

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ**

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ:
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ, СУЧАСНІ РЕАЛІЇ,
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ**

МОНОГРАФІЯ

**до 100-річчя Дніпровського державного аграрно-
економічного університету
(1922–2022 рр.)**

*За заг. редакцією
к.е.н., доцента
Л. М. Курбацької*

Дніпро
ГРАНІ
2022

УДК 339.9 (477)
Т65

Рекомендовано вченою радою Дніпровського державного аграрно-економічного університету (протокол № 3 від 01.12.2022 р.)

Рецензенти: **Вікторія Божанова**, д-р екон. наук, професор каф. менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», Дніпро;
Володимир Писаренко, д-р екон. наук, професор; зав. каф. маркетингу Полтавського державного аграрного університету, Полтава;
Алла Череп, д-р екон. наук, професор; декан економічного факультету Запорізького національного університету, Запоріжжя.

Авторський колектив: І. А. Абрамович, Д. А. Багорка, М. О. Багорка, О. В. Бербенець, Н. В. Бондарчук, С. В. Васильєв, О. П. Величко, І. І. Вініченко, Д. В. Воловик, В. В. Гаркавий, О. В. Гончаренко, Є. С. Гриценко, М. М. Демидова, Ю. С. Денисова, К. М. Дідур, Т. В. Ільченко, І. Г. Кадирус, Л. С. Квасова, С. О. Кобернюк, Ю. О. Коломоець, О. В. Кравець, Т. А. Крушельницька, Л. С. Крючко, Л. М. Курбацька, О. В. Лебеденко, В. Ю. Маслова, О. О. Масляєва, А. В. Мінковська, К. В. Нечипоренко, В. О. Олексюк, О. С. Павленко, І. М. Пальчик, М. А. Полегенька, Л. М. Помазан, Н. О. Савченко, А. О. Сітковська, І. А. Чорна, Н. Л. Шпортюк, Н. І. Юрченко.

Т65 Трансформація економіки України в умовах глобальних викликів: актуальні проблеми, сучасні реалії, стратегії розвитку: монографія / за заг. ред. Л. М. Курбацької. – Дніпро: ГРАНІ, 2022. – 308 с.

ISBN 978-617-7351-80-0

Колективна монографія містить результати досліджень провідних вчених-економістів, присвячених актуальним проблемам трансформації економіки України в умовах глобальних викликів. Зокрема, розглянуті питання інноваційних перспектив розвитку агробізнесу, комплексної системи маркетингу, її імплементація та адаптація до сучасних умов ведення бізнесу та наданні освітніх послуг, менеджменту та правового забезпечення діяльності аграрних підприємств, розвитку соціально-економічних систем на регіональному та місцевому рівнях в умовах глобальних викликів.

Монографія розрахована на широке коло науковців, викладачів закладів вищої освіти, здобувачів.

УДК 339.9 (477)

ISBN 978-617-7351-80-0

© Колектив авторів, 2022
© ГРАНІ, 2022

ЗМІСТ

ВСТУПНЕ СЛОВО	5
Розділ 1. Інноваційні перспективи розвитку агробізнесу	
1.1. Особливості управління бізнес-процесами на підприємстві <i>Багорка Д.А.</i>	8
1.2. Формування та оцінка стійкості економічного розвитку сільськогосподарських підприємств <i>Вініченко І.І., Павленко О.С., Васильєв С.В.</i>	20
1.3. Інвестиції. Види, форми та джерела інвестиційного забезпечення підприємств <i>Дідур К.М.</i>	34
1.4. Ефективність управління виробництвом у системі промислового птахівництва <i>Полегенька М.А.</i>	48
1.5. Технічне забезпечення аграрних підприємств: стан та проблеми відтворення <i>Сітковська А.О., Олексюк В.О., Масляєва О.О.</i>	61
Розділ 2. Комплексна система маркетингу, її імплементація та адаптація до сучасних умов ведення бізнесу та наданні освітніх послуг	
2.1. Інноваційні аспекти розвитку агробізнесу <i>Абрамович І.А., Воловик Д.В.</i>	75
2.2. Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємств як основа прийняття антикризових управлінських рішень <i>Багорка М.О., Квасова Л.С.</i>	86
2.3. Перспективні напрямки розвитку маркетингових досліджень в агробізнесі <i>Ільченко Т.В., Грищенко Є.С.</i>	100
2.4. Методологічні підходи до визначення ефективності реклами в інтернеті <i>Кобернюк С.О., Помазан Л.М.</i>	114
2.5. Формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства <i>Крючко Л.С., Кравець О.В.</i>	128
2.6. Оцінка впливу маркетингового оточення на рівень конкурентоспроможності підприємств <i>Курбацька Л.М., Кадирус І.Г., Маслова В.Ю., Савченко Н.О.</i>	139

2.7. Сутність, роль і місце збутової політики в системі маркетингу виробничого підприємства <i>Юрченко Н.І., Денисова Ю.С.</i>	152
---	-----

Розділ 3. Менеджмент та правове забезпечення діяльності аграрних підприємств

3.1. Стратегічний та операційний менеджмент виробничо-логістичних бізнес-процесів підприємства в аграрній сфері економіки <i>Чорна І.А., Величко О.П.</i>	161
3.2. Теоретичні аспекти розвитку логістичного управління ресурсами підприємств <i>Пальчик І.М., Демидова М.М., Нечипоренко К.В.</i>	175
3.3. Політична риторика в системі публічного права та управління <i>Шпортюк Н.Л., Коломоєць Ю.О.</i>	191

Розділ 4. Розвиток соціально-економічних систем на регіональному та місцевому рівнях в умовах глобальних викликів

4.1. Державне управління у сфері вищої освіти: проблеми та перспективи <i>Бондарчук Н.В., Мінковська А.В.</i>	211
4.2. Навчання персоналу в період криз та постійних змін <i>Бербенець О.В.</i>	225
4.3. Розвиток здатності організації справлятися зі змінами <i>Гаркавий В.В.</i>	236
4.4. Розвиток аграрного ринку в контексті забезпечення національної безпеки держави <i>Лебеденко О.В.</i>	254
4.5. Громадянське суспільство як інструмент сталого розвитку суспільно-економічних систем в умовах глобальних викликів <i>Крушельницька Т.А.</i>	273
Бібліографічні посилання	287

ВСТУПНЕ СЛОВО

Глобальні трансформації світового господарства, обумовлені інформаційним вектором і цифровими трендами, вимагають перегляду існуючого теоретико-методологічного базису обґрунтування основних підходів до структурної модернізації національної економіки та її ключових галузей.

Рушійними складовими формування світового глобалізаційного простору виступили торгівля товарами і послугами, трансформаційні зміни виробничих факторів, передусім робочої сили і грошового капіталу, а також новітні детермінанти, – глобальні ланцюги утворення доданої вартості, глобальні транспортно-логістичні мережі, інформаційно-комунікаційні фактори і технології. У нових умовах мобілізація сучасних джерел економічного зростання і використання потенційних можливостей, що надають глобальні інновації, стали пріоритетом для всіх національних господарств. Економічне зростання в умовах формування основ інформаційного суспільства характеризується модернізацією характеру виробництва, особливостями змісту і характеру використання праці, модифікацією ринкових механізмів, специфікацією соціальних відносин.

Дослідженню процесів глобалізації присвятили роботи провідні іноземні та вітчизняні науковці, які трактують глобальну модель економічної динаміки як інтеграцію структурних складових міжнародної економіки, в основі розвитку якої перебуває поглиблення інтернаціоналізації виробничих процесів та обміну, розвиток транснаціоналізації, зміна технологічних основ ринкової системи, формування універсальних принципів і стандартів життєдіяльності й інститутів та інституцій глобального управління. Економічну глобалізацію часто визнають асинхронною і асиметричною, що виявляється в високій концентрації глобалізаційних процесів на одних територіях та обмеженій на інших, що, у свою чергу, обумовлює поглиблення диспропорцій розвитку, ускладнення господарських зв'язків і залежностей.

Попри наявність значного загалу досліджень з питань глобалізації, її впливу на економічного зростання національних економік, сьогодні, в умовах

загострення соціально-економічних і фінансових проблем як у світовому економічному просторі, так і в економіці України, недостатньо вирішеними залишаються завдання, які стосуються визначення змісту процесу ендогенізації економічного розвитку і структурних трансформацій галузей національних економік та виведення господарської системи України на вищий технологічний рівень за допомогою активізації ендогенних чинників зростання. Окрім того, процеси, які супроводжують глобалізацію, відкривають потенційні можливості щодо укріплення й розширення торговельно-економічних зв'язків між національними господарствами, сприяють переливанню й збільшенню капіталів, робочої сили, технологій у будь-якому спрямуванні глобального середовища. Під впливом глобалізаційних змін світове господарство зазнає суттєвих трансформацій, обумовлених новою хвилею технологічних й організаційних інновацій, які нині супроводжують четверту промислову революцію.

В умовах активної експансії суперечливих і доволі складних процесів глобалізації національної економіки та суспільства актуальною залишається проблематика інноваційних перспектив розвитку агробізнесу; функціонування соціально-економічних систем на регіональному та місцевому рівнях в умовах глобальних викликів; розвитку комплексної системи маркетингу, її імплементації й адаптації до сучасних умов ведення бізнесу та надання освітніх послуг; менеджменту та правового забезпечення діяльності аграрних підприємств.

