : зб. наук. праць. Серія «Економічні науки». – 2010. – Вип. 3 (7). – С. 72–80.
2. Семенова К. Д. Організація системи управління ризиками на підприємстві / К. Д. Семенова, К. І. Тарасова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. – 2015. – Вип. 3. – № 58. – С. 221–227.
3. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством / Т. В. Цвігун // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2017. – Вип. 2. – С. 9–13.

**Д. е. н. Гринько Т. В., Клименко А. О.**

*Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара (Україна)*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В КУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПІДПРИЄМСТВА**

Для багатьох вітчизняних підприємств актуальною проблемою сьогодення є необхідність розробки та виведення нових продуктів і послуг на ринок. Для інших підприємств впровадження інноваційної стратегії означає, використання інноваційна використання своїх ресурсів більш ефективно та економічно. Багато організації, однак, не втілюють у собі культуру, яка дійсно стимулює та підтримує впровадження інновацій. Інновації лежать в основі стратегії зростання більшості європейських компаній. Серед них підвищення якості обслуговування клієнтів, виробництво нових продуктів і послуг та підвищення ефективності операцій, кожна з яких вимагають радикальних інновацій.

Щоб досягти підвищення якості обслуговування клієнтів, продуктів і послуг та ефективності діяльності, підприємствам необхідно задіяти творчий потенціал та інноваційний потенціал своїх співробітників. Співробітники часто бачать які інновації необхідні, але вони не знають, як зробити щоб їх ідеї підтримали та впровадили. Ця проблема демотивує співробітників реалізовувати їх ідеї, що можуть допомогти організаціям швидше розвиватися і реалізовувати нові продукти, послуги та бізнес-процеси.[4]

Два головних фактора, що стимулюють впровадження інновацій – це якість контролю на підприємстві та ступінь надання повноважень робітникам. Важливість керівництва та розширення можливостей можна легко спостерігати, коли розглядається шлях, який ідея перетворюється в успішну інновацію.

Під якістю контролю на підприємстві розуміється система заходів, що буде забезпечувати можливість для робітників донесення свої ідеї до керівництва. Більшість ідей починаються з особистості, а потім розповсюджується до невеликої групи людей. Для того щоб ідея розвивалася, вона потребує підтримки з боку організації. Для більшості співробітників першим контактом з організаторським інноваційним процесом є його перший керівник або менеджер. Відповідь,



з якою стикається працівник, будь то позитивний чи негативний, відображає організаційне ставлення до інновацій керівника. Відповідь працівнику, будь то позитивний чи негативний, також відображає ставлення організації до інновацій [3].

Розширення свободи та заохочення висловлювати свої ідеї – культура розширення можливостей та постійного вдосконалення говорить працівникам, що інновації є частиною стратегії організації та що працівники мають важливу роль. Якщо працівники не відчують себе уповноваженими, вони припиняють сприяти своїм ідеям і не хочуть спробувати нові і кращі способи здійснення своєї роботи. Організації, які прагнуть зосередити увагу на інноваціях, щоб стимулювати їх майбутнє зростання, необхідно забезпечити середовище, яке підтримує інновації, ґрунтується на всіх необхідних рівнях та функціях всередині організації. Але занадто часто організації не знають, з чого почати, щоб створити середовище, процеси, структури та програми, необхідні для успішного та стійкого зростання через інновації [1].

До елементів, що мають вирішальне значення та складають модель інноваційної культури відносяться:

Організація. Як організація підтримує інновації через своїх лідерів, менеджерів, операційних процедур, схем визнання та винагороди та інше?

Навколишнє середовище. Чи робоче середовище сприяє інноваційному мисленню? Чи існують, наприклад, спільні простори або можливості для мозкового штурму та створення ідеї?

Бізнес/ринок. Як ваша інноваційна культура повинна бути адаптована для реагування на ринок, у якому ви працюєте? Це висока конкурентоспроможність? Який товарообіг? Чи є ринок зрілим, формується, скорочується, зростає, розширюється і так далі?

Показники. Як організація оцінює успішні інновації? Як вимірюється вартість інновацій?

Покупці. Чи клієнти є внутрішніми чи зовнішніми? Що робить організація, щоб зрозуміти бажання та потреби своїх клієнтів? Чи є його інноваційна стратегія побудована навколо продукту чи сервісу?

Процес. Якими механізмами організація повинна підтримувати та розвивати ідеї, комерціалізувати або реалізовувати їх? Як розподіляються та відстежуються ресурси? Як оцінюються ідеї? [2]

Справжні інноваційні організації розробили чітке уявлення про те, як вони працюють у кожній із цих шести областей. Вони також встановлюють комунікації та механізми, необхідні окремим особам та командам, щоб бути успішними новаторами.

Правильна культура має важливе значення для успішних інновацій. Краща інноваційна стратегія може вийти з ладу, якщо культура не є злагодженою.

Найкращим способом вимірювання готовності процесів організації, культури та підтримки до інновацій є запит думок тих людей, які найкращим чином розуміють компанію з середини: співробітники. [5]

Щоб допомогти підприємствам ідентифікувати, зрозуміти та подолати культурні бар'єри для успіху, розробляється опитування стосовно інноваційних питань. Великий набір питань оцінює готовність організації до інновацій, розглядаючи кожен сферу моделі культури та надаючи організація розуміння, які аспекти потрібно змінити, щоб досягти сприяння успішного зростання через інноваційну стратегію.

#### Список використаних джерел:

1. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства (на прикладі харчової промисловості) : автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.04 / А. Г. Гончарук ; Ін-т пробл. ринку та екон.-еколог. дослідж. НАН України. – О., 2010. – 37 с.
2. Захарченко В. И. Экономический механизм нововведений / В. И. Захарченко ; под. ред И. П. Продиуса. – О. : АОЗТ «ИРЭНиТ», 2011. – 198 с.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
4. Grynko T. V. Conceptual approaches to formation of organizational culture of tourist enterprise: gender aspect / T. V. Grynko, O.P. Krups'kyu // Problems of employment and labor relations in terms of economic instability : Collective monograph. – Canada, Montreal : Publishing house «BREEZE», 2015. – P. 43–62.
5. Гринько Т. В. Использование адаптивного подхода к управлению инновационным развитием промышленных предприятий Украины / Т.В. Гринько //Актуальные вопросы экономических наук: Сборник материалов XXIX Международной научно-практической конференции: в 2-х частях Новосибирск: ООО агентство «СИБПРИНТ», 2013. – С. 105–109.

Гузь К. О., Кобченко А. А.

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ  
ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ  
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Туристичне підприємство, як відкрита економічна система, функціонує в зовнішньому середовищі, яке характеризується нестабільністю та постійною динамікою. Це стає причиною швидкого адаптування до нових умов, пошуку шляхів виживання в ринковій економіці, надійного захисту економічних інтересів. Своєчасне виявлення, попередження і нейтралізація різних видів загроз, визначення шляхів формування ефективної системи економічної безпеки повинні стати важливими завданнями у діяльності кожного підприємства [1]. Сучасні тенденції передбачають широке застосування інформаційних технологій у різних сферах діяльності. Економічна безпека туристичних підприємств не є виключенням, тому тема дослідження є актуальною.

Для того, аби застосовувати заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, спочатку необхідно дати визначення цього поняття.

Економічна безпека підприємства – це здатність створеної на підприємстві системи протистояти негативній дії внутрішніх і зовнішніх чинників з метою забезпечення ефективного використання ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології, техніки тощо), наявних ринкових можливостей (конкурентоспроможності), а також виконання інших статутних завдань у поточному періоді та на перспективу [2].

Особливості управління туристичним підприємством та економічною безпекою суб'єктів господарювання цієї сфери обумовлені специфічними характеристиками туристичного продукту, такими як:

- 1) невідчутність – неможливість відчутти до споживання;
- 2) нерозривність виробництва і споживання – процес надання туристичної послуги відбувається паралельно зі споживанням;
- 3) залежність від часу і місця одержання туристичного продукту;

- 4) неможливість збереження;
- 5) висока еластичність попиту щодо доходів та цін;
- 6) сезонні коливання попиту;
- 7) суб'єктивність оцінки якості туристичного продукту;
- 8) туристичний продукт створюється зусиллями багатьох підприємств, кожне з яких має свою специфіку, методи роботи тощо [3].

У зв'язку з виділеною специфікою, а також зі значною залежністю туристичного бізнесу від факторів зовнішнього середовища та сезонністю функціонування, створення потужної та ефективної системи економічної безпеки є одним з першочергових факторів успішної діяльності підприємства.

Інформаційна складова цієї системи стосується всіх аспектів, що формують забезпечення функціонування підприємства, якість та кількість наявної інформації. Інформаційна складова для підприємств туристичної сфери має особливо важливе значення, адже належний рівень використання інформаційних та телекомунікаційних технологій дає можливість розширювати обмін інформацією між підприємствами-виробниками туристичних послуг, збільшувати рівень інформованості споживачів про туристичні продукти, підвищувати якість наданих туристичних послуг за допомогою спеціальних інформаційних консультацій (формування туристичного продукту з підкріпленням).

Крім важливості інформаційної складової як окремого елемента системи економічної безпеки туристичних підприємств, інформаційні технології сьогодні тією чи іншою мірою чинять вплив на інші складові: фінансову, політико-правову, техніко-технологічну, інтелектуально-кадрову, охоронну та екологічну. Цей вплив виражається у використанні традиційних та нових інформаційних технологій. Наприклад, інтелектуально-кадрова політика в контексті економічної безпеки передбачає збереження і розвиток інтелектуального потенціалу персоналу організації. Туристична сфера, як і будь-яка людська діяльність, значною мірою залежить від особистих та професіональних якостей робітників. Варто зазначити також, що специфікою туристичної послуги є безпосередній контакт з клієнтом. Якщо персонал не буде постійно покращувати свої навички та уміння, то економічна безпека туристичного підприємства може бути під загрозою. В процесі

підготовки співробітників та регулярного підвищення їх кваліфікації використовуються різноманітні програми (електронні офіси, системи електронної обробки даних та автоматизації функцій управління, мультимедійні системи тощо). До того ж, інформаційні технології, які застосовуються, можуть бути пакетними або мережевими, локальними або глобальними [4].

В сфері туризму важливими об'єктами забезпечення інформаційної безпеки є результати фундаментальних, пошукових і прикладних наукових досліджень, потенційно важливі для науково-технічного, технологічного і соціально-економічного розвитку туристичних комплексів, нові види туристичних послуг і т.д. [5].

Вплив інформаційних технологій на фінансову складову системи економічної безпеки туристичного підприємства можна аргументувати застосуванням технологій за різними предметними областями обслуговування: бухгалтерський облік (наприклад, програмне забезпечення для електронного документообігу «М.Е.Дос»), банківська діяльність (онлайн-банкінги), податкова та страхова сфери тощо.

Застосування сучасних інформаційних технологій підвищує якість туристичних послуг, а отже і сприяє економічній безпеці підприємства. Нині в туризмі використовують глобальні розподільчі системи (Global Distribution System), які забезпечують швидке і зручне бронювання квитків на транспорт, резервування місць у готелі, прокат автомобілів, обмін валют, замовлення квитків на спортивні та культурні заходи. До глобальних відносять чотири основні системи бронювання: Amadeus, Galileo, Sabre та Worldspan. Кожна GDS, хоча і є глобальною, має свій ареал розповсюдження. Для Amadeus та Galileo – це передусім країни Європи, для Sabre та Worldspan – Північної та Південної Америки.

Таким чином, інформаційні технології безпосередньо та опосередковано, через вплив на різні складові системи економічної безпеки, формують економічну безпеку туристичних підприємств. Це дозволяє протистояти дестабілізаційній дії внутрішніх і зовнішніх чинників, забезпечити ефективне використання ресурсів, підвищити рівень наявних ринкових можливостей (конкурентоспроможності) та уникнути економічних втрат в процесі досягнення підприємством основних цілей бізнесу.

**Список використаних джерел:**

1. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки : колект. моногр. у 2 т. – Дніпропетровськ : ФОР Дробязко С. І., 2014. – Т. 2. – 177 с.
2. Логутова Т. Г. Економічна безпека підприємства: сутність, завдання та методи забезпечення / Т. Г. Логутова, Д. Нагаєвський // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – Т. 2. – С. 205.
3. Кальченко О. М. Економічна безпека підприємств туристичної сфери / О. М. Кальченко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2013. – № 1. – С. 138–139.
4. Плахотникова М. А. Информационные технологии в менеджменте / М. А. Плахотникова, Ю. В. Вертакова. – М. : Юрайт, 2017. – 42 с.
5. Кобченко А. А. Інформаційні технології в туризмі як елемент економічної безпеки держави / А. А. Кобченко // Електронне наукове фахове видання. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. Серія: «Глобальні та національні проблеми економіки». – 2017.– № 19. – С. 79–82.

**Жовкла О. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Найголовнішим фактором інноваційного розвитку економіки держави є інноваційний розвиток підприємств. Інноваційна активність національної економіки є підсумком діяльності підприємств, які розробляють і доводять до практичного використання різного роду новації у виробництві товарів, сфері послуг та інші сфери. При систематичному розвитку науки, техніки і технологій можливий випуск конкурентоспроможної продукції та послуг. Тому теперішні економічні умови вимагають швидкого реагування на зміни в інноваційної діяльності країни, ефективного впровадження розробок та результатів наукових досліджень, нововведень, стратегічного управління в інноваційній діяльності кожного підприємства.

Нинішня інноваційна активність України значно відстає в темпах розвитку порівняно з провідними європейськими країнами, котрі обрали за основний напрямок економічної стратегії запровадження й розвиток інновацій. Основною проблемою, що стримує інноваційний розвиток українських підприємств, досі залишається обмежений доступ до новацій внаслідок недостатності джерел фінансування їх розробки або придбання. У цьому аспекті особливо відчувається

обмеженість або взагалі відсутність державного фінансування науково-технічної та інноваційної діяльності.

Внаслідок відсутності дієвого механізму стимулювання інноваційної діяльності підприємств спостерігаються низькі показники інноваційної активності, які, однак, упродовж 2014–2016 років мали зростаючу динаміку зміни. Кількість упроваджених нових технологічних процесів на підприємствах, які займаються інноваційною діяльністю, з кожним роком зростає. Так, у 2014 році ця цифра становила 1743 процеси, а в 2016 році цей показник збільшився на 1746 процеси порівняно із значенням 2014 року.

У 2014–2016 роках, згідно із статистичними даними, основним джерелом фінансування інноваційної діяльності були власні кошти підприємств, які в 2016 р. склали 22036,0 млн грн (94,86 %), у 2015 р. – 13427,0 млн грн (97,2 %) та в 2014 р. – 6540,3 млн грн (84,98 %). Водночас, фінансова підтримка держави у 2016 році становила – 179,0 млн грн (0,77 %), у 2015 р. – 55,1 млн грн (0,4 %), у 2014 р. – 344,1 млн грн (4,47 %), що є свідченням незначної участі держави в інноваційній діяльності підприємств. Крім того, суттєво скоротився обсяг іноземних інвестицій в інноваційну діяльність. Так, у 2016 році він становив 23,4 млн грн (0,1 %), у 2015 р. – 58,6 млн грн (0,42 %) у 2014 р. – 138,7 млн грн (1,8 %), що говорить про вплив іноземного капіталу з території України та з інноваційної сфери [2].

Враховуючи вищенаведене, можна зазначити, що наразі актуальним є розробка та впровадження ряду заходів, які допомогли б залучити кошти фінансових установ для активізації інноваційної діяльності підприємств. Це стане можливим за умови правильного прогнозування макроекономічних показників уданій сфері, зростання обсягу продажу інноваційної продукції та її рентабельності.

На сьогоднішній день перед Україною постає ряд завдань, які пов'язані з пошуком додаткових джерел фінансового забезпечення інноваційної діяльності, а саме: сприяння зростанню інноваційних інвестицій за рахунок державного бюджету та коштів приватних інвесторів; розробка відокремленої системи управління інвестиційно-інноваційною безпекою України, що передбачала б

дотримання балансу при розподілі державного фінансування між утриманням організаційної структури, що забезпечує управління інноваційним розвитком, і реалізацією конкретних проектів, спрямованих на досягнення інноваційних цілей; розробка й запровадження певних рекомендаційних значень показників інноваційної діяльності підприємств, при досягненні яких підприємства могли б отримати додаткове державне фінансування, тощо.

У даний час доцільним є здійснення комплексу організаційно-економічних заходів, що дадуть змогу значно покращити рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств: розробка пропозицій щодо вдосконалення інноваційних процесів з метою зменшення ризику щодо прийняття управлінських рішень для вибору оптимального варіанта інноваційних проектів; розвиток інноваційної інфраструктури шляхом удосконалення системи інформаційного забезпечення інноваційної діяльності, впровадження розробок, підготовки й перепідготовки кадрів; збільшення міждержавного співробітництва в галузі наукових розробок та інноваційної діяльності.

За допомогою вищезазначених заходів розвитку інноваційної діяльності можна значно підвищити інноваційну активність українських підприємств, стимулювати прискорення процесу технічного й технологічного оновлення виробництва, ефективно використовувати власні й залучені інвестиційні ресурси для ведення інноваційної діяльності. Продумана політика держави в сфері інновацій, забезпечення сприятливого інвестиційного клімату, заохочення до створення нових наукових здобутків та розвиток високотехнологічних галузей промисловості є запорукою інноваційного розвитку нашої країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Горяча О. Л. Сучасний аналіз інноваційної сфери України та шляхи її активізації / О. Л. Горяча, І. А. Сільченко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2015. – № 3. – С. 21–25.
2. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Паславська І. М. Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку економіки України / І. М. Паславська // Тези доповідей Міжнародної науково-методичної конференції «Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід». – Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2017. – С. 83–85.



Каціна К. С.

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються стрімким та динамічним розвитком ринків, загостренням конкурентної боротьби, невизначеністю та мінливістю зовнішнього середовища підприємств, значним впливом науково-технічного прогресу, політичною та економічною нестабільністю. Саме такі умови функціонування спонукають вітчизняні підприємства використовувати нові механізми формування стратегії розвитку для забезпечення ефективної діяльності, зміцнення позицій на ринку та досягнення безперервного розвитку.

Стратегія розвитку підприємства являє собою генеральну комплексну програму дій, що дає представлення про прогностичні параметри майбутнього розвитку суб'єктів господарювання та враховує стратегічні цілі й наявні ресурси, що є необхідними для їхнього досягнення. Стратегію розвитку пов'язують з діяльністю підприємства на ринках й спрямованістю на розвиток потенціалу організації [4].

Формування успішної стратегії розвитку компанії повинно враховувати принципи, склад та послідовність етапів її розробки.

До основних принципів розробки стратегії розвитку відносяться:

- 1) орієнтація на довгострокові глобальні цілі розвитку;
- 2) врахування усіх можливих варіантів та напрямів розвитку;
- 3) гнучкість та постійна адаптація до змін, які виникають у внутрішньому й зовнішньому середовищах;
- 4) комплексність та узгодженість на різних ієрархічних рівнях.

Процес формування стратегії розвитку підприємства можна визначити як системний і комплексний процес, що базується на стратегічному мисленні та баченні [1]. В загальному вигляді процес розробки стратегії розвитку в організації повинен здійснюватися поетапно враховуючи сучасні умови господарювання в Україні задля забезпечення дієвості даної стратегії:

- 1) визначення місії підприємства (формування кредо та іміджу);
- 2) аналіз стану зовнішнього середовища та визначення його впливу на підприємство, при цьому необхідно приділити особливу увагу впливу факторів економічної та політичної нестабільності в Україні, адже у сучасних умовах господарювання присутня значна кількість економічних реформ, законодавчі зміни, кризові прояви, що негативно можуть впливати або гальмувати розвиток підприємства;
- 3) оцінка сильних й слабких сторін діяльності організації;
- 4) визначення та формування цілей стратегії розвитку;
- 5) розробка, вибір та оцінка стратегічних альтернатив розвитку компанії;
- 6) реалізація стратегії розвитку підприємства та аналіз її ефективності, визначення недоліків та коригування (за необхідністю) [5].

Застосування ефективної стратегії розвитку на підприємстві можливе за умов спрямованості на досягнення цілей розвитку компанії, сприятливого макрота мікроклімату, інтенсивного розвитку й достатнього рівня науково-технічного потенціалу організації [3]. Використання правильно розробленої стратегії розвитку забезпечує підприємству наступні прерогативи:

- досягнення на довгостроковий період конкурентних для організації переваг, що у сучасних умовах забезпечуються використанням інновацій, орієнтованих на поступальний розвиток та стійке зростання [2];
- найбільш раціональне та продуктивне використання наявних ресурсів, можливостей та потенціалу;
- вибір та орієнтація на розвиток тих напрямів діяльності компанії, що у майбутньому дають найкращі перспективи для підприємства;
- мінімізація негативного впливу факторів зовнішнього середовища та підвищення ступеня захисту від можливих загроз;
- встановлення бажаного рівня прибутковості.

Таким чином, враховуючі принципи, склад, умови та послідовність дій щодо розробки стратегії розвитку, можемо запропонувати більш розширене та вдосконалене поняття «стратегія розвитку підприємства»: це чітко й конкретно сформульована, систематизована, сформована з урахуванням можливостей та цілей

система заходів, що розробляються на певний період часу для забезпечення ефективної діяльності підприємства, довгострокового його розвитку та враховує сучасні умови господарювання й забезпечує адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Отже, сучасні складні та мінливі умови господарювання в Україні провокують необхідність постійного пристосування підприємств до змін у навколишньому середовищі, підвищення гнучкості, безперервного пошуку можливостей для збільшення конкурентоспроможності, встановлення конкурентних довгострокових переваг, підвищення ефективності діяльності організацій. Все це є можливим у випадку встановлення чітких цілей, прагнень їх досягти, та правильно розробленій стратегії розвитку підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гринько Т. В. Формування стратегії вітчизняних підприємств / Т. В. Гринько // Прикладна статистика: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – К., 2013. – № 12. – 459 с.
2. Гринько Т. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств / Т. В. Гринько // Прикладна статистика: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – К., 2012. – № 11. – Матеріали подаються в авторській редакції. – 396 с.
3. Квятковські Я. Стратегія розвитку – принципи побудови і впровадження. Опис методу [Електронний ресурс] / Я. Квятковські, В. Одзімек, Я. Кшижак. – Краків, 2004. – 29 с. – Режим доступу : [http://regionet.org.ua/files/Strategy\\_development\\_MISTIA\\_2004\\_ua.pdf](http://regionet.org.ua/files/Strategy_development_MISTIA_2004_ua.pdf)
4. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312с.
5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.
6. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т. В. Гринько // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 247–252.

#### **Корса І. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **МІСЦЕ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективне функціонування підприємства залежить від організації його системи менеджменту, результативність якої, в свою чергу, залежить від рівня збалансованості її основних підсистем та їх здатності реалізовувати сформований потенціал. Оскільки всі підсистеми в організації взаємопов'язані і взаємозалежні,

то зміни деяких параметрів однієї з них, викликають певні зміни і в інших її підсистемах. Виключенням не є і система управління інноваційною діяльністю (далі – СУІД), яка є однією з підсистем управління.

СУІД, як і будь-якій іншій системі управління, притаманні певні властивості, а саме: цілісність, структурність, надійність, сумісність і синергічність, централізованість, адаптивність і розвиток, дифузійність, реактивність, відкритість системи, зворотність зв'язку. Ці властивості визначають характер поведінки системи, її економіко-управлінську природу.

Серед вищенаведених властивостей СУІД, варто виділити саме ті, які мають важливе значення при взаємодії з іншими системами організації. До цих властивостей можна віднести цілісність, адаптивність і розвиток, сумісність та синергічність.

Цілісність передбачає узгодження цілей інноваційної діяльності з місією організації та її стратегічними цілями. Також, властивість цілісності «... передбачає прийняття рішень щодо інноваційних змін з погляду корисності для організації загалом» [2, с. 11]. Будь-які прийняті рішення щодо інновацій мають певний вплив на інші складові внутрішнього середовища організації. Так, впровадження нової продукції, послуги чи технології вимагає: нових знань у працівників, змін у виробничій діяльності, нової концепції маркетингу та певних фінансових витрат. Отже, при плануванні інноваційної діяльності, необхідно враховувати багатофункціональність інновацій та їх здатність впливати на інші види діяльності підприємства.

Адаптивність СУІД до системи управління підприємством, а також до зовнішнього середовища формується завдяки ретельному моніторингу конкурентних індикаторів організації і пошуку тих інновацій, реалізація яких поліпшує позиції підприємства у відносинах із партнерами і конкурентами.

Сумісність та синергічність означає здатність СУІД та інших систем в організації взаємно доповнювати одна одну, можливість пристосовуватись, не вступати в суперечність, не створювати конфліктів, взаємоадаптовуватись для того, щоб односпрямованістю своїх дій досягнути найкращого кінцевого результату функціонування підприємства. Синергічний вплив СУІД на функціонування

підприємства «забезпечується розробленням ефективної інноваційної політики, спрямованої на створення на підприємстві середовища, яке заохочує інноваційний пошук, що зумовлює ефективність діяльності організації загалом» [1, с. 127].

Завданням СУІД є ефективне управління процесом розроблення, впровадження, виробництва та комерціалізації інновацій з узгодженням відповідних рішень із системами управління операційною (виробничою), маркетинговою, фінансовою і кадровою діяльністю [2, с. 11].

На підприємстві, яке здійснює інноваційну діяльність, необхідною умовою є постійне оцінювання системи управління цією діяльністю, для того щоб уникнути незапланованих витрат. Важливо також, проводити оцінювання цієї системи у взаємозв'язку з системами управління інших видів діяльності. Тобто, необхідно оцінювати витрати та їх доцільність на функціонування кожної системи. У процесі функціонування систем та їх взаємодії, важливо здійснювати моніторинг цієї взаємодії, щоб попередити небажані наслідки. Проведення всебічного моніторингу існуючих систем управління, забезпечує можливість своєчасного прийняття управлінських рішень щодо забезпечення ефективного функціонування та посилення конкурентних позицій. Виконання моніторингу є можливим за наявності повної та достовірної інформації, щодо функціонування систем управління на підприємстві. Інформація є одним з основних елементів функціонування і розвитку системи. Створення інформаційної інфраструктури – важливе завдання, яке вимагає чіткого розуміння ролі інформації, що є цінним ресурсом, необхідним для вдосконалення управління на підприємстві та ефективної взаємодії підсистем організації.

Під час взаємодії різних підсистем управління в організації між собою взаємодіють і працівники даних систем. В певній мірі, від кваліфікованості та компетентності управлінців і залежить результат їхньої співпраці.

Отже, основними цілями СУІД підприємства є: ефективна організація інноваційного процесу та забезпечення його безперервного функціонування, виведення на ринок конкурентоспроможної інновації, виробництво існуючої продукції новим ефективним методом.