Реалізація ефективних земельних трансформацій, розвиток інфраструктури сільських територій, формування сприятливого інституціонального середовища, надання доступних і безпечних фінансових послуг у сільській місцевості та стимулювання функціонування аграрних підприємств, – виступають основними чинниками сільського розвитку. Зазначена проблематика актуалізується саме в контексті дослідження національної специфіки і особливостей економічної динаміки України в частині впливу факторів ендогенного характеру на економічний розвиток, а також

обґрунтування інструментів, заходів й імперативів ефективної економічної політики для забезпечення стійкого економічного зростання.

В даному контексті дослідження логіки соціально-економічних перетворень і загального механізму економічної стабілізації, визначення впливу ендогенних та інноваційних факторів на динаміку й структурні зміни вітчизняної економіки; розроблення сценаріїв та оцінка макроекономічних умов для реалізації політики ендогенізації розвитку економіки та безпосередньо агропромислового виробництва, є необхідною передумовою ефективного пошуку відповідей на конкретні дестабілізаційні виклики та визначення перспектив інноваційного зростання.

О.В. Гончаренко, д.е.н., професор

РОЗДІЛ 1 ІННОВАЦІЙНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Багорка Д.А., аспірант

Науковий керівник: Гончаренко О.В., д.е.н., проф.

Ефективна робота сучасної економіки може відбуватися за певних зовнішніх і внутрішніх факторів, які за сумісного впливу пропонують сприятливі умови для досягнення визначеної мети та цілей, тобто створюється середовище, де можуть бути реалізовані намічені цілі. Моніторинг поточного стану та розвитку підприємства показує, що на ринку сьогодні ефективність функціонування визначається як швидкістю розширення виробництва, так і ступенем організації бізнес-процесів.

Бізнес-процеси – це «сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих заходів або завдань, спрямованих на створення певного продукту або послуги, які являють цінність для споживачів» (Павлюк, Осінюк, 2017). Бізнес-процес є унікальним засобом, щоб «проаналізувати ефективність функціонування підприємства, побачити вузькі місця і слабкі сторони в процесі та поліпшити процес, оптимізувати його, якщо це буде необхідно» (Отенко та ін., 2020) Технологія опису бізнес-процесів забезпечує прозорість кожного бізнес-процесу, допомагає аналізувати результати різних помилок, які можуть виникнути на конкретному етапі роботи, а також своєчасно виявляти та виправляти помилки. Основна характеристика бізнес-процесів полягає в тому, що вони є взаємопов'язаним і остаточним набором певних дій, що визначаються економічними відносинами, ресурсами та мотивами, для обслуговування спільних інтересів та досягнення кінцевого конкретного результату, який буде використано самою системою.

Історичні дані свідчать про те, що теорія бізнес-процесів у сучасному розумінні виникла близько 30 років тому і не мала популярності серед

фахівців. У результаті керівники бізнесу змушені були визнати, що функціональне управління компаніями поглинає все більше і більше матеріальних і трудових витрат, але не дає значних результатів.

Термін «бізнес-процес» останнім часом став дуже популярним, але кожен по-різному розуміє, що саме означає цей термін. Бізнес-процес – це логічний, послідовний і взаємопов'язаний набір дій, які при використанні наявних ресурсів створюють додану вартість і дозволяють досягти певного позитивного результату.

Дослідження сутності бізнес-процесів дозволило усвідомити, що бізнес-процеси характеризуються безперервністю роботи (функції чи операції), їх логічним взаємозв'язком, наявністю як зовнішніх, так і внутрішніх вимог.

У контексті дослідження під бізнес-процесом розуміється логічна послідовність виробничих та управлінських дій, спрямованих на отримання доходу та підвищення корисності (цінності) для споживача з урахуванням можливостей організації.

Найбільш важливою характеристикою бізнес-процесу як економічної категорії є «потік» часових сегментів, що становлять конкретний бізнес-процес від входу до виходу. Другу характеристику можна описати як тісний взаємозв'язок цих потоків, тобто має бути узгодженість у наборі виконуваних дій. Більшість відхилень спостерігається у визначенні стартових параметрів бізнес-процесу відносно до його кінцевих цілей (Павлова, Паршина, 2017).

Ми дійшли до висновку, що спрощення може застосовуватися як до всього бізнес-процесу, так і до його окремих фрагментів. Інші підходи до вдосконалення бізнес-процесів, що виходять за межі спрощення, вимагають більш глибокого та радикального втручання у структуру всієї роботи та організацію бізнес-процесу.

Зрозуміло, що функціонування будь-якого бізнес-підрозділу складається зі злагодженої роботи всіх його бізнес-процесів. Важливість будь-якого бізнес-процесу визначається під час роботи підприємства. Тому було запропоновано позицію щодо визначення змісту механізму управління бізнес-процесами

компанії, основних складових цього механізму та їхнього впливу на об'єкт управління. Результати проведених досліджень переконують, що сучасним компаніям необхідна докорінна реорганізація структури управління та формування механізму управління бізнес-процесами.

У сучасних економічних умовах підприємства повинні постійно вдосконалювати всі ланки системи управління. Одним із напрямів створення ефективної системи управління є застосування процесного підходу до організації та управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Цей підхід до контролю діяльності компанії розуміється як узгодження діяльності компанії з бізнес-процесами. Отже, успіх компанії в цілому залежить від ефективності бізнес-процесів.

Перевагою процесного підходу є можливість безперервного моніторингу через комунікацію між окремими процесами. Такий підхід підкреслює важливість:

- а) розуміння та виконання вимог;
- б) необхідність розуміння процесів відповідно до їхньої здатності створювати вартість;
- в) досягнення результатів процесу та його ефективності;
- г) постійне вдосконалення процесів на основі об'єктивних вимірювань.

Світовий досвід показує, що найкращі компанії, як правило, мають добре продумані й чітко визначені (описані) бізнес-процеси та методи ефективного, надійного впровадження процесів. Усе це має підкріплюватися гнучкістю та сильною мотивацією персоналу, використанням сучасних інформаційних технологій та увагою до потреб споживачів.

Багато відомих економістів брали участь у переході до процесно-орієнтованого управління бізнесом. Елементи процесного підходу та найбільш розгорнутий і чітко виражений процесний підхід першим запропонував А. Файоль.

Від ефективності бізнес-процесів безпосередньо залежить конкурентоспроможність і прибутковість бізнесу.

Щоб зрозуміти необхідність регулювання бізнес-процесів, потрібно уявити, як працює бізнес; перш ніж проходити процес створення бізнес-процесів, враховують, щоб кожна діяльність бізнесу відповідала поточним бізнес-процесам, які мають певний формат, названий «процеси такими, якими вони є».

Традиційно структура кожного підприємства являє собою піраміду, що складається з кількох функціональних рівнів. На вершині такої піраміди знаходиться вище керівництво (президент, генеральний директор і головний виконавчий директор). Наступний рівень – віце-президенти компанії. Як правило, це віце-президенти (з фінансів, маркетингу, людських ресурсів, виробництва), а в деяких компаніях – з контролю якості або обслуговування клієнтів. Іноді до цього рівня входить керівник інформаційної служби. Кожен із них виконує в свої функціональні обов'язки і часто не має чіткого уявлення про те, що відбувається за межами цієї сфери (Дубініна, 2016).

Оскільки властивості продуктів, які мають цінність для клієнта, є результатом горизонтальних процесів, вони викликають інтерес. Виходячи з цього, процес управління бізнес-процесами можна розділити на чотири етапи:

Першим кроком є створення діаграми бізнес-процесу, з якої вам потрібно побачити, як у даний момент виконується черговий процес.

Другий крок – виявлення існуючих і потенційних проблем та невідповідностей у самому бізнес-процесі.

Третій крок – виявлення причин проблем, які виникають.

Четвертий крок – розробка рекомендацій щодо покращення бізнес-процесів, які будуть занесені до побудованої діаграми, щоб показати, як цей бізнес-процес повинен працювати.

Варто наголосити на такому понятті, як діаграма бізнес-процесу – це графічне зображення процесу від початку до кінця, включаючи всі етапи, окремі дії та відносини в процесі. Саме деталізована діаграма дає змогу критично проаналізувати, як насправді відбувається цей процес у компанії, і показує, рівень уваги, який слід приділити, щоб досягти поставлених цілей.

Наприклад, якщо мета проекту – суттєво скоротити час робочого циклу всього процесу, то головна увага має бути зосереджена й на діях, які потребують найбільших зусиль. Якщо метою є скорочення витрат, слід ретельно продумати, чи всі етапи процесу споживають найбільше ресурсів. Якщо мета – досягти бездоганного рівня, то слід зосередитися на фазах, де виникає найбільше помилок, а показники продуктивності найменші.

Після вибору правильного процесу наступним кроком на етапі відображення процесу є визначення ролей і людей, які так чи інакше залучені до процесу. Їх можна визначити за допомогою діаграми взаємозв'язків.

На етапі створення діаграми взаємовідносин не обов'язково використовувати всі дії, що складають певний бізнес-процес, але дуже важливо вказати, які саме структурні підрозділи та працівники задіяні.

Діяльність будь-якого бізнесу представляє собою ланцюг бізнес-процесів від організації маркетингу, планування до продажу та обслуговування клієнтів.

Кожен бізнес-процес повинен бути детально описаним, оптимальним та виконуватися згідно з наданим описом. Від цього залежать результати роботи компанії, а особливо фінансові показники.

Компанії мають значний ефект від формалізації та оптимізації бізнес-процесів:

- підприємці чітко розуміють, як працює їх бізнес;
- ключові бізнес-процеси мають стандартні ознаки, тобто є уніфікованими;
- зростає якість роботи та керованість підприємства;
- здатність свідомо вдосконалювати діяльність компанії, у тому числі взаємодію між підрозділами;
- зменшується залежність підприємства від людського фактора, скорочуються вимоги до кваліфікації працівників, тобто з'являється можливість найму дешевшого персоналу;
- підвищення задоволеності клієнтів, зниження витрат і більший прибуток.