**Список використаних джерел:**

1. Карпунь І. Н. Інноваційний розвиток суб'єктів господарювання: методологія формування, механізми реалізації : моногр. / І. Н. Карпунь, М. С. Хом'як. – Львів : Львівський державний інститут новітніх технологій та управління імені В'ячеслава Чорновола, 2009. – 432 с.
2. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 464 с.
3. Збалансованість попиту та пропозиції на ринку кваліфікованої праці як фактор інноваційного розвитку економіки України : моногр. / І. Г. Манцуров, З. П. Бараник, С. С. Ващаєв, А. В. Яценко ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. І. Г. Манцура. – К. : КНЕУ, 2008. – 381 с.

**Костецька В. І., Кондратенко А. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Кожен бізнес стикається з ризиками, які можуть представляти загрози для його успіху. Господарська діяльність, прогнозування та реалізація управлінських рішень в підприємницькій діяльності відбувається в умовах невизначеності, що породжується зміною внутрішнього та зовнішнього середовищ. Під невизначеністю розуміють «відсутність повної та достовірної інформації про умови реалізації підприємницької ідеї. Невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення в ході здійснення діяльності змін умов, ситуацій та наслідків, що несуть можливість настання ризику» [1, с. 17].

В економіці ризик є невід'ємним атрибутом господарювання. Ризик – це «усвідомлена можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами» [2]. Отже, ризик визначається як вірогідність події та її наслідків. Невизначеність приводить до того, що уникнути ризику неможливо. Але можливо й необхідно передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи щодо його запобігання, тобто управляти ризиком

Відомо, що прибуток будь-якого підприємства обернено пропорційний його витратам, а витрати та втрати, що виникають в результаті існування ризиків в діяльності підприємства прямо чи опосередковано впливають на нього. Рівень витрат

можливо зменшити шляхом застосування заходів направлених на обмеження та контроль над ризиками при визначених показниках: горизонту часу, вірогідності настання події, ресурсів що необхідні для реалізації заходів обмеження чи управління ризиками. У зв'язку з цим, функціонування ефективної системи управління ризиками на підприємстві є досить вагомим чинником підвищення ефективності його діяльності.

Для оцінки стану управління ризиками компанія Internal Auditors запропонувала та успішно застосовує систему визначення організаційних рівнів ризик-менеджменту (табл. 1).

**Таблиця 1 Організаційні рівні досконалості ризик менеджменту [3; 4]**

Загальний рівень	Рівень управління ризиками	Рівень розвитку системи ризик-менеджменту
Рівень 6	Ризики використовуються	Ризик-менеджмент та внутрішній контроль повністю вбудовані в операційну діяльність компанії
Рівень 5	Ризики контролюються повністю	
Рівень 4	Ризики – керовані	Єдиний корпоративний підхід до ризик-менеджменту розроблений і використовується
Рівень 3	Ризики – оцінені	Стратегія та політика ризик-менеджменту прокомуніковані та використовуються
Рівень 2	Ризики – визначені	
Рівень 1	Ризики – ідентифіковані	Окремі не згруповані елементи ризик-менеджменту
Рівень 0	Ризики – не вивчені	Підхід до ризик-менеджменту формально існує

Побудова системи ризик-менеджменту на підприємстві, на наш погляд, повинна базуватися на наступних підходах:

1. Заходи, щодо управління ризиками є похідною від планової та стратегічної діяльності підприємства, тому система ризик-менеджменту реалізується лише після встановлення цілей і завдань підприємства.

2. Управління втратами, пов'язаними з ризиками, є надбудовою над сукупністю систем, які корегують діяльність та формують політику управління підприємством.

3. Обмеження господарських ризиків на підприємстві відбувається шляхом цілеспрямованого впливу на фактори системи ризиків за окремими елементами, а комплекс синтетичних дій щодо впливу на систему в цілому і на елементи, як на частину структури є побудовою системи управління ризиками компанії.

4. Менеджмент та керівництво компанії, приймаються як частина контрольного середовища, тому на них покладається відповідальність за оцінку ризиків.

5. Ризики мають бути не лише ідентифіковані, а й вимірювані в грошових показниках.

Для досягнення високого організаційного рівня вдосконалення ризик-менеджменту, за класифікацією Internal Auditors, що обумовлює єдиний корпоративний підхід до ризик-менеджменту розроблений і використовуваний на підприємстві, необхідно ввести систему впливу на його ризики задля зменшення витрат що виникають в його господарській діяльності. До них відносять: створення резервних та страхових фондів підприємством, диверсифікацію постачальників, каналів збуту, фінансових та логістичних потоків, страхування та самострахування ризиків, впровадження інформаційних технологій на підприємстві, зміну системи матеріальної відповідальності персоналу за наслідки подій, що виникають під впливом ризиків, тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Международный Стандарт ISO 31000 Риск-Менеджмент – Принципы и руководства. Первое издание [Електронний ресурс]. – 2009. – Режим доступу : [http://www.pqmonline.com/assets/files/standards/iso\\_31000-2009\\_%28r\\_%29.pdf](http://www.pqmonline.com/assets/files/standards/iso_31000-2009_%28r_%29.pdf)
2. Поняття ризику як економічної категорії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fof/bs/2010/10-076/1\\_\\_\\_\\_\\_2.html](http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fof/bs/2010/10-076/1_____2.html)
3. Bannaga A. (2010) Internal Audit Role in Enterprise Risk Management (ERM) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.aloulafas.com/en/images/PDF/d.bannaga2.pdf>
4. Тімар І. В. Особливості формування системи ризик менеджменту на підприємствах будівельної галузі / І. В. Тімар, А.В. Коваленко // Науковий вісник НГУ. – 2011. – С. 104–106.
5. Тімар І. В. Ризик менеджмент в антикризовому управлінні підприємством будівельної галузі / І. В. Тімар // Мировая экономика XX века: современные тенденции и перспективы развития : матеріали V Міжнародн. наук.-практ. конфер. – Львівська економічна фундація. – 2011. – С. 71–73.



**К. е. н. Кошевий М. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ**

### **НАУКОЄМНИХ ВИРОБНИЦТВ**

Проблеми розвитку наукоємних виробництв мають стати головними у пошуку інструментів та засобів забезпечення розвитку вітчизняних підприємств. Ці питання широко знаходять своє відображення у дослідженнях фахівців вітчизняних і зарубіжних наукових шкіл. Хоча наукоємні виробництва, які розташовані майже в усіх регіонах України, формують єдиний масштабний науковий комплекс, який здатний ефективно продукувати результати світового рівня, однак науково-технічна та інноваційна сфера національної економіки належним чином не виконують роль джерела економічного зростання.

Як відмічають фахівці, в даний час в Україні не достатньо чітко окреслено принципи державної політики сприяння розвитку національної інноваційної економіки, не скоординовано дії центральних органів влади, дублюються їх функції, знижується рівень інноваційного та технологічного потенціалу, втрачаються можливості його розширеного відтворення [1]. При цьому досвід країн з розвинутою економікою свідчить про те, що державне регулювання інноваційного розвитку повинно здійснюватися за такими напрямками як формування інституційного забезпечення; реалізація пріоритетів розвитку науки, техніки та інноваційної діяльності; програмно-цільове фінансування науково-технологічної та інноваційної діяльності; підтримка підприємництва у сфері інновацій та трансферу технологій.

Однак неузгодженість українського законодавства в інноваційній сфері з корпоративним, інвестиційним, податковим та соціальним, незабезпеченість прогресивних норм законів відповідними підзаконними актами для їх практичного застосування, непослідовність дій щодо підтримки суб'єктів інноваційної діяльності призвели до зниження інноваційної активності, загального погіршення інноваційної культури суспільства, негативних змін в економіці, домінування низькотехнологічного сировинного виробництва.

Наявність законодавчих проблем щодо побудови інноваційної політики, вироблення адекватних підходів до визначення норм вітчизняного інноваційного

законодавства, пропозицій щодо реформування законодавчої бази та національної інноваційної системи в цілому не узгоджується з принципами ринкового господарства і не може сприяти інноваційному прориву економіки України, збереженню її технологічної та культурної спадщини, інтелектуального потенціалу. Варто згадати, що за часів СРСР з 100–120 тис. наданих заявок на винаходи Україна належало 35–37 тис. (понад 30 % загальної кількості), а Японія визнала лідерство України в області інтелектуального потенціалу не тільки серед союзних республік, а й серед країн світу [3].

Незважаючи на велику кількість законодавчих документів немає стимулів для освоєння нової продукції, продукції наукоємних виробництв. Послідовність, яка включає фундаментальні дослідження – науково-дослідні роботи – експериментальну експлуатацію – масове виробництво і призводить до появи нових винаходів, практично розірвана. Істотне скорочення державою фінансування наукових робіт не компенсується альтернативними фінансовими потоками з боку приватного капіталу [2].

Серйозною перешкодою на шляху інноваційного розвитку економіки країни є наявність сфер більш вигідного використання капіталу, ніж ризиковане та капіталомістке наукоємне виробництво.

Основними причинами низького попиту на наукові досягнення та на застосування власного наукоємного потенціалу з боку підприємств є: низька рентабельність виробництва, особливо високотехнологічного та наукоємного, порівняно з торгово-посередницькою та банківською діяльністю; фінансові спекуляції та орієнтація на імпорт кінцевого продукту замість організації його виробництва на Україні; орієнтація керівників державного і приватного секторів виробництва на імпорт технологій. У зв'язку з непослідовністю у проведенні науково-технологічної та інноваційної політики, її низькою ефективністю закріплюються тенденції до зниження попиту на дослідження та розробки, до зниження рівня інноваційної діяльності, інтелектуального потенціалу і якості робочої сили, до технологічного відставання України від розвинених країн світу, що негативно позначається на конкурентоспроможності національної економіки [4].

Оскільки інноваційний процес, який включає практичну реалізацію інновацій і випуск нової продукції, формується навколо підприємств, держава повинна не

тільки заохочувати пропозицію інновацій, але і в першу чергу забезпечити матеріальне стимулювання попиту споживачів на наукоємну продукцію, зокрема шляхом надання податкових та інших пільг, у т. ч. шляхом лізингових механізмів, оцінювання вартості інновацій з урахуванням вимог міжнародних стандартів та світового рівня цін, прийняття чітких методик оцінювання державних інвестицій у різних сферах інноваційної діяльності.

Проблеми забезпечення розвитку наукоємних виробництв потребують корінних змін. Це стосується як вдосконалення нормативного забезпечення розвитку наукоємних виробництв, так і визначення чітких параметрів формування інституційного середовища забезпечення розвитку наукоємних виробництв, пошуку та впровадження нових форм їх створення та функціонування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів: парламентські слухання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>
2. Пічкур О. Інноваційний розвиток світової економіки та місце України у ньому (ч. II) / О. Пічкур // Інтелектуальна власність. – 2009. – №7. – С. 43–50.
3. Мунтян В. Захист інтелектуального потенціалу – стратегія розвитку України / В. Мунтян // Інтелектуальна власність. – 2007. – №4. – С. 11–14.
4. Паладій М. Трансформація інтелектуального капіталу в матеріальні та духовні блага – основа інноваційного розвитку національної економіки // Інтелектуальна власність. – 2010. – №11. – С. 11–15.

**К. е. н. Лиса О. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Сутність поняття «економічна безпека підприємства» в науковому середовищі трактується в різних аспектах, виходячи з цільової прив'язки здійснюваних досліджень. Узагальнюючи різні підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства, можна виділити такі основні їх групи:

- 1) економічна безпека як такий стан економіки підприємства, що забезпечує захист від ідентифікованих і потенційних загроз (їх негативних впливів), які продукує зовнішнє і внутрішнє економічне й політичне середовище;
- 2) економічна безпека як результат гармонізації економічних відносин суб'єкта господарювання з іншими суб'єктами в контексті досягнення балансу інтересів усіх учасників цих відносин.

При цьому економічну безпеку підприємства можливо розглядати як самостійний об'єкт управління на мікрорівні, так і інтегрований елемент національної економічної безпеки, що є об'єктом державного управління на макрорівні. Останнє передбачає існування загальних для всіх підприємств загроз і ризиків, а також достатньо високий рівень сприйняття підприємствами системи заходів державного управління національною економічною безпекою.

Економічна система України на сучасному етапі знаходиться в нестабільному стані й характеризується невизначеністю подальшого економічного розвитку. Це обумовлює зростання загроз економічній безпеці держави і вітчизняних підприємств. Нажаль, негативні наслідки обраного Україною євроінтеграційного напрямку розвитку, що проявилися у вигляді втрати контролю над частиною територій (Автономної Республіки Крим і зони проведення АТО) і, відповідно, частиною економіки країни, значного боргового навантаження (зокрема, зовнішнього) на державний бюджет, обмеженого рівня проникнення вітчизняної продукції на європейські ринки збуту, зростання аграрної експортоорієнтованості, поставили у вкрай складне становище уряд України щодо можливості економічного маневру для відновлення й подальшого підтримання на необхідному рівні економічної безпеки держави. У зв'язку з цим підприємства вимушені самостійно розробляти й запроваджувати окремі заходи з підтримання (а в окремих випадках і відновлення) прийняттого рівня економічної безпеки, однак вони мають швидше тактичний, аніж стратегічний, характер.

В системі управління економічною безпекою важливе значення має об'єктивна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки. У зв'язку з цим, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України в 2013 році розробило методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [1], якими

передбачається можливість комплексного аналізу певних індикаторів з подальшим визначенням загроз економічній безпеці держави. За цією методикою перший із дев'яти субіндексів, на яких базується інтегральний індекс економічної безпеки держави, – це субіндекс, що характеризує стан виробничої безпеки. Це й зрозуміло, оскільки виробництво є основою економіки, джерелом суспільного продукту, подальший розподіл і перерозподіл вартості якого дозволяє задовольнити суспільні потреби. Однак, виробництво неможливе без авансування (тобто інвестування) капіталу в цей процес, тому вважаємо, що при визначенні інтегрального індексу економічної безпеки на першому місці і з найбільшим ваговим коефіцієнтом має бути інвестиційно-інноваційна безпека, яка є передумовою забезпечення виробничої та інших складників економічної безпеки.

Останніми роками динаміка розвитку промислових підприємств, які раніше склали основу вітчизняного виробництва, показує незадовільні темпи. За період з 2012 по 2016 роки кількість промислових підприємств зменшилася на 11 %. При цьому індекс промислової продукції показав суттєве зниження за 2012–2015 рр. (на 12,6 %), при цьому така тенденція була притаманна всім видам промислової діяльності. У 2016 році ситуація дещо покращилася і індекс зріс на 18 %, однак у 2017 році він знову зменшився на 2,4 %, що свідчить про непрогнозованість промислового розвитку. Фінансовий результат до оподаткування, починаючи з 2014 року має від'ємне значення, тобто мають місце збитки. Найбільший обсяг збитків спостерігався в 2014 році; у 2016 році збитки скоротилися на 96 % порівняно з 2014 роком (за даними [2]).

Особливо слід звернути увагу на ступінь зносу основних засобів, який є одним з індикаторів виробничої безпеки. Його значення дає можливість оцінити фізичну зношеність устаткування, що використовується для створення доданої вартості. Аналізуючи значення цього показника в динаміці за 2000–2016 рр., можна побачити, що він має тенденцію до зростання, а в 2014 році досяг навіть критичного рівня. Це свідчить про наявність ідентифікованої проблеми, яка досить довго нівелювалася і наразі становить значну загрозу виробничій безпеці. Її появу спровокувала низка об'єктивних і суб'єктивних факторів, а саме: недостатній обсяг коштів для закупівлі технологічно нового й продуктивного устаткування;

невигідний для імпортерів валютний курс; проблеми з розширенням ринків збуту навіть високоякісної продукції, яка може бути вироблена з використанням нових технологій і/або нового обладнання; потреба в підготовці персоналу, який міг би працювати на такому обладнанні; небажання власників капіталу інвестувати кошти в оновлення основних засобів унаслідок зменшення рентабельності бізнесу, наявності проблем із захистом права власності, непрогнозованістю макроекономічної ситуації, валютної політики тощо. Вирішення цієї проблеми і, відповідно, покращення стану виробничої безпеки можливе лише за умови інвестування коштів в основний капітал з метою його розширеного відтворення й оновлення.

### **Список використаних джерел:**

1. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [Електронний ресурс]: затверджені наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=MetodichniRekomendatsii>
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

**Марченко А. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ВЛАСТИВОСТІ ТА ПЕРЕДУМОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СУБ'ЄКТА**

Аналіз досліджень [1–4] засвідчив, що управління економічною безпекою суб'єкта повинна бути побудована з дотриманням певних вимог та з урахуванням певних властивостей.

Так серед вимог до управління економічною безпекою суб'єкта слід виділити такі:

1. Забезпечення управлінської економічної незалежності – ця вимога передбачає наявність власних ресурсів, свободу вибору цілей, прийняття рішень, форм контролю тощо, а також обумовлює певну взаємозалежність суб'єктів економічної безпеки на рівні окремого суб'єкта.

2. Створення стабільних умов для стійкої та передбачуваної роботи суб'єкта зі стримуванням факторів дестабілізації – ця вимога обумовлює статус економічної безпеки суб'єкта як забезпечуючого компонента управління суб'єктом в цілому.

3. Здатність системи економічної безпеки окремого суб'єкта до саморозвитку й прогресу в мінливих умовах – економічна безпека суб'єкта створюється з мінімальним набором необхідних компонентів, а потім, проходячи усі стадії життєвого циклу, набуває нових кількісних та якісних властивостей.

В той же час необхідно враховувати, що практично неможливо забезпечити управління економічною безпекою суб'єкта одразу з бажаним рівнем її результативності. А тому важливими, з точки зору розуміння принципів функціонування економічної безпеки суб'єкта, є властивості робастності, симетричності (асиметричності) та еквіфінальності.

Економічній безпеці певного суб'єкта властива робастність, під якою слід розуміти неможливість представлення функціонування економічної безпеки суб'єкта у вигляді математичної моделі. Робастність економічної безпеки суб'єкта зумовлена не стільки тим, що головний її елемент – люди, а скільки тим, що людина обмежена в усвідомленні ступеня раціональності власної поведінки та в усвідомленні раціональності власного вибору. Теорія функціональних систем пояснює першопричини робастності соціальної системи тим, що бачення майбутнього результату можливе лише після накопичення та опрацювання певного емпіричного досвіду щодо функціонування системи. Ціль системи може бути сформульована лише у процесі функціонування системи, а не у момент створення. Тому людині дуже важко змодельювати таку систему, як економічна безпека суб'єкта, та формалізувати її математичну модель.

Властивість симетричності (асиметричності) економічної безпеки суб'єкта слід трактувати з позицій загальної теорії систем. Особливістю цієї властивості є те, що економічна безпека суб'єкта може бути як симетричною, так і асиметричною, у залежності від твірного фактора, на основі якого збудована ця система. У випадку, коли твірним фактором є ціль, економічна безпека суб'єкта є асиметричною, тобто на шляху досягнення цілі економічна безпека суб'єкта змінює певні ознаки. Проявом зміни ознак може бути зміна складу та структури компонентів,

що є носіями ознак. Заради досягнення кінцевого бажаного результату функціонування економічна безпека суб'єкта може змінювати склад та структуру компонентів, що не зачіпає ні ціль, ні гомеостат системи. Інакше процес досягнення цілі виявиться безглуздим – не змінюючи ознак, система не зрушить з початкової фази.

Іншою є ситуація, коли твірним фактором економічної безпеки суб'єкта є функція або поведінкові стереотипи. Така система повинна зберігати характер функціонування за будь-яких умов. Тому з такими системоутворюючими факторами економічна безпека суб'єкта є симетричною, сукупність ознак системи повинна зберігатися за умови будь-яких змін. Отже, основою появи теорії безпеки соціальних систем є визнання наявності двох базових функцій у соціальних системах: функції розвитку та функції безпеки. Функція розвитку пов'язана з реалізацією інтересів, що зумовлює появу якісно нових станів системи. Функція безпеки пов'язана з діями щодо захисту функції розвитку від загроз. Тобто, прагнення до безпечного розвитку є системною властивістю будь-якої соціальної системи, тому не варто займатися винаходом нових систем. У якості об'єкта потрібно використовувати соціальну систему в цілому та розбудовувати й удосконалювати реалізацію функції захисту цієї системи.

Тому економічну безпеку суб'єкта необхідно розглядати не тільки з позиції системного підходу, його прояву – атрибутивного підходу, але й з позиції ресурсного. Зменшення рівня економічної безпеки суб'єкта відбувається за рахунок недостатнього рівня якісного та кількісного складу ресурсів (інформаційних, матеріальних, трудових, фінансових), і як наслідок, кількісний та якісний склад його продукції (послуг, робіт).

### **Список використаних джерел:**

1. Ляшенко О. М. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : моногр. / О. М. Ляшенко, Ю. С. Погорелов, В. Л. Безбожний ; за заг. ред. Г. В. Козаченко. – Луганськ : Елтон-2, 2010. – 282 с.
2. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : моногр. / О. М. Ляшенко. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. – 400 с.
3. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку / О. С. Власюк; Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України. – К., 2008. – 48 с.
4. Манцуров І. Г. Побудова ієрархічної структури складових економічної безпеки підприємств [Електронний ресурс] / І. Г. Манцуров, О. В. Нусінова – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_9\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_9_7)



**Мовша К. Е., д. е. н. Гринько Т. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Інновації можна визначити як сукупність заходів, що здійснюються компанією, яка є джерелом нових продуктів або виробничих процесів. Розвиток підприємств в основному пов'язаний з впровадженням інновацій. Інновація – це комерціалізація нових ідей та перетворення їх у певний продукт, процес або послугу.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою нестабільністю, невизначеністю та ризиком, і щоб компанія вижила в такому середовищі, необхідно постійно інвестувати в дослідження та розробку інновацій. Фірми прагнуть об'єднати свої ресурси та можливості, а також використовувати їх по-новому. Концепція інноваційного підприємства передбачає постійне спостереження за змінами, відповідність до них і прийняття високого рівня ризику та використання їх як один із варіантів своєї діяльності [1].

Головним і найскладнішим завданням сучасних організацій є створення та підтримка конкурентної переваги. Відкрите питання, яке ставиться перед керівниками сучасних організацій, полягає в тому, як досягти стабільності компанії, яка здатна створювати зміни, при умові нестабільності, що панує на ринку. Будь-яка організація, що розглядає зміни, як тимчасове явище, піддаються високому ризику виживання на ринку. Менеджери повинні бути готові керувати змінами в динамічному бізнес-середовищі, де все більше домінують інформація, ідеї та знання [2].

Інновації та конкурентна перевага – пов'язані. Конкурентні переваги в бізнесі досягаються шляхом аналізу бізнесу та досліджень, які можуть впроваджувати нові ідеї, щоб компанія стала кращою, ніж її конкуренти. Якщо компанія отримує прибуток, який перевищує середній показник для своєї галузі, він має конкурентну перевагу над своїми конкурентами. Метою більшості ділових стратегій є отримання стійкої конкурентної переваги.

Нові ідеї, реалізовані та експлуатовані таким чином, щоб підвищити рентабельність, прямо чи опосередковано призводять до створення цінності. Це визначає їх як інноваційну діяльність для бізнесу. Підвищення цінності може відобразитися завдяки збільшенню прибутків, кращому позиціонуванню, а також за рахунок більш ефективних бізнес-процесів.

Інноваційний підхід завжди включає всі наявні потенційні ресурси. Філософія інноваційних компанії полягає в тому, що завжди є кращий спосіб ведення бізнесу та пошук нових ідей, які підвищують їхню вартість та зменшують витрати. Інновація – це процес, що починається з ідеї, яка є новою, ідея перетворюється на пропозицію, пропозицію в план, після чого розробляються деталі, що викладаються у бізнес-план, який є основою для інвестування. Інвестування, яке реалізується, збільшує вартість компанії та приносить прибуток [3].

Інновації необхідні в кожній компанії, від найменшої до тих, де інновації є ключовою рушійною силою розвитку. Дуже мало організацій можуть вижити без інновацій. Інноваційні організації зворотно пропорційні економіці масштабу: чим більше компанія, тим менше інноваційних рішень.

Малі та середні підприємства схильні виробляти нові ідеї та шукати швидкі та ефективні економічні рішення. Такі підприємства займаються пошуком можливостей та прийняттям ризиком, тому що вони є більш гнучкими та більш пристосованими, ніж потужна економічна система. На великих підприємствах відсутність винаходів та інновацій, частково компенсується економічною силою, обсягом капіталу та кількістю працівників, але у довгостроковій перспективі без стратегії впровадження інновацій велике підприємство має ризик послаблення конкурентних позицій на ринку, тому рекомендовано впроваджувати інновації щоб досягти переходу до більш ранніх стадій життєвого циклу.

Концепція інноваційного розвитку промисловості України має формуватися з урахуванням структурно-функціонального підходу до адміністративно-територіального устрою в контексті систематизації процесів інтеграції окремих регіонів на основі розвитку структурних складових і найбільш вагомих функціональних взаємозв'язків. Структурно-функціональний взаємозв'язок, орієнтований на інновації підсистем вітчизняної промисловості, має розглядатись як ефективна

горизонтальна та вертикальна систематизація процесу інтеграції регіонів у контексті розвитку найбільш вагомих інноваційних структур, які мають найвищий потенціал виробництва інноваційної продукції, що є конкурентоспроможною на внутрішніх і зовнішніх ринках [4].

Сьогодні в Україні існує декілька основних чинників, що загрожують інноваційному процесу, а саме: недостатній рівень фінансування науково-технічних робіт, слабкий розвиток інфраструктури трансферу технологій, зниження рівня «інтелектуалізації» експорту і зростання імпортозалежності країни, недостатній рівень інформаційного забезпечення інноваційної сфери, недосконалість податкової системи і повільний розвиток ефективних форм інноваційної діяльності [5].

Інновації можуть допомогти компаніям у багатьох напрямках:

- може запропонувати товари та послуги, які споживачі будуть вважати кращими, ніж ті, що пропонуються конкурентом – стратегія відмінності;
- скорочення структури витрат організації – стратегія лідерства за витратами;
- процеси в межах компанії та в межах ланцюга поставок можуть бути надійними та швидшими – швидкість доставки;
- нові способи продажу продукції, бренду або організації – стратегія ринкової позиції;
- можна знайти нову формулу для формування бізнес-стратегії змін.

Можна зробити висновок, що інновації виникають як необхідність сьогодні. Великі організації, щоб вижити в умовах бурхливого середовища, повинні постійно вдосконалювати свою продукцію, процеси та послуги. Реалізація інновацій повинна здійснюватися дуже організованою та під постійним моніторингом управління, відповідального за інновації.

Сьогодні всі підприємства повинні прагнути створення інноваційної моделі розвитку, яка є гнучкою, креативною, та пропонує можливість участі у прийнятті рішень та здатності індивідуальних осіб проявити себе. Кожне підприємство в сучасних умовах повинне мати механізми та інструменти для застосування своїх знань про бізнес.