Основні бізнес-процеси - формують дохід від діяльності підприємства; бізнес-процеси підтримки – підтримка виробництва: обслуговуючі

підприємства та заходи зі забезпечення інфраструктури; бізнес-процеси менеджменту – керівники та топ-менеджмент підприємства: їх робота та основні функції.

Основою бізнес-процеси розвитку підприємства є пошук нових напрямів діяльності, диверсифікація виробництва, пошук нових клієнтів, постачальників, ринків збуту та ін. Такий підхід до класифікації бізнес-процесів є одним з найбільш поширених на практиці.

Для успішної реалізації бізнес-процесів та управління ними менеджер повинен мати в своєму розпорядженні точну та повну інформацію про їх реалізацію, етапи бізнес-процесу, інформацію про клієнтів про рівень задоволеності вихідною продукцією тощо (Горлачук, Яненкова, 2010).

Того самого часу кожен учасник бізнес-процесу одночасно повинен мати постачальників і споживачів, з якими взаємодіє. Кінець або «вихід» одного бізнес-процесу може бути початком або «входом» іншого. Бізнес-процеси в компанії є результатом безлічі взаємозв'язків між функціональними зонами, цехами та виробничими площами, робочими місцями, які передають основні завдання один одному відповідно до довгострокового планування компанії (Єршова, 2016). Таким чином, вхідні ресурси перетворюються на кінцевий результат (рис. 1.1).

Бізнес-модель будь-якої компанії складається з низки окремих бізнес-процесів, від їхньої ефективності «залежить успіх і прибутковість компанії в цілому» (Ареф'єва, Побережна, 2020). В українських компаніях, побудованих за функціональним принципом, співробітники несуть відповідальність за діяльність підрозділів, але жоден із них не відповідає за те, щоб ці процеси загалом виконувались якісно та швидко.

Таким чином, найбільш успішними сьогодні є компанії з добре продуманими та чітко визначеними (описаними) бізнес-процесами, а методи їх реалізації ефективні та надійні. Усе це має підкріплюватися «гнучкістю і сильною мотивацією персоналу, використанням сучасних інформаційних технологій і упором на потреби споживачів» (Ван, 2020).



Рис. 1.1. Схема здійснення бізнес-процесу на підприємстві

Формування ефективної системи менеджменту підприємства – серйозне завдання для будь-якої компанії. Є багато проблем, пов’язаних із переходом до бізнес-процесів, деякі з них можуть бути легко й регулярно вирішені фахівцями, які використовують перевірені механізми та методи для розробки і виконання бізнес-рішень. Того ж часу існує безліч нетипових проблем, які потребують використання нових технік, методів та інструментів для підтримки прийняття зваженого управлінського рішення. Крім того, керівники компанії можуть не мати достатнього досвіду та навичок для «вирішення проблем». Ситуація ускладнюється відсутністю практичного досвіду процесно-орієнтованого управління та повного розуміння поставлених завдань.

Дослідження теоретичних та практичних засобів прийняття рішень для керування бізнес-процесами компанії щодо їх оптимізації, покращення чи реорганізації залишається важливим завданням для керівництва компанії, керівників усіх рівнів управління та вчених (Демиденко, 2015).

Оцінка поточних публікацій з управління процесами показала, що наука і практика надають великої уваги менеджменту бізнес-процесами. Запозичений із зарубіжної літератури термін «управління бізнес-процесами» активно

використовується в публікаціях вітчизняних науковців та в роботі топ-менеджменту компаній.

Джестон визначає управління бізнес-процесами як досягнення бізнес-цілей шляхом поліпшення, управління та контролю основних бізнес-процесів. У цьому контексті термін «організація» стосується як підприємства в цілому, так і його частин (бригади, цузу, виробничого розподілу), наприклад, окремої організаційної одиниці або незалежної щодо наскрізних процесів, пов'язаних з цією частиною організації (Дергачев, Фіщук, 2020).

Фахівець з консалтингу О. Єршова (2016) пояснює, що «управління бізнес-процесами – це контроль за їх виконанням та своєчасний їх розвиток для покращення показників компанії або запобігання її занепаду» (Єршова, 2016). Дехто з дослідників визначає завдання управління бізнес-процесами «...як створення ефективної мережі бізнес-процесів у рамках існуючої системи функціонального управління на підприємстві» (Пономаренко та ін., 2013).

Ґрунтуючись на визначеннях згаданих авторів, можна припустити, що управління бізнес-процесами – це свідомий вплив їх власників та вищого керівництва на бізнес-процеси з метою підвищення їх ефективності й продуктивності для досягнення бізнес-цілей. З наукової точки зору менеджмент бізнес-процесами слід розуміти як управлінську дисципліну, яка досліджує вплив суб'єкта управління на бізнес-процеси з метою формування дієвих, результативних та обґрунтованих управлінських рішень.

Управління бізнес-процесами може створити низку проблем, пов'язаних з реалізацією процесу підтримки прийняття рішень. Щоб виявити потребу в підтримці прийняття рішень та визначити її характер, необхідно встановити коло функціональних обов'язків осіб, відповідальних за узгодження рішення, на кожному рівні керування та належні знання. Задля цього вчені пропонують розглядати всі питання та завдання прийняття рішень з двох сторін – у контексті ієрархічної структури системи менеджменту підприємства та управлінських аспектів.

Розглянемо використання ключових методів підтримки прийняття рішень управління бізнес-процесами.

Одним із найефективніших способів підтримки управлінських рішень є моделювання. Модель – це логічний або математичний опис компонентів і функцій, що відображають основні властивості об'єкта або процесу, що моделюється. У практиці моделювання бізнес-процесів фахівці приділяють особливу увагу імітаційному моделюванню, що дозволяє вивчати поведінку бізнес-процесу в різних внутрішніх та зовнішніх умовах. Результатом динамічного моделювання є створення конкретних бізнес-кейсів бізнес-процесів протягом заданого тимчасового інтервалу, на основі яких можна аналізувати та визначати «вузькі місця», тобто області процесу, що потребують оптимізації, та розробляти заходи з усунення й покращення процесу.

Для визначення найбільш підходящих методів вибору, класифікації та класифікації альтернатив були проаналізовані ситуації, що виникають у процесі управління бізнес-процесами, та визначені такі критерії ухвалення рішення:

- текстова інформація (описова та графічна);
- безліч критеріїв для розгляду;
- використання кількісних та якісних показників;
- неточність, неоднозначність, невизначеність вхідної інформації, що потребує особливих підходів до її опису та застосування;
- груповий характер процесу прийняття рішень, більшість рішень схвалює група АТС;
- конфлікт інтересів між учасниками процесу ухвалення рішень, що потребує їх узгодження (Климчук, 2020).

З урахуванням цих характеристик пропонується використовувати багатокритеріальні методи підтримки ухвалення рішень в умовах невизначеності та методи, що ґрунтуються на експертній оцінці. Формалізована теорія ухвалення рішень включає велику кількість методів у цих категоріях. Останнім часом частіше зустрічаються нові методи: ELECTRE, PROMETHEE, TOPSIS, PRIME та ін. Методи теорії нечітких множин та методи ієрархічного

аналізу, що отримали подальший розвиток серед методів мережевого аналізу, перетворилися на багатокритеріальні методи ухвалення рішень в умовах невизначеності. Перевага методу ієрархічного аналізу полягає в можливості показати переваги шляхом попарних порівнянь.

На жаль, існуючі методи та системи ведення бізнесу в Україні, як і раніше, здебільшого орієнтовані на отримання швидкого прибутку, коли якість продукції не є пріоритетом. Саме тому ми маємо неконкурентоспроможні товари й послуги. У впровадженні процесного підходу в менеджменті ситуація ще гірша. Тому важливо звернути увагу на досвід зарубіжних компаній, які вже використовують процесний підхід, що дозволяє їм ефективно контролювати бізнес-процеси та підвищувати власну прибутковість.

Аналіз застосування популярних концепцій ефективного управління бізнес-процесами зарубіжними компаніями свідчить про те, що концепцію управління бізнес-процесами можна розділити на два підходи: еволюційний і революційний.

Еволюційний підхід до управління передбачає поступове поліпшення бізнес-процесів протягом усього життєвого циклу продуктів, товарів та послуг, але завжди систематизовано. Він охоплює більшість перелічених концепцій: СРІ, ТQM, Kaizen, Lean Production. Практично, всі вони можуть бути зведені в одну концепцію: вдосконалення бізнес-процесів (Ареф'єва, Побережна, 2020).

Другий підхід – революційний (кардинальний) – призводить до значних та радикальних змін у процесі й докорінних змін в організаційній структурі управління бізнес-процесами. Він включає в себе використання концепції ВРР:

- усі концепції орієнтуються на споживача, а не на виробника;
- концепції одночасно можна розглядати як методологію управління бізнес-процесами, оскільки самі концепції вже містять конкретні практичні інструменти для управління бізнес-процесами в компанії;
- використання однієї концепції в управлінні бізнес-процесами, як правило, не відкидає паралельне використання іншої, оскільки сучасні компанії можуть бути багатопрофільними. І хоча деякі бізнес-процеси ліпше покращувати на

щоденній та поетапній основі (немає об'єктивної причини для «перезавантаження» чи поломки), і навпаки, інші необхідно радикально змінювати. Зазначимо також, що всі концепції мають багато загальних характеристик (інтегровані різні роботи, активне використання сучасних інформаційних та інноваційних технологій, скорочення часових параметрів процесу) і можуть бути внутрішньою частиною іншого концепту;

- американсько-європейські підходи до управління бізнес-процесами значно відрізняються від японських. Так, американські та західноєвропейські компанії, обговорюючи управління бізнес-процесами, зазвичай пропонують первинну картину того, на що саме вона схожа. Щоб внести зміни, необхідно спроектувати бажане зображення (як має бути). Передбачається, що бізнес-процеси залишаються незмінними, зберігають свій поточний стан. У контексті такого підходу необхідно працювати з досить широкою картиною процесів на стратегічному рівні. В результаті робота зі зміни процесу в першу чергу зосереджена на верхніх рівнях керування і очікується, що звичайні менеджери будуть підтримувати поточний стан процесів.