**Список використаних джерел:**

1. Porter, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*/ Michael E. Porter // New York: Free Press; London: Collier Macmillan. – 1985. – P. 685.
2. Tosovic A. S. *Competitive advantages and innovation* / A. S. Tosovic// Foundation Andrejevic, Belgrade. – 2009. – P. 41.
3. Komazec M. L. *Management operations* / M. L. Komazec // Megatrend University, Belgrade. – 2008. – P. 42.
4. Гринько Т. В. Проблеми формування концепції інноваційного розвитку промисловості України / Т. В. Гринько // *Економіка промисловості*. – 2013. – №3. – С. 163–169.
5. Гринько Т. В. Формування інноваційної інфраструктури України як основа активізації інноваційної діяльності підприємств / Т. В. Гринько // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. – 2008. – № 628 : Проблеми економіки та управління. – С. 556–560.

**К. е. н. Олійник Т. І., Абдель Насер А. Д.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ЗАСТОСУВАННЯ БЛОКЧЕЙН ТЕХНОЛОГІЇ В БІЗНЕСІ**

В останні роки, питання ефективного захисту даних, прозорості торгових операцій, швидке залучення фінансування та обмін ресурсами безпечно і швидко, а найголовніше можливість уникнення від втручання третіх сторін при укладенні договорів – знайшли ефективне рішення з допомогою інтеграції такої інноваційної технології, як блокчейн. Блокчейн – це децентралізована база даних, заснована на одноранговій (p2p) мережі, загальному реєстрі і криптографії. Основна перевага блокчейну – це те що інформація зберігається у користувачів і підробити її неможливо.

Завдяки блокчейну, в результаті оптимізації якості даних, прозорості та внутрішнього контролю можливо зниження витрат на фінансову звітність, зменшення обсягів витрат на відповідність вимогам нормативно-правового регулювання. Потенційне зниження витрат на централізовану діяльність, таку як КУС і оформлення нових клієнтів завдяки поліпшеним механізмам цифрової ідентифікації особистості і спрощення спільного доступу до клієнтських даних для всіх учасників процесу. Потенційне зниження витрат на бізнес-операції, такі як діяльність фахівців підтримки і контролю операцій, кліринг і взаєморозрахунки,

розслідування, можуть бути повністю або частково автоматизовані за рахунок зниження потреби в таких ключових на сьогоднішній день елементах, як звірка та підтвердження угод і аналіз помилкових операцій [2]. Таким чином будь-яка організація зможе економити на усіх вищеперерахованих заходах і отримати переваги у безпеці даних і швидкості організації робочих процесів.

Тому цю технологію почали випробовувати міжнародні компанії, і в жовтні 2016 року Австралійський фінансовий конгломерат Commonwealth Bank of Australia (CBA), компанія-продавець бавовни Brighann Cotton Marketing Australia і американський банк Wells Fargo взяли участь в угоді з поставки бавовни зі Сполучених Штатів до Китаю, використовуючи торгові і банківські операції в рамках блокчейн-системи. З її допомогою було відвантажено 88 упаковок товару на загальну суму \$ 35 тис. У CBA відзначили, що блокчейн забезпечив прозорість угоди між покупцем і продавцем, а також високий рівень безпеки і можливість відслідковувати статус доставки продукції в режимі реального часу. Крім того, відмова від паперової бухгалтерії на користь електронної на базі розподіленого реєстру зменшує кількість помилок і дозволяє скоротити час виконання деяких операцій з декількох днів до хвилин. Завдяки автоматичній обробці транзакцій блокчейн особливо привабливий для транскордонних угод, які часто затримуються через дублювання роботи по обробці платежів і різниці часових поясів [1]. Україна має багато морських портів і здійснює торгові угоди з багатьма країнами світу. Тому даний досвід буде корисним для експорту й імпорту нашої держави.

Також блокчейн стає реальною підтримкою для стартапів які потребують фінансування. Через проведення ICO (Initial Coin Offering), або первинного розміщення монет, яке використовується для залучення коштів з використанням криптовалют. Однією з форм краудфандінга, що виник за межами традиційної фінансової системи, заснованій на технології блокчейн, молоді проекти мають можливість швидко й зручно на самому старті роботи отримати потрібне фінансування. Так, проект EOS який націлений на автоматизацію бізнес-процесів, розробку додатків і сервісів для оцінки обсягів укладених угод, під час первинного розміщення токенів зібрав \$ 465 млн. А український стартап Remme, що

займається розробкою рішень в сфері комп'ютерної безпеки, зокрема, безпарольною аутентифікацією користувачів і пристроїв на блокчейні, в лютому 2018 року зумів в рамках первинного розміщення монет залучив більше \$ 18 млн.

Цю технологію почали використовувати і звичайні підприємці. Один з таких проектів – BioCoin створений мережею фермерських магазинів як платформа дозволяє фермерам збирати кошти на новий продукт і приносити користь своїм покупцям. Завдяки недавньому партнерству з RCN BioCoin також дозволить малим підприємцям отримувати вигідні позики. На сьогоднішній день, це єдиний подібний проект, який об'єднує багато малих і середніх підприємців в агросфері [3]. Так як Україна багата на родючі ґрунти і у нас є всі умови для розвитку у даній сфері, також може перейняти досвід з інтеграції такої системи.

Таким чином технологія блокчейн може допомогти істотно поліпшити роботу будь-якої організації. Методичний і послідовний підхід у поєднанні з чітким баченням дозволить отримати ефективну, безпечну і економічно операційну модель, в довгостроковій перспективі дозволить істотно збільшити прибутковість, економію і отримати конкурентну перевагу. У всьому світі підприємці тільки починають вивчати шляхи інтегрування блокчейну у власні бізнес-процеси. Та найголовніше те, що її можливо використовувати у будь-якій сфері, і той хто раніше прийме її на озброєння буде на крок попереду конкурента.

#### **Список використаних джерел:**

1. Kyiv Logistics School [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ru-ru.facebook.com/kyivlogisticsschool/photos/pb.1578475792462066.-2207520000.1493204337./1669774926665485/?type=3>
2. Матеріали інформаційного сайту TADVISER [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tadviser.ru>
3. Матеріали інформаційного сайту ЛІГА.Финансы [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://finance.liga.net>

**К. і. н. Сливенко В. А., Кісова А. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ КОМПЛЕКСІВ**

Однією з основних складових туристичної індустрії є готельне господарство. Витрати туристів на проживання складають приблизно 30–50 % від загальної суми витрат на подорож [5]. Саме з цієї причини готельна сфера є дуже важливим елементом туристичного бізнесу. У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності в Україні жорстка конкурентна боротьба підштовхує керівництво готельних комплексів до пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності. Сучасне трактування терміна «конкурентоспроможність підприємства» має на увазі здатність підприємства боротися за частку ринку своєї продукції за допомогою впровадження інновацій та інвестицій [4].

Необхідно зазначити, що стратегічне управління – це сучасний інструмент управління розвитком підприємства, яке спрямоване на підвищення потенціалу організації шляхом досягнення конкурентоспроможності в умовах наростаючих змін у зовнішньому середовищі і пов'язаної з цим невизначеності [3]. Сучасна наука приділяє багато уваги питанням конкурентоспроможності. Запорукою перемоги в конкурентній боротьбі для підприємств сфери гостинності є правильно обрана стратегія, яка передбачає розробку заходів, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності послуги, що поставляється підприємством. Розглянемо комплекс заходів щодо вдосконалення стратегічного управління готельним комплексом з метою підвищення його конкурентоспроможності:

- покращення умов проживання (якщо умови не відповідають міжнародним стандартам то необхідна реконструкція об'єкта);
- підвищення лояльності до гостей (програми лояльності та знижок);
- розширення додаткових послуг (парковка, хімчистка, спортзал, спа-процедури, замовлення їжі в номер, конс'єрж-сервіс та ін.);

- приваблення не тільки туристів, але й інших груп населення (облаштування конференц-залу);
- проведення активної маркетингової політики;
- створення унікального іміджу готелю (реорганізація у бутик-готель, створення міні-саду або парку при готелі);
- спрощення послуги онлайн-бронювання;
- розміщення ресторану з доступом не лише гостей, а і в жителів міста [2].

Важливо відзначити, що особливо важливі питання розробки нової цінової політики, яка повинна бути і більш конкурентоспроможною, і, разом з тим, зберігати прибутковість готелю. У тарифній політиці готелю необхідно більш ефективно враховувати і сезонний фактор зміни споживчого інтересу, і подієві, і святкові фактори. Також необхідно розробити пропозиції з більш помірними цінами для соціальних категорій споживачів. Але головним фактором підвищення конкурентоспроможності готелю залишається регулювання ціни для індивідуальних клієнтів. Результати опитування показали, що саме завищені ціни для даного типу гостей найсильніше впливають на конкурентоспроможність готелю. Зокрема, одним з перспективних напрямків може виявитися розробка спеціальних цін для сім'ї, яка приєднується до гостя на вихідні [1].

Важливим фактором, який допоможе збільшити потік подорожуючих може стати розробка та укладення договорів про взаємовигідне партнерство з об'єктами соціально-культурної сфери, які перебувають в безпосередній близькості від готелю. Програма співпраці з ними може бути вибудована як індивідуально для кожного об'єкта, так і у вигляді спільних екскурсій.

Слід зауважити, що цікавим кроком може стати розвиток різних форм співпраці готелю з туристичними агентствами. Зокрема, нарахування бонусів туристичним компаніям за клієнтів, які залишаються в готелі на вихідні дні. За кожного такого клієнта компанія може отримувати бонус і їх кількість за підсумками року буде впливати на корпоративні ціни на наступний рік. Також, заслуговують на увагу заходи щодо вдосконалення кадрової політики готелю як частина нової стратегії розвитку. Це – розробка індивідуального набору тренінгів для співробітників. Створюється алгоритм індивідуальної програми навчання



для співробітника, яка передбачає матеріальні і нематеріальні стимули співробітника до продовження своєї кар'єри [2].

Підсумовуючи, зазначимо, що стратегія підвищення конкурентоспроможності готельних комплексів – це сучасний інструмент управління розвитком підприємства, спрямований на підвищення потенціалу організації в умовах наростаючих змін у зовнішньому середовищі і пов'язаної з цим невизначеності. Серед факторів, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність готелю можна виокремити наступні: відповідність міжнародним стандартам; екстер'єр та інтер'єр; якість обслуговування; технічне оснащення; робота зі споживачами та надання додаткових послуг.

### Список використаних джерел:

1. Домінська О. Я. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / О. Я. Домінська, Н. О. Батьковець // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. – 2017. – Вип. 52. – С. 39–41.
2. Манус З. Визначення конкурентних переваг готелів Львова [Електронний ресурс] / З. Манус // Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО». – Режим доступу : <http://kerivnyk.info/2012/05/manus.html> (Дата звернення: 18.02.2018 р.)
3. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підруч. / Б. М. Мізюк. – Л. : Магнолія плюс, 2011. – 392 с.
4. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : моногр. / В. А. Павлова. – Донецьк : Вид-во ДУЕП, 2013. – 276 с.
5. Сливенко В. А. Тенденції та проблеми розвитку міжнародного туризму на сучасному етапі / В. А. Сливенко // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини. – Д. : ДНУ, 2014. – Вип. 6 (10/2). – С. 81–88.

**Станінов С. Б.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РІВНЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Концепція стратегічної гнучкості підприємства ґрунтується на аналізі ризиків, наявності ресурсів і можливості оперативно маневрувати цими ресурсами, мобілізувати їх в пріоритетному напрямку у відповідь на несподівані зміни умов господарювання для забезпечення стійкості діяльності підприємства та

досягнення стратегічних цілей. Отже механізм забезпечення стратегічної гнучкості включає в себе процес прийняття та втілення управлінських рішень, які ґрунтуються на комплексній оцінці ефективності поточної діяльності підприємства та прогнозування ймовірних сценаріїв розвитку.

У свою чергу прийняття управлінських рішень є результатом реакції на різноманітні впливи, які носять екзогенний і ендогенний характер, враховує їхні можливі альтернативи та наслідки і спрямований на досягнення підприємством своїх стратегічних цілей, шляхом вдосконалення діяльності, забезпечення стабільності та організації внутрішньої структури підприємства [3].

В сучасних умовах всебічно оцінити ефективність господарської діяльності підприємства, якість управлінських рішень його керівництва та досягнення стратегічних цілей дозволяє сукупність параметрів які характеризують досліджуваний об'єкт. Ці параметри формують систему показників економічної діяльності підприємства яка застосовується для фінансово-аналітичних розрахунків за тим чи іншим методичним підходом, в залежності від цілей дослідження. Таким чином обрані методи розрахунку безпосередньо впливають на якість системи управління підприємством, об'єктивність та обґрунтованість стратегічного планування, що визначає ефективність системи управління стратегічною гнучкістю підприємства.

Питання розробки методів оцінки стратегічної гнучкості досліджені в наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Ансофф І., Грачов А. В., Ковальов В. В., Самочкін В. Н., Бланк І. О., Шеремет А. Д., Арутюнова Д. В., Фомін П. А., Старовойтов М. К., Градов А. П., Шатілова О. В. та інших.

Згідно підходу, що запропонував Ансофф І., розрахунок рівня стратегічної гнучкості відбувається на основі визначення ступеня концентрації обсягів продажів і прибутків, та подальшим виконанням «аналізу впливу». За цим підходом необхідно розрахувати співвідношення таких показників, як частка прибутків, продажів, надходження грошових коштів та рівня капіталовкладень для кожної стратегічної зони господарювання підприємства у загальному їх обсязі та в цілому [1]. Чим менше впливових напрямків діяльності у підприємства тим меншою гнучкістю воно володіє.

Подальший розвиток цього підходу запропонувала Л. А. Мачкур. Для оцінки рівня стратегічної гнучкості вона використовувала інтегральний показник гнучкості, що визначається на підставі таких груп приватних показників: внутрішня гнучкість, зовнішня оборонна гнучкість та зовнішня наступальна гнучкість [5].

С. Н. Глаголев доробив методичний підхід визначення рівня стратегічної гнучкості, шляхом застосування методу поетапного розрахунку ступеня концентрації продажів і прибутку підприємства за всіма видами діяльності з наростаючим підсумком [2].

На думку Н. М. Шматько, рівень гнучкості визначається через оцінку гнучкості окремих бізнес-процесів та підприємства в цілому, а також експертним шляхом визначається значимість окремих груп чинників мінливості зовнішніх умов [7].

Однак ці методи мають певні недоліки, оскільки не враховують сучасні наукові підходи до визначення структури стратегічної гнучкості та особливостей окремих її видів, як наслідок, дослідження не виявляє джерело загроз і носить загальний характер.

На наш погляд найбільш перспективну концепцію визначення рівня гнучкості підприємства запропонувала О. В. Шатілова. Цей підхід передбачає оцінку рівня стратегічної гнучкості використовуючи інтегральний показник, який є функцією від показників таких видів гнучкості: фінансова, технічна, оперативна, технологічна, інноваційна, управлінська та інформаційна [6].

Значущість показника кожного виду гнучкості визначається в залежності від ступеня його впливу, що враховує особливості сфери діяльності, специфіку галузі та тенденції розвитку підприємства. В свою чергу, значення показника для кожного виду гнучкості розраховується за відповідною методикою, з урахуванням його специфічних особливостей, використовуючи ти чи інші показники економічної діяльності.

З іншого боку, при формуванні стратегії розвитку підприємства не можливо передбачити всі обставини та фактори. У сучасних умовах господарювання існує ймовірність виникнення нових внутрішніх або зовнішніх обставин, які не були закладені у сформовану стратегію, тому керівництво підприємства має

бути готовим до корегування поточної стратегії [4]. Ця готовність проявляється в розробці різних сценаріїв розвитку підприємства, тобто так званому «сценарному підході».

Відповідно, концепцію сценарного підходу необхідно втілити в методиці розрахунку стратегічної гнучкості. Зазвичай розробляють три сценарію розвитку: оптимістичний, базовий та песимістичний, прогнозуючи при цьому значення показників економічної діяльності та ймовірності реалізації кожного сценарію. Далі проводять оцінку гнучкості певного типу, в залежності від величини відхилення ймовірних економічних показників від існуючих у сьогоднішні. Якісно високий рівень економічних показників та їх можливий зріст у майбутньому характеризують високий рівень певного типу гнучкості, та навпаки, низький рівень і негативна динаміка зміни, свідчать про зменшення рівня даної гнучкості.

Таким чином, використання даного методу, дозволяє визначити вплив того чи іншого типу гнучкості на рівень стратегічної гнучкості в цілому, виявити «ядро жорсткості», напрямки можливих загроз та намітити заходи по їх мінімізації, вжити заходів по підвищенню гнучкості в необхідному напрямку.

### **Список використаних джерел:**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Глаголев С. Н. Организационно-экономический механизм адаптации промышленных предприятий на современном этапе / С. Н. Глаголев // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 23. – С. 33.
3. Гринько Т. В. Теоретико-методологічні засади адаптивного інноваційного розвитку / Т. В. Гринько // Экономика промышленности. – 2011. – № 2-3(54-55). – С. 207–210.
4. Гринько Т. В. Формування стратегії розвитку вітчизняних підприємств / Т. В. Гринько // Прикладна статистика: проблеми теорії та практики. – 2013. – Вип. 13. – С. 67–72.
5. Мачкур Л. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного контролю діяльності підприємств в умовах трансформації економіки : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.03 – організація управління, планування і регулювання економікою [Електронний ресурс] / Л. А. Мачкур; Львівський національний університет імені Івана Франка. – Львів, 2003. – 24 с.
6. Шатілова О. В. Оцінка рівня стратегічної гнучкості підприємства / О. В. Шатілова // Формування ринкової економіки: Збірник наук. праць. – Спец. вип.: Економіка підприємства: теорія і практика : у 2-х ч. / відп. ред. А.Ф. Павленко. – К. : КНЕУ, 2010. – Ч. 2. – С. 195–203.
7. Шматько Н. М. Оцінка гнучкості підприємств і бізнес-процесів за даними машинобудівних підприємств Харківської області / Н. М. Шматько // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 3. – С. 89–93.

**К. е. н. Стоян К. С., Гончаренко О. В.**

*Дніпровський гуманітарний університет (Україна)*

## **ІННОВАЦІЙНІ ЗМІНИ В СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ**

Відповідно до ст. 42 Конституції України, кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності [3]. На жаль, наша країна останнім часом, не зважаючи на всі заяви, що лунають з боку керівників країни, не має можливості похизуватися своїми здобутками в частині створення сприятливих, більш-менш рівних умов для реалізації усіма суб'єктами господарської діяльності своїх конституційних прав на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом та протидіяти тим загрозам, які мають зараз місце в нашому бізнес-середовищі і зовсім не сприяють підвищенню ефективності їх діяльності. Підприємці вимушені самі створювати сприятливі умови реалізації своїх бізнес-проектів і коригувати систему управління своїми підприємствами з урахуванням реалій сьогодення. При цьому об'єктивні та суб'єктивні обставини досить часто ставлять під загрозу всі життєво важливі інтереси [6]. Зараз ситуація в бізнес-середовищі ще більше погіршилася. Будь-який господарюючий суб'єкт незалежно від розміру його активів, оточений різними факторами ризику, здатними в один момент перетворити в ніщо будь-які матеріальні та фінансові ресурси [2].

Розгляд питання інновацій в системі управління діяльністю підприємств в частині економічної безпеки треба починати зі з'ясування поняття інновація та сутності системи економічної безпеки суб'єктів господарювання. Відомо що інновація по суті своїй є матеріалізований результат, отриманий від використання капіталу в новій техніці або технології чи в нових формах організації праці, управління тощо. Стосовно системи економічної безпеки суб'єктів господарювання існують різні погляди на це питання. В першу чергу, це системна діяльність підприємства, що дозволяє йому успішно функціонувати в умовах мінливого і несприятливого бізнес-середовища. Економічна безпека є складним комплексним явищем і пов'язана із сукупністю інструментів нівелювання загроз внутрішнього

та зовнішнього середовища з метою отримання максимального прибутку та мінімізації фінансових ризиків. При цьому захисту потребують юридично-управлінська, ресурсна, інформаційна, технолого-енергетична, інвестиційно-інноваційна, кадрово-соціальна, фінансова та екологічна складові. Реалізація концепції стратегічного управління господарюючого суб'єкта можлива за умови його стратегічної орієнтованості. Одним із найважливіших напрямків є стратегія управління матеріальними ресурсами [5]. Саме ефективне використання підприємством своїх ресурсів і має бути головним об'єктом інноваційних технологій. Основні інноваційні зміни в сфері економічної безпеки підприємств реалізовані саме в цьому напрямку.

По-перше, це інновації в банківській сфері, яка завжди одна з перших реагувала на потреби суспільства. Важливі зміни торкнулися сектору статистики та бухгалтерського обліку, де на допомогу прийшли спеціальні програми, здатні в автоматичному режимі створювати аналітичні звіти, графіки та інше, що значно скоротило час обробки інформації і сприяє більш швидкому реагуванню на зміни в бізнес-середовищі. За рахунок використання сучасних методів передачі інформації та стандартизації протоколів обміну з'явилась можливість автоматизації комерційної діяльності, підвищення її ефективності, раціоналізації процесів та скорочення витрат [1]. Розвиток інформаційних технологій сформував ще один напрям в системі економічної безпеки. Ці технології можуть бути використані не тільки стосовно контрагентів підприємства при укладанні нових контрактів, а і по відношенню до персоналу підприємств як діючого, так і стосовно здобувачів, тобто осіб, тільки бажаючих працевлаштуватися. Інноваційні зміни, торкнулися системи управління людськими ресурсами підприємств, і були втілені в життя шляхом створення систем протидії внутрішньому шахрайству, корупції, недбалості, розроблені та застосовані матриці бажаної для власника підприємства поведінки персоналу, створені регламенти, які визначають межі компетенції та відповідальності тих, чи інших працівників підприємства та інше [5]. Можливість модернізації технологічних процесів та технологій виробництва, в тому числі, використання провідних технологій продажу продукції, шляхом стимулювання покупців та ін., є також елементами які також суттєво впливають на загальний

стан економічної безпеки підприємства [4]. Важливим моментом стала реалізація проектів PROZZORO та інших. Наявність такого рішення на державному рівні стала підставою для реалізації подібних систем та інструментів на окремих приватних підприємствах, де вони з успіхом працюють.

У підсумку треба наголосити на тім, що коли не займатись системно питаннями економічної безпеки підприємницької діяльності на загальнодержавному рівні, то ніякі інновації не допоможуть покращити рівень економічної безпеки на українських підприємствах та в країні в цілому.

#### Список використаних джерел:

1. Андрощук Г. А. Економічна безпека підприємства: захист комерційної таємниці : моногр. / Г. А. Андрощук, П. П. Крайнев. – К. : Вид. дім «Ін Юре», 2000. – 400 с.
2. Доронін А. І. Бізнес-розвідка / А. І. Доронін. – 2-е изд. – М. : «Ось-89», 2003. – 384 с.
3. Конституція України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30. – ст. 141.
4. Пуригіна О. Г. Маркетинг : навч. посіб. / О. Г. Пуригіна, С. Е. Сардак, В. В. Джинджоян. – Дніпропетровськ : Інновація, 2010. – 241 с.
5. Сардак С. Е. Науково-методичні основи управління розвитком виробництва у національній економіці : моногр. / С. Е. Сардак, В. В. Джинджоян. – Дніпропетровськ : Інновація, 2010. – 175 с.
6. Соснін А. С. Менеджмент безпеки підприємництва : навч. посіб. / А. С. Соснін, П. Я. Пригунов. – К. : Вид-во Європ. ун-та, 2002. – 357 с.

**Тімар І. В., Весела В. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

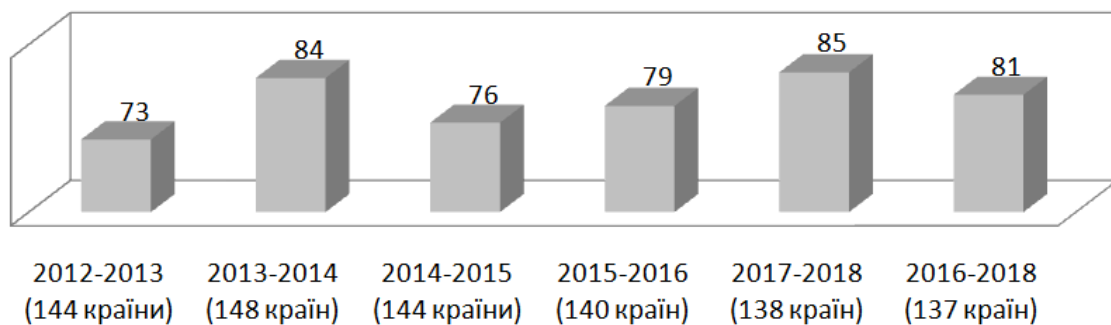
### **ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

В сучасних економічних умовах, які супроводжуються обмеженням джерел економічного зростання, скороченням капіталовкладень в оновлення засобів виробництва, розвитком нових знань, загострюється необхідність активізації інноваційних шляхів розвитку економіки України.

Вперше результати впливу інновацій на результати діяльності господарюючих суб'єктів було досліджено відомим австрійським економістом Й. Шумпетером. З того часу інноваційні чинники розвитку економічних систем стали предметом розгляду великої кількості українських та закордонних дослідників, які доводять,

що інновації є вагомим фактором зростання конкурентоспроможності і забезпечення економічної безпеки підприємств. Отже економічне зростання і безпека підприємств та держави в цілому відчутно залежать від інноваційної активності, ефективність якої відображають позиції країни у соціально-економічному розвитку національних господарств.

За показниками економічної конкурентоспроможності, в рейтингу, що складено Всесвітнім економічним форумом, Україна останні роки посідала від 73 до 85 позиції (рис. 1)



**Рис. 1. Динаміка позицій України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) [1]**

Незважаючи на покращення рейтингу України в 2017–2018 рр. на чотири пункти, позиції нашої країни було погіршено по чотирьох із дванадцяти показників, а саме 13 пунктів втрачено за ефективністю ринку праці, 3 пункти за інфраструктурою, 2 пункти за вищою освітою і професійною підготовкою, та 9 пунктів за інноваційною складовою. У 2013–2014 рр. наша країна за оцінками інноваційної складової індексу глобальної конкурентоспроможності посідала найнижче (93) місце за останні п'ять років. Протягом 2014–2017 рр. поступово покращувала свої позиції, але в 2017–2018 рр. різко їх погіршила (табл. 1).