З іншого боку, японці не бачать сенсу розглядати бізнес-процеси як статичне явище, оскільки вважають, що бізнес-процесам властива мінливість. Тому керівник має стежити за змінами в процесах і спрямовувати їх у потрібне русло. Підкреслимо, що робота повинна виконуватися постійно, точність прийняття рішення не така важлива, як його своєчасність. Цей підхід впливає на всі рівні бізнес-процесів і застосовується на всіх рівнях управління. Жодна з концепцій не ідеальна. Наприклад, ощадливе виробництво зможе повністю розвиватися в компанії, яка виробляє нестандартні продукти; BPR вимагає значних вкладень у швидке поліпшення бізнес-процесів; кайдзен дозволяє досягти значних результатів лише в довгостроковій перспективі. Проте всі представлені концепції ефективні, що підтверджено успішним міжнародним досвідом реалізації на практиці.

Для більшості українських компаній характерні:

- функціональне управління на відміну від процесного підходу;

- нерозуміння, небажання розуміти сутність бізнес-процесу та його компонентів;

- повільне впровадження інноваційної інформації, технологій та систем (впровадження автоматизованих інформаційних систем не означає впровадження управління бізнес-процесами: за автоматизованого безладдя в підсумку отримують «автоматизований безлад»);

- орієнтація на виробника, а не на споживача;

- недостатня мотивація та залученість співробітників в управління процесами в компанії;

- недостатній рівень підготовки фахівців із управління бізнес-процесами в Україні;

- готовність керівників вищої та середньої ланки підтримувати статус-кво («працює – і так добре»);

- знаходженням малого та середнього бізнесу на межі «виживання».

За таких умов щось реалізувати та покращити дуже складно, але можливо. Українській компанії в поточних ринкових умовах найбільш відповідають є дві концепції: TQM та BPR.

Впровадження TQM пов'язане з бажанням приєднатися до ЄС, тому управління якістю потрібне на всіх рівнях корпоративного управління. Щодо BPR, на нашу думку, то є, єдиний адекватний інструмент, який може дати значний імпульс українським підприємствам. Отже, реінжиніринг бізнес-процесів зазвичай ідеальний за таких обставин:

- підприємствам, які перебувають на межі. В цьому випадку немає сенсу щось покращувати і на такі заходи відсутній час. Важливо діяти швидко, радикально та цілком переосмислити організаційну форму лідерства;

- компанії, які працюють нормально, але в короткостроковій перспективі можуть зайти в «глухий кут». До того ж є час проаналізувати існуючі бізнес-процеси, але за явної загрози відходу з ринку краще не робити «косметичних» доробок, а застосовувати BPR;

- успішні українські компанії – лідери ринку, які проводять агресивну політику щодо своїх конкурентів і прагнуть максимально високого прибутку в короткостроковій перспективі (зростання бізнес-процесів не на 10 – 100 %, а на 200 % і більше).

Відзначимо, що нині українські компанії відстають від великих зарубіжних країн у практичній реалізації управління бізнес-процесами. На наш погляд, найбільш ефективний спосіб управління бізнес-процесами для вітчизняних підприємств – впровадження концепції реінжинірингу в поточну діяльність.

ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вініченко І.І., д.е.н., професор

Павленко О.С., к.е.н., доцент

Васильєв С.В., к.е.н., доцент

Динамічність зміни ринкової кон'юнктури, законодавства, організаційно-правових форм господарювання й власності аграрних підприємств, швидкі темпи науково-технічного прогресу та підвищення рівня глобальної конкуренції, зумовлюють невизначеність та мінливість середовища діяльності суб'єктів господарювання агробізнесу та істотно вплинули на рівень стійкості їх економічного розвитку, виокремили проблеми гнучкості в адаптації до подолання невизначеності й ризику їх господарської діяльності. Переважна більшість з них нині виконують завдання щодо забезпечення подальшого ефективного функціонування. І тільки певна частина ставить перед собою мету подальшого інноваційного розвитку та використання системи менеджменту, яка спроможна забезпечити поточне стійке ефективне функціонування та створити високий потенціал розвитку на перспективу. Аналіз наукових досліджень дозволяє виокремити п'ять основних наукових концепцій визначення стійкості розвитку підприємства (рис. 1.2).

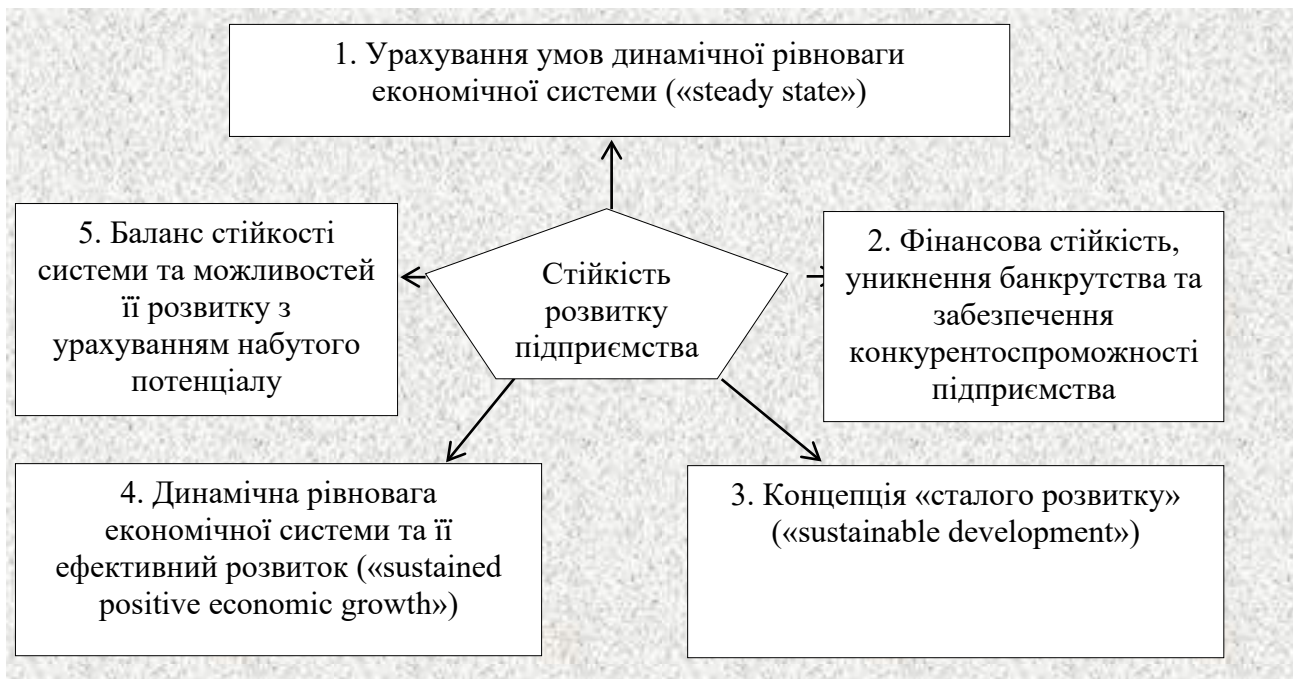


Рис. 1.2 Наукові концепції визначення стійкості розвитку підприємства

Перша концепція, що передбачає застосування терміна «steady state» (стійкий стан, стан стаціонарної стійкості), була запропонована Р. Солоу й визначала динамічну рівновагу економічної системи. Багато науковців звертаються до поняття стійкого стану, рівноваги під час дослідження економічної стійкості. Погоджуємося, що термін «стійкість» характеризує процес формування динамічної рівноваги, пов'язаний з нею, але не тотожний їй (Добрунік, 2015; Козловський, 2009; Макуха, 2011).

Другої концепції дотримується більшість зарубіжних та вітчизняних дослідників, які ототожнюють стійкість розвитку підприємства з його фінансовим станом (Добровольська, 2007; Колодізев, Нужний, 2007; Крючок, 2015).

Фінансова стійкість, на думку представників такого підходу, формується внаслідок стабільного одержання підприємством прибутків, що створює можливості для вільного маневрування та ефективного використання грошових коштів, сприяє підвищенню ритмічності й надійності процесів матеріально-технічного постачання, виробництва і реалізації продукції.

Але багато підприємств працюють зі збитками, не є банкрутами і

продовжують свою господарську діяльність. Тому вважаємо, що фінансова стійкість є однією з передумов економічної стійкості, проте остання є більш багатогранною та універсальною категорією.