Найвищі позиції наша країна мала за показником наявності вчених та інженерів, а найнижчі – за державними закупівлями новітніх технологій і продукції та видатками на дослідження та розвиток. В 2015–2017 рр. спостерігались суттєві покращення українських позицій за усіма показниками, але в 2017–2018 рр. за всіма показниками крім наявності вчених та інженерів було втрачено набуті позиції на 2–16 пунктів. Отже в 2017–2018 рр. втрачено темпи зростання показників інноваційної активності України, спостерігаються негативні тенденції, що виражаються



у втраті раніше досягнутих позицій в рейтингу індексу глобальної конкурентоспроможності.

**Таблиця 1. Позиція України за інноваційною складовою індексу глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) [1]**

Показники	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Інноваційна спроможність	100	82	52	49	51
Якість науково-дослідних інститутів	69	67	43	50	60
Видатки компаній на дослідження і розвиток	112	66	54	68	76
Взаємозв'язки університетів з промисловістю у сфері ДіР	77	74	74	57	73
Державні закупівлі новітніх технологій і продукції	118	123	98	82	96
Наявність вчених та інженерів	46	48	29	29	25
Інновації в цілому	93	81	54	52	61

Підвищення конкурентоспроможності національної економіки потребує активізації інноваційної діяльності на основі реалізації державної інноваційної політики і формування інноваційних стратегій на рівні підприємств враховуючи сучасні тенденції інноваційної сфери. Розв'язання проблем, пов'язаних з інноваційним розвитком національних підприємств, вимагає на державному рівні реалізації заходів, спрямованих на:

- розробку і впровадження дієвої програми, основною метою якої є підтримка та стимулювання інноваційної активності підприємств;
- розробку і впровадження системи державних гарантій інновацій, що направлені на застосування сучасних технологій, зокрема ресурсоефективних;
- забезпечення сприятливого інвестиційного клімату, в першу чергу з метою залучення коштів іноземних інвесторів.

Розробка та впровадження інструментарію державного регулювання та управління інноваціями сприятиме підвищенню результативності інноваційної діяльності, досягненню цілей економічного, соціального, інноваційного розвитку, та як наслідок зростанню конкурентоспроможності економіки України в цілому.

#### Список використаних джерел:

- 1 Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2017–2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2>

- 2 Колісник В. О. Перспективи розвитку інвестиційної діяльності в Україні / В. О. Колісник, І. В. Тімар // Матеріали XIII міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Наукові дослідження у Східній Європі». – Т. 1. – Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. – 328 с.
- 3 Гринько Т. В. Щодо інноваційного потенціалу як складової інноваційної активності підприємств / Т. В. Гринько // Економіст. – 2010. – № 2. – С. 15–16.
- 4 Гринько Т. В. Формирование механизма инновационного развития предприятия / Т. В. Гринько // Инвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 7. – С. 18–22.
- 5 Гринько Т. В. Сутність інноваційної активності підприємства та її оцінка / Т. В. Гринько, Г. В. Єрмакова // Бізнес Інформ. – 2011. – №11. – С. 62–64.
- 6 Бикова В. Г. Розвиток національної інноваційної системи в умовах глобалізації економічних процесів / В. Г. Бикова, А. Г. Буштрук // Економіка і менеджмент – 2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. – Т. 6 : Проблеми та перспективи інноваційного розвитку: держава, регіон, галузь, суб'єкт господарювання. – 24–25 квітня 2014 року. – Дніпропетровськ : Видавець Біла К. О., 2014. – С. 20–22.

**К. е. н. Хуторської П. О., Степура В. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних умовах активізації інтеграційних процесів критично зростає потреба у формуванні ефективного продуктового портфеля організації, відповідно до ринкової ситуації, що сприяє ефективному використанню підприємством матеріально-сировинних, фінансових, технологічних ресурсів для виготовлення продукції з низькими витратами і забезпечує отримання бажаного прибутку. Умови функціонування українських підприємств сьогодні характеризуються високим рівнем динамічності і невизначеності, що обумовлює потребу використання гнучких інструментів стратегічного аналізу, таких, що дозволяють швидко реагувати на ринкові зміни.

З метою дослідження інструментів портфельного аналізу, запропонуємо власне узагальнююче визначення продуктового портфеля підприємства. Так, це співвідношення і склад окремих напрямків діяльності та продуктів, що розглядаються в стратегічній перспективі; набір товарів, брендів або марок, які є на різних стадіях життєвого циклу, відповідають можливостям організації та враховують конкретні умови зовнішнього середовища, сильні й слабкі сторони.

Управління портфелем (portfolio management) – це динамічний процес прийняття рішень, спрямований на постійне оновлення і перегляд ефективності «продуктових проектів» підприємства [1, с. 263]. Аналіз портфеля бізнесів, як найважливіший інструмент стратегічного управління, дозволяє визначити конкурентоспроможність товарів на ринку і виявити найбільш перспективні напрями розвитку. Аналіз продуктового портфеля – це концепція, згідно з якою продукти слід розглядати як складові єдиної системи, а не окремо. Метою аналізу продуктового портфеля є пошук та конкретизація диспропорцій на основі теорій збалансування структури портфеля підприємства. Продукція, що випускається, повинна знаходитися на різних стадіях життєвого циклу, щоб прибутків від продажу основних груп товарів вистачало на покриття втрати від спаду інших й інвестиції в новинки.

Методи дослідження продуктового портфеля об'єднують у три групи: методи виявлення споживчих переваг, методи портфельного й економічного аналізу. Доцільним є сполучення різних методів аналізу для більш комплексного підходу та досягнення високих результатів щодо оптимізації. Методи виявлення споживчих переваг це переважно маркетингові, такі що зорієнтовані на визначення пріоритетів і поведінки споживачів. Це методи диференціювання окремих властивостей й елементів продуктів, методи побудови простору сприйняття продукту споживачами, методи спостереження залежно від форми і стадії вияву споживчих переваг [2, с. 173]. Перевагами перелічених методів є ґрунтовна оцінка відповідності товарного портфеля бажанням споживачів, враховують якісні показники продуктів (послуг).

Другою групою є методи портфельного аналізу, що розглядають складові портфеля як єдиної системи. До портфельних методів належать: матриця BCG, матриця BZB, модель Hofer / Schendel, матриця General Elektrik (McKinsey), матриця «товар-ринок» за І. Ансофом, матриця конкуренції за М. Портером, модель оцінки продуктового портфеля Артура де Литра ADL [1, с. 264]. Дані матричні методи часто визначають як кількісні. Суто кількісним методом є «директ-костинг». Ці методи є найбільш популярними й універсальними через можливість

варіювати різноманітні результуючі показники, також пропонують широкий діапазон стратегічних альтернатив.

Найбільша група інструментів дослідження продуктового портфеля об'єднує методи економічного аналізу: економіко-математичні методи, класифікаційні методи, інші методи економічного аналізу. Методи вибору продуктів на основі економічних показників: аналіз рентабельності та ранжування товарних груп, методи експортних оцінок. Широко застосовуваними є наступні класифікаційні методи економічного аналізу: АВС-аналіз, XYZ-аналіз, матриця «Маркон», метод Дібба-Сімкіна [2, с. 174]. Сильними сторонами класифікаційних інструментів вважається простота необхідних розрахунків, залежність від багатьох критеріїв, зрозумілість стратегічних рекомендацій. Наостанок розглянемо зміст економіко-математичних методів, вони засновані на використанні математичних моделей, що дозволяють отримати точні результати й урахувати безліч обмежень та умов, але викликають великі складності у проведенні розрахунків. Популярні наступні економіко-математичними методи – лінійне програмування (симплекс-метод), методи імітаційного моделювання, методи стохастичної оптимізації, метод статистичних кореляцій, методи теорії нечітких множин, метод теорії ігор [1, с. 264]. Треба зазначити, що надійність отриманих результатів та рекомендацій залежать від повноти інформації про стан ринку, сильні і слабкі сторони основних конкурентів, даних про саме підприємство.

Одним з базових чинників стабільного розвитку підприємства є створення найбільш вигідної, з точки зору виробника і споживача, структури продуктового портфеля. Вибір конкретних методів аналізу залежить від галузевої приналежності, масштабу підприємницької діяльності та рівня диверсифікації бізнес-напрямків. Важливо пам'ятати, що у процесі оптимізації продуктового портфеля варто спиратися на результати принаймні трьох різнопланових методів (маркетингового, матричного, економічного аналізу).

Переформування продуктового портфеля ґрунтується на виборі критеріїв оптимізації: обсяг валової виручки, прибутковість, частка ринку, рівень завантаження виробничих потужностей. При формуванні структури портфеля необхідно

орієнтуватися на показники фінансової ефективності, доцільно враховувати стратегічні та соціальні орієнтири підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Верба В. А. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства / В. А. Верба, В. В. Ліщинська // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 262–268.
2. Кубишина Н. С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку / Н. С. Кубишина // Економічний вісник НТТУ «КПІ». – 2010. – № 7. – С. 171–178.

**К. е. н. Шевченко В. А., Гладка О. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ**

В сучасних умовах діяльність підприємств на території України змінюється і модернізується, тобто підходи до управління також зазнають певної модернізації. І, якщо взяти до уваги те, що основна частина підприємств належить приватному сектору, а не державному, то слід зазначити, що кожне з них концентрує увагу на побудові власної системи управління всередині своєї організації. А яка може бути система управління без належної системи контролю за підприємством, його ресурсами і фінансами, його трудовим потенціалом тощо?

Отже, що ж таке контроль? Багато авторів висловлювали думки з цього приводу, а саме: О. К. Шинкевич [1], З. В. Гуцайлюк [2; 3], М. В. Ципленкова [4] та ще багато інших. Але якщо підсумувати, контроль – це відповідність фактичних результатів плановим (іншими словами бажаним). Важливо розуміти, що контролем є не лише процес, контроль – це функція, а найголовніше, – це система.

Як зазначали В. А. Дерій, М. М. Коцупатий та Л. В. Гуцаленко: сутність контролю – це вплив на об'єкти управління, який націлений на постійний систематичний нагляд, спостереження з метою своєчасного виявлення відхилень від встановлених норм чи недоліків у процесі діяльності, а також дотримання правил і норм, вимог і завдань у процесі їх виконання [5, с. 25].

Отже, кожне приватне підприємство надає перевагу формуванню власної системи управління і контролю. Така опозиція ототожнюється з існуванням внутрішнього та управлінського контролю. Багато питань існує щодо визначення місця кожного з видів контролю у системі менеджменту підприємства.

Цитуючи С. М. Петренко, який писав: «Місце внутрішнього контролю в системі господарського контролю розглядається як самостійний напрям, що виокремився в теорії контролю, який може бути роз'яснений у кількох вимірах і якому притаманні відповідні елементи теоретичної системи» [6, с. 16].

Для кращого розуміння цих понять наведемо декілька визначень:

1. SEC (агентство уряду США, головний орган нагляду і регулювання американського ринку і цінних паперів) зазначає, що внутрішній контроль – це процес, який здійснює рада директорів підприємства, керівництво та інший персонал, призначений для забезпечення надійної та обґрунтованої гарантії щодо досягнення цілей пов'язаних з операціями, звітністю та відповідністю стандартам [7, с. 9]

2. В. Ф. Максимова вважає, що внутрішній контроль пов'язаний безпосередньо з економічними процесами, використанням ресурсів та отриманням результатів [8, с. 7].

3. Р. О. Савченко і Т. А. Бутинець формулюють означення управлінського контролю так: управлінський контроль – це термін, який слід застосовувати виключно для визначення функцій посадових осіб чи підрозділів підприємства, які зобов'язані, згідно з посадовими інструкціями, надавати інформативні дані про рух пасивів і активів керівництвом організації, а також дані корисні для оптимізації процесу управління; мають обмежений доступ [9, с. 107].

У зв'язку з таким різноманіттям сутності понять щодо видів контролю, у світовій практиці управлінський контроль розглядається як процес під час якого менеджер впливає на інших членів організації з метою впровадження стратегії цього підприємства. Як вважає Дж. Макіарелло: управлінський контроль є координацією використання і розміщення ресурсів, вимірювання досягнень і мотивація. Тобто в системі управлінського контролю застосовуються різні методичні прийоми і техніки, правила які дозволяють керівникам (менеджерам)

оцінювати кожен бізнес-процес з точки зору ефективності, мотивувати своїх працівників, координувати ресурси так, щоб досягти загальної цілі, а головне підсумовувати і аналізувати досягнення організації чи підприємства.

Найважливішим у процесі контролю є умови забезпечення його ефективності. Існують такі умови: стратегічне мислення та ресурс успіху; здатність визначити соціальну відповідальність організації перед суспільством; здатність взаємодіяти; розумний ризик та постійне прагнення до відновлення, спроможність постійної діяльності; реалізація системи винагороди за результат; прагнення до самовдосконалення і гармонічного розвитку особистості; самовдосконалення повинно призводити до самоствердження; використання психофізичних технологій і стримана поведінка при конфліктах.

Таким чином можна зробити висновок що, для кожного підприємства є забезпечення ефективного управлінського контролю та внутрішнього контролю. При цьому внутрішній контроль спрямований на надання впевненості користувачам фінансових звітів щодо відповідності таких звітів встановленим нормам та правилам, а управлінський контроль є проміжною ланкою між управлінським обліком та менеджментом компанії та є дійовим інструментом менеджменту з позиції досягнення стратегічних завдань всередині компанії.