Сутність третьої концепції ґрунтується на положеннях сталого розвитку («sustainable development»). Прийнято вважати, що перше уявлення про сталий розвиток, як наукове поняття, сформульовано Г.Х. Брундтландом: «Сталий розвиток – задоволення потреб теперішнього часу, за якого не підривається здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби». Воно може вживатися стосовно всієї планети в цілому, по відношенню до окремих країн, регіонів, а також видів господарської діяльності. Нова стратегія розвитку суспільства виходить із пріоритетів майбутнього, її можна визначити як стратегію виживання та неперервного розвитку в умовах збереження довкілля. Цей важливий науковий висновок, підтриманий багатьма вченими всього світу, не втрачає своєї актуальності.

Закон України «Про концепцію переходу України до сталого розвитку» з'ясовує обговорюване поняття таким чином: «Сталий розвиток – це такий розвиток суспільства, за якого задоволення потреб теперішніх поколінь не повинно ставити під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, для чого необхідне узгодження екологічних, економічних та соціальних складових розвитку». Наведене визначення є основним і найбільш авторитетним, оскільки більшість тлумачень терміна «стійкий розвиток» ґрунтується на ньому.

Але доцільніше було б перекласти термін «sustainable development» не як «сталий розвиток», а як «гармонійний розвиток». Адже концепція «sustainable development» передбачає гармонізацію економічних, соціальних та екологічних потреб та інтересів, а стійкий розвиток у теорії систем трактується по-іншому. Науковці, які дотримуються цих поглядів, у цілому характеризують сталий розвиток як такий, за якого економічні, екологічні та соціальні цілі врівноважуються та інтегруються, а основним показником такого розвитку вважається покращання якості життя (Добровольська, 2007; Крючок, 2015;

Ткаченко, 2015). Поняття «сталий розвиток» було введено для вивчення взаємовідносин людини, суспільства і природи. Вивчення сукупності авторських дефініцій дозволяє відзначити той факт, що за допомогою цього поняття характеризується процес розвитку суспільства або міжнародного співтовариства, який відрізняються стабільністю і збалансованістю соціально-економічного розвитку, задоволенням потреб нинішніх поколінь без загрози для можливостей майбутніх, збереженням навколишнього середовища, зростанням рівня безпеки, якості життя тощо.

Четверта концепція передбачає використання динамічної рівноваги системи та її ефективного розвитку («sustained positive economic growth»). У цьому підході ототожнюються поняття «розвиток» з поняттями «росту», «зростання», які передбачають лише збільшення кількісних, а не якісних характеристик соціально-економічної системи (Деркач, 2010; Козловський, 2009; Фещур, 2010).

Дослідивши трактування стійкості відповідно до теорії систем, вважаємо за доцільне розглянути категорію «стійкість розвитку підприємства» з урахуванням обмежень, що накладаються зовнішнім середовищем та потенціалом підприємства. Саме здатність підприємства ефективно використовувати власний потенціал для формування механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища визначає його спроможність у тривалому ефективному функціонуванні та здійсненні якісних «стрибків».

Стійкий економічний розвиток аграрних підприємств формується під впливом багатьох взаємозалежних та різноспрямованих факторів, результати дії яких можуть бути позитивними й негативними, оскільки здатні як підвищити прибуток, так і знизити ефективність виробничої діяльності підприємства. Їх вплив визначає стан економічної стійкості підприємства і його можливість тривало функціонувати в умовах нестабільності зовнішнього оточення.

Оскільки для оцінки факторів стійкого економічного розвитку аграрних підприємств вчені пропонують різні способи та методики, вважаємо, що запропоновані документи повинні відображати ефективність роботи

підприємства та надавати комплексну характеристику його виробничо-фінансового стану, відобразити зміни в результатах діяльності та визначити тенденції і види перспективних змін. До сукупності факторів стійкого економічного розвитку пред'являють загальні вимоги економічного аналізу: мінімально необхідний і достатній набір; повнота, точність, вірогідність; охоплення динаміки змін; багатоаспектність і значимість; відсутність дублювання. Але ці вимоги не завжди виконуються, оскільки кожен науковець виділяє фактори, на основі яких оцінює економічний розвиток підприємства в межах своєї концепції дослідження. Вважаємо, що як структурні складові економічної стійкості необхідно розглядати виробничо-технологічну, кадрову, фінансову, маркетингову та інвестиційно-інноваційну. Узагальнення факторів, які використовуються дослідниками для оцінки стійкості економічного розвитку підприємства, є найбільш вживаним, пропонується певна їх сукупність (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Структурні складові та фактори стійкого економічного розвитку аграрних підприємств

Структурна складова стійкого економічного розвитку	Фактор стійкого економічного розвитку	Умовне позначення
Виробничо-технологічна	Рівень використання виробничого капіталу	B ₁
	Технологічні зміни	B ₂
	Розвиток виробничої інфраструктури	B ₃
	Рівень зносу засобів виробництва	B ₄
Кадрова	Рівень розвитку вищої освіти	K ₁
	Творчий потенціал	K ₂
	Підвищення кваліфікації працівників	K ₃
	Мотивація праці	K ₄
Фінансова	Фінансова незалежність підприємства	F ₁
	Оптимізація джерел фінансових ресурсів	F ₂
	Залучення необхідного зовнішнього фінансування	F ₃
	Забезпечення фінансової гнучкості	F ₄
Маркетингова	Орієнтація на споживача	M ₁
	Зростання обсягів реалізації продукції	M ₂
	Внутрішня система маркетингу	M ₃
	Формування цінової політики	M ₄
Інноваційно-інвестиційна	Пропорційність розподілу інвестиційних ресурсів	I ₁
	Розвиток інноваційного потенціалу підприємства	I ₂
	Впровадження інноваційних технологій	I ₃
	Ефективність віддачі інвестиційних ресурсів	I ₄

Таким чином, запропонований підхід до оцінки стійкого економічного розвитку полягає у виокремленні факторів стійкого економічного розвитку в межах укрупнених його структурних складових, які надають необхідну та достатню інформацію для оцінки ефективності діяльності аграрного підприємства. Аналіз впливу факторів на стійкість економічного розвитку аграрних підприємств здійснено за допомогою методу кваліметричного аналізу. Експертні опитування є різновидом економічної експертизи, вони враховують інформативні критерії у процесі ухвалення управлінських рішень, спонукають до системного осмислення результатів досліджень, сприяють гармонізації соціально-економічних відносин, забезпечують створення ефективних механізмів стійкого економічного розвитку на макро- і макрорівнях.

За матеріалами обстеження аграрних підприємств проведена кількісно-якісна оцінка ефективності управління їх економічним розвитком за допомогою експертного методу. Експерти послідовно та попарно порівнювали показники впливу на загальну оцінку основних факторів системи управління на підприємстві. Одному з двох показників, який був найбільш впливовим, присвоювалась оцінка 2 бали (максимальна), а іншому показнику з пари, що розглядається, – 0 балів. У разі, коли жоден з показників пари не визначався найбільш значущим, то обом показникам присвоювали оцінку 1 (табл. 1.2). Важливість параметра об'єкта визначали за формулою:

$$\sum \left(\frac{B_n}{B_e} \right) / M,$$

де A – вагомість n -го параметра; n – номер параметра об'єкта; e – номер експерта; M – кількість експертів у групі; B_n – бал, привласнений n -му параметру e -м експертом; B_e – сума балів, що надані e -м експертом усім параметрам об'єкта.

До найбільш вагомих чинників впливу на стійкість економічного розвитку аграрних підприємств відносимо фінансову незалежність підприємства (вагомість – 0,0584), залучення необхідного зовнішнього фінансування (0,0581), технологічні зміни (0,0572) та забезпечення фінансової гнучкості (0,0563). Порівняно з наведеними факторами, що впливають на стійкість економічного розвитку підприємства, значно меншу вагомість отримали складові: орієнтація

на споживачів (0,0427), підвищення кваліфікації працівників (0,0423) та рівень розвитку вищої освіти (найменша вагомість – 0,0397).

Таблиця 1.2

Експертна оцінка вагомості факторів стійкого економічного розвитку аграрних підприємств

Структурна складова	Фактор	Експерт							Разом	Середній бал	Відносна вага	Ранг
		1	2	3	4	5	6	7				
Виробничо-технологічна	B ₁	22	22	21	20	20	21	21	147	21,00	0,0615	9
	B ₂	22	24	24	25	25	22	22	164	23,43	0,0672	3
	B ₃	23	17	21	22	21	18	18	140	20,00	0,0486	14
	B ₄	21	21	22	19	18	21	21	143	20,43	0,0496	11
	Всього									21,24	0,0516	2
Кадрова	K ₁	17	17	11	20	20	14	14	113	16,14	0,0317	20
	K ₂	14	14	20	18	18	24	23	131	18,71	0,0453	17
	K ₃	19	19	20	13	13	19	19	122	17,43	0,0423	19
	K ₄	19	19	19	19	22	17	17	132	18,86	0,0465	16
	Всього									17,79	0,0437	5
Фінансова	Ф ₁	24	25	24	24	24	24	24	169	24,14	0,0804	1
	Ф ₂	22	24	25	23	23	22	21	160	22,86	0,0656	5
	Ф ₃	24	25	24	24	24	24	23	168	24,00	0,0681	2
	Ф ₄	22	22	21	25	25	23	23	161	23,00	0,0663	4
	Всього									23,51	0,0572	1
Маркетингова	M ₁	11	11	23	20	20	19	19	123	17,57	0,0427	18
	M ₂	22	21	16	22	22	24	23	150	21,43	0,0625	7
	M ₃	17	17	20	28	28	15	15	140	20,00	0,0484	15
	M ₄	21	21	19	22	22	21	21	147	21,00	0,0612	10
	Всього									20,02	0,0487	4
Інноваційно-інвестиційна	M ₁	24	24	19	21	22	21	21	152	21,71	0,0636	6
	M ₂	21	21	21	17	17	21	21	139	19,86	0,0487	13
	M ₃	21	21	21	19	19	21	21	143	20,43	0,0495	12
	M ₄	21	21	24	20	20	21	21	148	21,14	0,0617	8
	всього									20,78	0,0509	3

Серед складових стійкого економічного розвитку аграрних підприємств за результатами експертної оцінки найбільшу вагомість мають фактори фінансової (середня вагомість факторів становить 0,0572) та виробничо-технологічної складових (0,0516), найменшу – кадрова (0,0437). Проведені експертні дослідження дозволили розробити матрицю «фактори-експерти», яка потрібна для визначення ступеня узгодженості думок експертів (табл. 1.3).

Для оцінки ступеня узгодженості думок експертів розраховано коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{12 \sum (D_i - D_c)^2}{m^2 (n^3 - n)}$$

де D_i – сума оцінок, визначених кожним експертом за i -м фактором; D_c – середня оцінка; m – кількість експертів; n – кількість оцінюваних факторів.

Таблиця 1.3

Експертна оцінка вагомості факторів стійкого економічного розвитку аграрних підприємств

Структурна складова	Фактор	Сума оцінок (D_i)	Середня оцінка (D_c)	$D_i - D_c$	$(D_i - D_c)^2$
Виробничо-технологічна	Рівень використання виробничого капіталу	147	21,00	126,00	15876,00
	Технологічні зміни	164	23,43	140,57	19760,33
	Розвиток виробничої інфраструктури	140	20,00	120,00	14400,00
	Рівень зносу засобів виробництва	143	20,43	122,57	15023,76
Кадрова	Рівень розвитку вищої освіти	113	16,14	96,86	9381,31
	Творчий потенціал	131	18,71	112,29	12608,08
	Підвищення кваліфікації працівників	122	17,43	104,57	10935,18
	Мотивація праці	132	18,86	113,14	12801,31
Фінансова	Фінансова незалежність підприємства	169	24,14	144,86	20983,59
	Оптимізація джерел фінансових ресурсів	160	22,86	137,14	18808,16
	Залучення необхідного зовнішнього фінансування	168	24,00	144,00	20736,00
	Забезпечення фінансової гнучкості	161	23,00	138,00	19044,00
Маркетингова	Орієнтація на споживача	123	17,57	105,43	11115,18
	Зростання обсягів реалізації продукції	150	21,43	128,57	16530,61
	Внутрішня система маркетингу	140	20,00	120,00	14400,00
	Формування цінової політики	147	21,00	126,00	15876,00
Інноваційно-інвестиційна	Пропорційність розподілу інвестиційних ресурсів	152	21,71	130,29	16974,37
	Розвиток інноваційного потенціалу підприємства	139	19,86	119,14	14195,02
	Впровадження інноваційних технологій	143	20,43	122,57	15023,76
	Ефективність віддачі інвестиційних ресурсів	148	21,14	126,86	16092,73

Стосовно отриманої матриці коефіцієнт конкордації (W) склав:

$$W = \frac{12 \times 310569,39}{49 \times 7980} = 0,953$$

Коефіцієнт може змінюватися в межах від $0 < W < 1$, тобто оцінки експертів у зазначеному діапазоні узгоджуються. Так, при $W = 1$ має місце абсолютна узгодженість поглядів експертів, при $W = 0$ усі коефіцієнти вагомості рівні між собою, тобто погляди експертів абсолютно не узгоджені.

Для практичних цілей, з точки зору обґрунтування одержаних результатів

експертних досліджень, достатньо виконання умови, за якої $W > 0,323$, або отриманим результатам можна довіряти. Значення $W = 0,953$ значно вище критичного значення коефіцієнта ($0,323$), тобто ступінь узгодженості думок експертів достатньо високий.

Виходячи зі сутності та однорідності, вказані фактори розподілено за структурними складовими стійкого економічного розвитку аграрних підприємств: чинники виробничо-технологічної складової (їх вагомість становила $0,205$), кадрової (вагомість – $0,172$), фінансової (вагомість – $0,228$), маркетингової (вагомість – $0,193$), інноваційно-інвестиційної (вагомість – $0,202$).

З урахуванням основних методичних положень та вимог кваліметрії розроблена інтегральна кваліметрична модель оцінки значущості 20 факторів стійкого економічного розвитку аграрних підприємств. У ній виділені групові та рівневі коефіцієнти вагомості стосовно кожного фактора. У кожній групі факторів відповідного рівня їх сума дорівнює 1. Розрахунок рівневих коефіцієнтів здійснювався шляхом множення їх вагомостей на певному рівні кваліметричної моделі:

$$V_i = 0,08\Phi_1 + 0,07(\Phi_3 + B_2 + \Phi_4 + \Phi_2) + 0,6(I_1 + M_2 + I_4 + B_1 + M_4) + \\ + 0,5(B_4 + I_3 + I_2 + B_3 + M_3 + K_4 + K_2) + \\ 0,4(M_1 + K_3) + 0,3K_1$$

Коефіцієнти значущості факторів управління на підприємстві були розподілені на 6 основних груп: $0,08$ (один фактор – фінансова незалежність підприємства – Φ_1), $0,07$ (чотири фактори: залучення необхідного зовнішнього фінансування – Φ_3 , технологічні зміни – B_2 , забезпечення фінансової гнучкості – Φ_4 , оптимізація джерел фінансових ресурсів – Φ_2), $0,06$ (п'ять факторів: пропорційність розподілу інвестиційних ресурсів – I_1 , зростання обсягів реалізації продукції – M_2 , ефективність віддачі інвестиційних ресурсів – I_4 , рівень використання виробничого капіталу – B_1 , формування цінової політики – M_4), $0,05$ (сім факторів: рівень зносу засобів виробництва – B_4 , впровадження інноваційних технологій – I_3 , розвиток інноваційного потенціалу підприємства

– I_2 , розвиток виробничої інфраструктури – B_3 , внутрішня система маркетингу – M_3 , мотивація праці – M_4 , творчий потенціал – K_2), 0,04 (два фактори: орієнтація на споживача – M_1 , підвищення кваліфікації працівників), 0,03 (один фактор – рівень розвитку вищої освіти – K_1).

Сутність даної моделі полягає у такому: чим більш високими є рівневі коефіцієнти факторів, тим вони більш значущі з точки зору ступеня свого впливу на стійкий економічний розвиток підприємства. Таким чином, кваліметрична модель дозволяє проводити оцінку вагомості різноманітних факторів управління економічним розвитком підприємства та здійснювати якісну оцінку різних за своєю сутністю чинників, що визначають стратегію управління сучасним підприємством.

Для обґрунтування стратегії стійкого економічного розвитку аграрного підприємства необхідно здійснити ґрунтовну оцінку поточного його стану та спрогнозувати перспективи розвитку з урахуванням ринкової ситуації, можливостей та внутрішніх резервів. Поширеним методом оцінки й прогнозування економічного розвитку є використання елементів операційно-господарського аналізу, за допомогою якого визначається поріг рентабельності та запас фінансової міцності підприємства. Такий аналіз є важливим для правильного визначення асортиментної політики підприємства. У кризові періоди, заради збереження ринків збуту, підприємства можуть продовжувати виробництво тих видів продукції, ціна яких нижча за собівартість. При цьому мінімально допустимою може бути ціна, що покриває тільки змінні витрати, оскільки в цьому випадку збитки не перевищують постійних витрат. Майже такого ж збитку (на суму постійних витрат) підприємство зазнало б у разі припинення випуску цієї продукції, втративши свою частку ринку. Таким чином, використання коефіцієнта беззбитковості дає можливість вибору між збереженням ринкової позиції за рахунок певного зниження цін та припиненням або переорієнтацією виробництва на випуск іншої продукції.

Для підвищення економічної стійкості підприємства та виявлення чинників, які формують пріоритети економічного розвитку, визначають

маржинальний дохід за кожним видом продукції, оптимальне поєднання різних бізнес-процесів та обґрунтовують асортиментну стратегію. Специфіка виробництва різних видів продукції зумовлює різний рівень постійних витрат на різні види продукції. Необґрунтоване скорочення обсягів випуску продукції, на частку якої припадає значна частина постійних витрат, призводить до неточності під час розрахунку порога рентабельності.

Вибір асортиментної політики підприємств зумовлений багатьма чинниками як внутрішнього (наявність виробничих потужностей, забезпеченість сировиною тощо), так і зовнішнього (стан ринку, платоспроможний попит та ін.) характеру. Тому для прогнозування господарської діяльності підприємства та вибору стратегії стійкого економічного розвитку, визначення маржинального доходу й точки беззбитковості за кожним видом продукції зумовлює необхідність вибору співвідношення ціна – якість.

Пропонований підхід дозволяє встановити запас фінансової міцності підприємства, що важливо при визначенні його конкурентної позиції. Запас фінансової міцності, розрахований у відносному вираженні як частка від прогнозованого обсягу реалізації, використовують для оцінки виробничого ризику. Цей показник розраховують за формулою:

$$N = Q \times P - K_b \times P,$$

де N – запас фінансової міцності; Q – прогнозований обсяг виробництва; P – ціна одиниці продукції; K_b – обсяг виробництва продукції в точці беззбитковості.