Також слід звернути увагу на оптимізацію існуючих інструментів управлінського контролю таким чином, щоб успішно адаптувати міжнародний досвід на діяльність вітчизняних підприємств і організацій задля їх ефективного розвитку і функціонування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шинкевич О. К. Курс лекцій по дисципліне «Основи менеджмента» / О.К. Шинкевич. – МГТУ «СТАНКИН», 2008. – 142 с.
2. Гуцайлюк З. В. Облік і контроль у ринковій економіці: елементи концепції : моногр. / З. В. Гуцайлюк. – Тернопіль : Крок, 2013. – 176 с.
3. Гуцайлюк З. В. Економічний контроль і контрольна функція бухгалтерського обліку Lviv Polytechnic National University Institutional Repository, 2011.
4. Основы менеджмента : учеб. пособ. / М. В. Цыпленкова, И. В. Моисеенко, Н. В. Гуремина, Ю. А. Бондарь. – М., 2012. – 230 с.
5. Гуцаленко Л. В. Державний фінансовий контроль / Л. В. Гуцаленко, В. А. Дерій, М. М. Коцупатий. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 424 с.

6. Петренко С. М. Внутрішній контроль діяльності підприємства і його інформаційне забезпечення: теорія, методологія, організація : автореф. дис. д-ра екон. наук / С. М. Петренко. – К., 2010. – 39 с.
7. Commission Guidance Regarding Management’s Report on Internal Control Over Financial Reporting Under Section 13(a) or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934. SEC Interpretive Guidance. [Електронний ресурс]; Securities and Exchange Commission // Exchange Act Rules 13a-15(f) and 15d-15(f) [17 CFR 240.13a-15(f) and 15d-15(b)], 2007. – Режим доступу : <http://www.sec.gov/rules/interp/2007/33-8810>
8. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку : моногр. / В. Ф. Максимова. – К. : АБІРО, 2005. – 264 с.
9. Бутинець Т. А. Сучасний бухгалтерський облік і контроль: проблеми розвитку: моногр. / за заг. ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир : ПП «Рута», 2014. – 380 с.
10. Гринько Т. В. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Економічний часопис-XXI. – 2015. – №1-2 (2). – С. 51–54.
11. Grynko T. V. Using the control model / T. V. Grynko, V. Y. Zlydnieva // Економіка і менеджмент – 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. : у 9 т. (м. Дніпропетровськ, 14–15 квітня 2016 р.). – Дніпро : Біла К. О., 2016. – Т. 3. – С. 3–5.

**К. е. н. Шевченко В. А., Марцинкевич О. Ю.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ**

На сьогодні глобальні економічні системи досягли такого рівня розвитку, коли особливу роль набувають наукові і технологічні знання, інновації. Таку економіку називають інноваційною, або економікою суспільства, заснованою на «знаннях, інноваціях, на доброзичливому сприйнятті нових ідей, систем і технологій, на готовності їх практичної реалізації в різних сферах людської діяльності» [1]. У загальному розумінні, інноваційною економікою з позицій інституціоналізму вважають «економіку з високим рівнем знань та високим духовно-моральним наповненням, в якій суб’єкти господарства та галузі розвиваються з допомогою генерації інноваторами інновацій, які трансформувалися з наукових та фундаментальних розробок з метою отримання надприбутків» [2]. Отже, в умовах інноваційної економіки розвиток суб’єктів господарювання набуває нового змісту, що потребує ґрунтовних наукових досліджень з метою розробки дієвих механізмів управління підприємством.



Дослідження наукових джерел, аналіз та узагальнення різних точок зору науковців, що досліджували сутність дефініції «управління розвитком», показало, що не існує єдиного загально визнаного трактування цієї економічної категорії. Різноманітні тлумачення терміну «управління розвитком» визначають його як процес, підсистему, цілеспрямований вплив, тому найбільш ґрунтовним можна вважати наступне визначення: «управління розвитком – це процес, спрямований на вдосконалення основних видів діяльності: виробничої, фінансової, інвестиційної, що в результаті підвищить конкурентоспроможність підприємства та зумовить довгостроковий успіх компанії на ринку за допомогою впровадження у діяльність необхідних процедур та методів» [3].

В умовах інноваційної економіки розвиток підприємств набуває екстенсивного характеру, так як представляє собою кількісні, якісні та структурні зміни у часі та просторі, що відбуваються у наслідок інноваційних процесів на підприємстві, отже вимагає вдосконалення існуючих механізмів управління з метою підвищення рівнів реалізації потенціалу та конкурентоспроможності підприємства. Успіх запровадження та реалізації заходів, направлених на вдосконалення системи управління розвитком підприємства залежить від сукупності факторів, одним із яких є готовність персоналу до цих процесів. Саме працівники підприємства беруть пряму участь в процесах розвитку, що полягає в ініціації інноваційних нововведень, виборі напрямків розвитку, впровадженні відповідних управлінських рішень тощо. Крім того, інноваційні нововведення можуть пропонувати не тільки науково-дослідницькі інституції, а й висококваліфіковані працівники підприємства, що мають певну науково-теоретичну підготовку та професійний досвід.

Отже, розвиток підприємств на основі інноваційних процесів потребує створення сприятливих умов для максимальної реалізації трудового потенціалу, перш за все за рахунок підвищення кваліфікації персоналу та впровадження дієвих механізмів його мотивації. При цьому найбільш складним та важливим завданням є взаємоузгодження цілей розвитку підприємства із індивідуальними цілями працівників задля максимізації ефективності господарської діяльності.

У загальному визначенні під мотивацією розуміють рушійні сили, які направлені на спонукання людини до здійснення певних цілеспрямованих дій. Мотиваційні механізми дозволяють підвищувати зацікавленість персоналу у до-

сягненні максимальної економічної і соціальної ефективності діяльності підприємства. Система мотивації управлінського персоналу, який приймає участь у процесі управління розвитком підприємства, повинна мати специфічні відмінності від загальної системи мотивації працівників виробничих підприємств. Така система повинна «вимірювати результати роботи людини, оцінювати її на відповідність заданим критеріям, формувати інформацію для прийняття рішень про надання працівнику винагород у матеріальній і нематеріальній формах» [7]. Систему мотивації управлінців та фахівців, основним видом діяльності яких є управління розвитком, доцільно формувати у шість етапів: 1) визначення виду інтелектуальної праці (репродуктивна, алгоритмічна, творча); 2) встановлення груп працівників, їх потреб і мотивів; 3) формування комплексу стимулів, визначення та розрахунок показників ефективності діяльності персоналу; 5) формування матриці стимулювання; б) обґрунтування джерел фінансування. При такому підході впроваджується система диференціації стимулів для різних груп фахівців, що враховує особливості їх діяльності, при цьому зростає дієвість мотиваційних механізмів, а це в свою чергу має сприяти формуванню нового типу мислення управлінців, яке носитиме інноваційний характер. Отже, удосконалення управління розвитком на основі запропонованих заходів дозволить розв'язати проблеми опору персоналу інноваційним змінам, зменшити терміни пошуку, обґрунтування, запровадження інновацій, підвищити в цілому ефективність процесу розвитку підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Богданов М. О. Інноваційна економіка як стратегічний напрям розвитку в XXI столітті [Електронний ресурс] / М. О. Богданов. – Режим доступу : <http://www.confcontact.com/2009new/5-bogdanov.php>
2. Краус Н. М. Інноваційна економіка: дефініція поняття та інституціональний базис розвитку / Н. М. Краус // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. – 2015. – Вип. 2(4), Ч. 1. – С. 36-42.
3. Фоменко А. В. Удосконалення управління розвитком підприємств машинобудівної галузі / А. В. Фоменко, Ю. І. Кучмай // Вісник НТУ «ХП». – 2014. – № 65 (1107). – С. 187–192.
4. Гринько Т. В. Щодо інноваційного потенціалу як складової інноваційної активності підприємств / Т. В. Гринько // Економіст. – 2010. – № 2. – С. 15–16.
5. Гринько Т. В. Формирование механизма инновационного развития предприятия / Т. В. Гринько // Инвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 7. – С. 18–22.
6. Колісник В. О. Перспективи розвитку інвестиційної діяльності в Україні / В. О. Колісник, І. В. Тімар // Матеріали XIII міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Наукові дослідження у Східній Європі». Т. 1. – Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. – 328 с.
7. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підруч. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.

## ЗМІСТ

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОРГІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

<i>Koval H. S., Ryabik A. E.</i> Modern Priorities of the Development of Domestic Trade in Ukraine.....	3
<i>Андросова І. О., Рябик Г. Є.</i> Розвиток вітчизняної інтернет-торгівлі .....	6
<i>Бикова В. Г.</i> Прийняття управлінських рішень на основі аналізу товарного асортименту підприємств роздрібно́ї торгівлі .....	9
<i>Земцова К. В.</i> Чинники впливу на формування асортименту торговельного підприємства....	12
<i>Мельник В. С.</i> Стратегія підприємств України в умовах світової глобалізації та технологічного розвитку.....	15
<i>Олійник Т. І., Паращенко К. О.</i> Методологічні основи сервісно-логістичного управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі.....	18
<i>Пустовий М. Д.</i> Конкурентоспроможність підприємств роздрібно́ї торгівлі: фактори та шляхи забезпечення.....	20
<i>Стрельська О. Б.</i> Принципи ефективної організації системи управління прибутком торгових підприємств.....	23
<i>Таран В. В., Рябик Г. Є.</i> Особливості управління прибутковістю торгових підприємств .....	26
<i>Тімар І. В., Чичкань А. О.</i> Вплив системи безпеки підприємства роздрібно́ї торгівлі на формування його іміджу.....	28
<i>Філоненко Є. Є., Курінна І. Г.</i> Концептуальні засади управління торговельною діяльністю в умовах глобалізації як можливість піднесення економіки .....	31
<i>Фінько А. В., Павлов Р. А.</i> Сучасний стан та перспективи розвитку біржового ринку облігацій.....	33
<i>Шибецька М. О.</i> Формування політики збуту брендів товарів .....	35
<i>Шишкова В. А., Тараненко С. А.</i> Удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства в умовах мінливого середовища .....	39
<i>Штапаук Г. П.</i> Особливості планування товарообороту торговельного підприємства в умовах стратифікації суспільства .....	41

### ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

<i>Антоненко С. О.</i> Проблеми та перспективи управління інноваціями на вітчизняних підприємствах .....	46
<i>Бараннік В. О., Шевцов А. І.</i> Інноваційний розвиток держави (підприємства): не все то золото що блищить .....	49
<i>Бурдули В. Ш.</i> Основные цели государственной инновационной политики.....	52
<i>Васенко В. К.</i> Економічна безпека держави і підприємства як основа їх інноваційного розвитку.....	55
<i>Вовченко О. В.</i> Питома вага інноваційної безпеки в системі оцінки економічної безпеки України .....	58
<i>Грабчук О. М.</i> Функціональне навантаження управління фінансовими ризиками підприємства.....	60
<i>Гринько Т. В., Клименко А. О.</i> Організаційні аспекти стимулювання впровадження інновацій в культурному середовищі підприємства .....	64
<i>Гузь К. О., Кобченко А. А.</i> Формування економічної безпеки туристичних підприємств на основі впровадження інформаційних технологій.....	67
<i>Жовкла О. А.</i> Перспективи розвитку інноваційної діяльності підприємств України.....	70
<i>Каціна К. С.</i> Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання .....	73
<i>Корса І. А.</i> Місце системи управління інноваційною діяльністю в системі менеджменту підприємства .....	75
<i>Костецька В. І., Кондратенко А. М.</i> Вдосконалення системи ризик-менеджменту на підприємстві.....	78

<i>Кошевий М. М.</i> Проблеми забезпечення розвитку наукоємних виробництв.....	81
<i>Лиса О. В.</i> Економічна безпека підприємств України в системі національної економічної безпеки .....	83
<i>Марченко А. О.</i> Властивості та передумови управління економічною безпекою суб'єкта .....	86
<i>Мовша К. Е., Гринько Т. В.</i> Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.....	89
<i>Олійник Т. І., Абдель Насер А. Д.</i> Застосування блокчейн технології в бізнесі .....	92
<i>Сливенко В. А., Кісова А. С.</i> Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності готельних комплексів .....	95
<i>Станінов С. Б.</i> Методичні підходи до оцінки рівня стратегічної гнучкості підприємства .....	97
<i>Стоян К. С., Гончаренко О. В.</i> Інноваційні зміни в сфері економічної безпеки підприємств.....	101
<i>Тімар І. В., Весела В. В.</i> Інноваційна активність як фактор підвищення конкурентоспроможності економіки України.....	103
<i>Хуторської П. О., Степура В. А.</i> Управління продуктивним портфелем підприємства.....	106
<i>Шевченко В. А., Гладка О. С.</i> Управлінський контроль в організації в сучасних умовах функціонування .....	109
<i>Шевченко В. А., Марцінкевич О. Ю.</i> Удосконалення управління розвитком підприємств в умовах інноваційної економіки.....	112

Наукове видання

Мови видання: українська, російська, англійська

**ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2018:  
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції  
(Дніпро, 19–20 квітня 2018 р.)

У восьми томах

Том 4. Концептуальні засади управління торгівельною діяльністю підприємств  
в умовах глобалізації та інноваційні стратегії розвитку системи управління діяльністю  
підприємств в системі економічної безпеки

*Окремі доповіді друкуються в авторській редакції*

*Організаційний комітет не завжди поділяє позицію авторів*

*За зміст, наукову новизну, достовірність та точність викладеного матеріалу  
відповідальність покладається на авторів*

Відповідальний редактор *Біла К. О.*  
Оригінал-макет *Біла К. О.*

Підписано до друку 18.04.18. Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Спосіб друку – плоский.  
Ум. др. арк. 6,0. Тираж 95 пр. Зам. № 0418-01/5.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.  
Україна, 49000, м. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 2

тел. +38 (067) 972-90-71    www.confcontact.com    e-mail: conf@confcontact.com