Оцінка фінансової міцності за основними видами продукції аграрних підприємств (зерно, молоко, м'ясо, насіння соняшнику) показала, що найбільший запас фінансової міцності мають підприємства з широким асортиментним рядом; вони мають менший ризик фінансових втрат і зможуть витримати зниження виручки від реалізації та без загроз перейти в розряд збиткових. Аналіз дозволяє дійти висновку, що впровадження на підприємстві власної переробки продукції, зростання доданої вартості сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства та знижують ризик господарської

діяльності. Таким чином, аналітична оцінка економічного розвитку аграрних підприємств за видами продукції є основою формування стратегій розвитку, обґрунтування перспектив розвитку агробізнесу, створення кластерних взаємозв'язаних виробництв в агропромисловому виробництві.

Поряд з оцінкою розвитку виробництва необхідно здійснювати аналіз попиту на продукцію підприємств, визначаючи при цьому кількісні параметри впливу окремих факторів на обсяги споживання основних продуктів харчування (Y). Одним із головних факторів зміни попиту є рівень доходів. Серед усіх видів доходів найважливішим є рівень оплати праці. Як фактор впливу було взято середньорічний рівень номінальної заробітної плати, скоригований на індекс споживчих цін (x_1).

Виходячи з того, що первинним є попит, обсяги виробництва сільськогосподарської продукції не можна включати до переліку факторів впливу, оскільки вони є функцією. Обсяг пропозиції відносно до обсягів споживання створює передумови до виникнення надлишку або дефіциту відповідної продукції на галузевому ринку. Отже, дефіцит (надлишок) пропозиції через прямий вплив на формування цін буде здійснювати непрямий вплив на споживання (x_2). Фактором стабільності ринкової пропозиції та ринкових цін є розмір перехідних залишків продукції, тому зміну запасів сільськогосподарської продукції на кінець року включено до переліку факторів впливу (x_3). Нарешті, четвертим фактором впливу є індекс споживчих цін на продукти харчування в торговельній мережі (x_4). Обробка аналітичних даних дозволила одержати певні результати: коефіцієнт кореляції – 0,914, отже тіснота зв'язку висока; коефіцієнт детермінації – 0,927, отже, мінливість функції на 92,7 % визначається мінливістю вибраних факторів; критерій Фішера: $F_\phi = 67,538$, $F_\kappa = 3,633$; $F_\phi > F_\kappa$, отже нульова гіпотеза про відсутність зв'язку між показниками відкидається – модель адекватна реальності; критерій Стьюдента: $t_\phi = 91,227$, $t_\kappa = 2,262$; $t_\phi > t_\kappa$, отже нульова гіпотеза про незначущість коефіцієнта регресії відкидається – він є статистично значущим; критерій фон Неймана: $Q_\phi = 1,386$, $Q_\kappa = 1,3$; $Q_\phi > Q_\kappa$. Отже приймається гіпотеза про

відсутність автокореляції; критерій Пірсона: $X_{\phi}^2 = 14,198$, $X_{\kappa}^2 = 12,592$; $X_{\phi}^2 < X_{\kappa}^2$, отже в масиві регресорів мультиколінеарність відсутня; рівняння регресії набуває вигляду: $Y = 31,44 + 0,006x_1 - 0,019x_2 + 0,002x_3 + 0,005x_4 + e$.

Для з'ясування вагової частки впливу кожного із факторів на мінливість результативної ознаки проведено розподіл загальної варіації реалізації основних видів сільськогосподарської продукції (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Загальна варіація факторів реалізації сільськогосподарської продукції

Фактор	Парний коефіцієнт кореляції, r_{yx}	β -коефіцієнт, β_x	Відсоток ($r_{yx} \cdot \beta_x \cdot 100\%$)
Зерно			
X_1 – середньорічний рівень номінальної заробітної плати, скоригований на індекс споживчих цін на хлібопродукти	0,8127	0,6358	51,67
X_2 – дефіцит (надлишок) пропозиції	-0,6232	-0,3154	19,66
X_3 – зміна запасів зерна на кінець року	0,2618	0,0072	0,19
X_4 – індекс споживчих цін на хлібопродукти	-0,2811	0,0101	-0,28
Насіння соняшнику			
X_1 – середньорічний рівень номінальної заробітної плати, скоригований на індекс споживчих цін на олію	0,8301	0,6455	53,58
X_2 – дефіцит (надлишок) пропозиції	-0,6521	-0,2741	17,87
X_3 – зміна запасів соняшникової олії на кінець року	0,2701	0,0073	0,20
X_4 – індекс споживчих цін на олію соняшникову	-0,2858	0,0102	-0,28
Молоко			
X_1 – середньорічний рівень номінальної заробітної плати, скоригований на індекс споживчих цін молоко нежирне	0,8915	0,7137	63,63
X_2 – дефіцит (надлишок) пропозиції	-0,7113	-0,3524	25,07
X_3 – зміна запасів молока на кінець року	0,2815	0,0084	0,24
X_4 – індекс споживчих цін на молокопродукцію	-0,3760	0,0112	-0,42
М'ясо			
X_1 – середньорічний рівень номінальної заробітної плати, скоригований на індекс споживчих цін на м'ясопродукти	0,9294	0,7397	68,75
X_2 – дефіцит (надлишок) пропозиції	-0,7498	-0,3572	26,78
X_3 – зміна запасів продукції з м'яса на кінець року	0,2972	0,0083	0,25
X_4 – індекс споживчих цін на м'ясопродукцію	-0,3857	0,0109	-0,42

Відповідно до розрахунків, головним фактором зміни обсягу реалізації сільськогосподарської продукції є розмір номінальної плати праці, скоригованої на індекс споживчих цін – (51,7–68,8 % впливу). Відповідно до розрахунків, головним фактором зміни обсягу реалізації сільськогосподарської продукції є розмір номінальної плати праці, скоригованої на індекс споживчих цін – (51,7–68,8 % впливу).

На другому місці – наявність та розмір дефіциту відповідної продукції – (19,7–26,8 % впливу). Зміна запасів продукції на кінець року забезпечує лише від 0,19 до 0,25 % варіації досліджуваної функції. Поясненням цьому є те, що перехідні запаси відповідної продукції є настільки незначними, що це унеможливорює їх використання для прогнозу кон'юнктури ринку на наступний рік, і в першу чергу – прогнозу споживання.

Нарешті, четвертий фактор впливає на варіацію функції лише на 0,28 % (зерно, насіння соняшнику) – 0,43 % (молоко, м'ясо). Це вказує на те, що попит на продукцію з м'яса та молока є в цілому нееластичним за ціною. Нееластичність попиту свідчить про те, що населення країни вважає згадані продукти незамінними у харчуванні. За ситуації, коли попит на м'ясо і молоко є нееластичним за ціною, а його зростання забезпечується за рахунок споживачів із низькими доходами, надзвичайно гостро постає проблема встановлення справедливих цін на зазначену продукцію. Нагадаємо, що упровадження стратегічного менеджменту на підприємствах вимагає правильного вибору стратегії стійкого економічного розвитку й тактики підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів.

Отже, стійкий економічний розвиток аграрного підприємства формується під впливом багатьох взаємозалежних та різноспрямованих факторів, результати дії яких можуть бути позитивними й негативними, оскільки можуть призвести як до підвищення прибутку, так і до зниження ефективності виробничої діяльності підприємства. Їх вплив визначає стан економічної стійкості підприємства і його можливість функціонувати в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

До найбільш вагомих чинників, які впливають на стійкість економічного розвитку аграрних підприємств, слід віднести фінансову незалежність підприємства, залучення необхідного зовнішнього фінансування, технологічні зміни та забезпечення фінансової гнучкості. Оцінка фінансової міцності за основними видами продукції аграрних підприємств (зерно, молоко, м'ясо, насіння соняшнику) показала, що найбільший запас фінансової міцності мають підприємства з широким асортиментним рядом, меншим ризиком фінансових втрат.

Фінансових втрат зможуть витримати зниження виручки від реалізації без загрози перейти в розряд збиткових. Аналіз дозволяє зробити висновок, що впровадження на підприємстві власної переробки продукції, зростання доданої вартості сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства та знижує ризик господарської діяльності.

ІНВЕСТИЦІЇ. ВИДИ, ФОРМИ ТА ДЖЕРЕЛА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Дідур К.М., к.е.н., доцент

Сьогодні економіка України переживає скрутні часи, яких вона не відчувала за весь період своєї незалежності. Війна, яку розв'язала російська федерація на території України, загнала економіку країни в глухий кут, оскільки значна частина підприємств припинила свою діяльність, експортно-імпортні операції знизилися в десятки разів, зруйновано десятки тисяч об'єктів цивільної інфраструктури, через значне подорожчання енергоносіїв та логістичні проблеми продукція подорожчала на 18 %, що є найгіршим показником інфляції за останні сім років. За даних умов інвестиції виступають найважливішим засобом забезпечення умов виходу з економічної кризи, джерелом відбудови економіки, структурних зрушень в народному господарстві, зростанні технічного прогресу, підвищення якісних показників

господарської діяльності на мікро- та макрорівнях.

Поняття «інвестиція» є первинним поняттям, базою побудови ієрархії інших понять, що віддзеркалюють відтворення основного та оборотного капіталів. Термін «інвестиція» є похідним від латинського слова «invest» та означає «вкладати». Деякі вітчизняні й зарубіжні дослідники розуміють під терміном «інвестиції» будь-яке вкладення грошей, котре може бути не пов'язане з досягненням суб'єктами інвестування конкретних цілей.

Окрема група вчених визначення щодо трактування інвестицій пов'язують лише з приростом капіталу або з одержанням поточного доходу, хоча інвестиції за своєю суттю можуть мати на меті не тільки економічні, але й позаекономічні цілі вкладення капіталу.

«Інвестиції» часто вважають синонімом категорії «капітальні вкладення», проте інвестиції укладають не лише в приріст обігових активів, але й в різні фінансові інструменти та деякі види нематеріальних активів. Тобто капітальні вкладення є одним із видів інвестицій, але не їх визначенням. Теоретичну сутність категорії «інвестиції», на думку вітчизняних та зарубіжних науковців систематизовано – табл. 1.5.

Характеризуючи інвестиції, жоден з авторів не звернув увагу на головну ознаку інвестицій – їх ризиковість. Відсутність такої ознаки у визначенні є суттєвим недоліком, адже лише в згаданих випадках термін «інвестиції» є неповним, бо втрачається його природне значення. Ризик завжди присутній тоді, коли при здійсненні будь-якої інвестиційної програми існує можливість її відхилення від наміченої цілі інвестування.

Причинами цьому може стати наявність великої кількості економічних дестабілізуючих факторів, які в комплексі і формують ризик. В економіці існує такий термін, як «інвестиційний ризик», під яким розуміють можливість настання подій, що залишають певні наслідки, в тому числі і негативні: втрати інвестиційного доходу; недотримання цілі інвестування; втрата інвестованих коштів тощо.

Таблиця 1.5

Визначення економічної сутності категорії «інвестиції»

Автор	Визначення
Закон України «Про інвестиційну діяльність»	Інвестиції – це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладають в об’єкти підприємницької та інших видів діяльності, внаслідок якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект (Закон України «Про інвестиційну діяльність», 1991).
Білик В.В.	Інвестиції – це певні засоби, вкладання коштів у які забезпечує збільшення їх вартості та зростання доходу (Білик, 2017).
Бланк І.О.	Інвестиції – витрати грошових коштів, спрямовані на відтворення капіталу(його підтримку і розширення (Бланк, 1995).
Воробйов Ю.Н.	Інвестиції – це економічна категорія, яка характеризує процес вкладення інвестиційних ресурсів, що направляються на просте та розширене відтворення капіталу економічної системи, розвиток інноваційної діяльності з метою отримання більшого об’єму ВВП, доходу, дивіденду (Воробьев, 2004)
Ганечко І.	Інвестиціями можна вважати засоби, що направляються на відтворення або збільшення капіталу з метою одержання прибутку в майбутньому (Ганечко, 2011).
Герасимчук З. Ткачук В.	Інвестиції – це будь-які вкладення, зумовлені стратегічними цілями економічної політики та спрямованими на розвиток окремих галузей, виробництв, регіональних господарських систем з метою примноження матеріального та соціально-значимого багатства у майбутньому (Герасимчук, Ткачук, 2009).
Герасіна В. О.	Під інвестиціями необхідно розуміти ті економічні ресурси, що спрямовуються на збільшення як реального капіталу суспільства, так й інвестиції в «людський капітал», які на сучасному етапі набувають усе більшого значення (Герасіна, 2007).
Денисенко М.	Інвестиції – рушійна сила процесів економічного зростання, відновлення виробничого апарату та підвищення добробуту населення» (Денисенко, 2003).
Колесник О.О.	Сукупність засобів, що реалізуються у формі довгострокових вкладень капіталу в різні галузі економіки (Колесник, 2011).
Крупка М.І.	Інвестиції – це ті вкладення, що забезпечують приріст капіталу, створюють новий капітал (Крупка, 2001).
Макконел К., Брю С.	Інвестиції – «... затрати на виробництво і накопичення засобів виробництва і нарощення матеріальних запасів» (Макконел, Брю, 2008).
Массе П.	Інвестиції – це акт обміну задоволення сьогоденної потреби на очікуване задоволення її в майбутньому з допомогою інвестованих благ (Массе, 1971).
Олексєєнко Л.М.	Інвестиції – довгострокові вкладення капіталу в грошовій, матеріальній і нематеріальній формах в об’єкти підприємницької діяльності або фінансові інструменти з метою отримання прибутку, забезпечення збільшення капіталу або досягнення соціального ефекту (Олексєєнко, 2011).
Перар Ж.	Інвестиції – це додаткові вкладання до вже наявних коштів, тобто це вкладення, що спрямовані на розширення бізнесу або створення умов для підвищення ефективності його функціонування (Перар, 1999).
Титаренко Н.О. Поручник А.М.	Інвестиції – це всі види активів, вкладених у господарську діяльність з метою одержання доходу (Титаренко, Поручник, 2000).
Федоренко В.Г.	Інвестиції – вкладення капіталу в підприємства та галузі економіки з метою його нарощування в майбутньому та отримання прибутку (Федоренко, 2008).

Саме тому, на нашу думку, інвестиції – це грошові (або еквівалентні їм) кошти, які потенційний інвестор (тобто власник фінансових засобів) планує вкласти в проект з метою підвищення ефективності діяльності будь-якої сфери діяльності даного проекту (з урахуванням можливих ризиків) та одержання прибутку (доходу) або ж соціального ефекту в майбутньому (Колесник, 2011).

Поряд з терміном «інвестиції» часто використовують таке поняття як «інвестиційне забезпечення», яке є багатограним, але єдине визначення щодо його трактування на даний час відсутнє. М. Кісіль (2009) інвестиційним забезпеченням називає не лише формування джерел фінансування інвестицій, а й сукупність різноманітних умов, ресурсів, економічних механізмів, важелів і заходів, необхідних для забезпечення нормального перебігу інвестиційних процесів. Як наголошували Н. Титаренко, А. Поручник (2000) під інвестиційним забезпеченням варто розуміти всі види майнових та інтелектуальних цінностей, котрі вкладаються в підприємницьку діяльність, у підсумку чого формується дохід або одержується соціальний ефект.

На думку М. Коденської (2013), інвестиційне забезпечення – це організаційно-економічні умови, засоби, заходи та економічні відносини, які виникають в процесі руху вартості, авансованої в капітал з метою створення, накопичення та використання інвестиційних ресурсів задля розвитку виробництва. Проаналізувавши думки вчених щодо категорії «інвестиційне забезпечення», було сформульовано власне визначення: «Інвестиційне забезпечення – це комплекс різноманітних умов, ресурсів, методів, економічних механізмів і важелів, які забезпечують бажаний перебіг інвестиційних процесів і приводять до зміни кількісних і якісних показників діяльності підприємства в довгочасній перспективі, за його здатності протистояти негативному впливу зовнішнього середовища».

Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності підприємства – це система, котра містить у собі певні елементи:

1. Суб'єкти інвестування, до яких включають всіх суб'єктів господарювання, зацікавлених в інвестуванні засобів в інноваційну діяльність

для одержання конкретного ефекту: урядові інституції (міністерства і відомства), індивідуальні інвестори (приватні особи), корпоративні інвестори (наукові установи, інноваційно активні підприємства, суб'єкти інноваційної інфраструктури, спеціалізовані інноваційні фонди), різноманітні за своєю формою фінансово-кредитні установи (банки, інвестиційні компанії, страхові компанії, лізингові компанії, недержавні пенсійні фонди та ін.), іноземні інвестори та венчурні фонди;

2. Об'єкти інвестування – це всі сфери, програми, проекти, в які мають вкладатися кошти задля підвищення ефективності їх функціонування. До них належать: інноваційні програми та проекти; певні стадії інноваційного процесу; нові знання та інтелектуальні продукти; обладнання для виробництва та виробничих процесів; інфраструктура виробництва та підприємництва; організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що значно покращують структуру та якість виробництва та/або соціальної сфери; різноманітні суб'єкти інноваційної діяльності, певні напрями інноваційної діяльності (Ганечко, 2011);

3. Джерела фінансування інноваційної діяльності, основні з яких внутрішні та зовнішні, проте існують й інші класифікації;

4. Форми інвестування інноваційної діяльності, котрі можуть визначатися за різними або ж кількома критеріями (джерела фінансування; суб'єкти інвестування; об'єкти інвестування та/або його спрямованість – одержання прибутку або ж досягнення іншого соціально-економічного ефекту). Виділяють такі форми інвестування інноваційної діяльності: державне (комунальне) інвестування; комерційне інвестування; соціальне інвестування; іноземне інвестування; спільне інвестування (Білик, 2017).

Найбільш широкий огляд інвестиційної діяльності здійснив І. Бланк (1995), розробивши власну класифікацію. Учений виділив п'ять основних ознак, за якими й класифікував інвестиції:

1. За об'єктами вкладення коштів виділяють реальні та фінансові інвестиції. Під реальними інвестиціями варто розуміти вкладення коштів у

придбання будинків, складів, споруд, технічних приміщень та інших об'єктів нерухомості, або вкладення грошових коштів у нематеріальні активи, котрі підлягають амортизації. Фінансові інвестиції – це вкладення грошових засобів у фінансові інструменти.

2. За характером участі в інвестуванні інвестиції поділяються на прямі і непрямі. Прямі інвестиції реалізують без фінансових посередників, безпосередньо у виробничі фонди з метою отримання доходу та участі в управлінні виробництвом. Непрямі інвестиції (їх ще називають «портфельні»), найчастіше здійснюються пасивними інвесторами, котрі бажають отримати невелику частину компанії і відповідно невеликий, але гарантований прибуток. Таке інвестування реалізується через посередників, оскільки не всі інвестори мають достатній професіоналізм для правильного й ефективного вибору об'єктів інвестування та подальшого управління ними (Федоренко, 2008).

3. За періодом інвестування виділяють короткострокові, середньострокові і довгострокові інвестиції. Короткострокові інвестиції – це вкладення капіталу не більш як на один рік; середньострокові – термін вкладення до трьох років; довгострокові – понад три роки. За своєю суттю інвестиції є довгостроковим вкладенням коштів, але за негативних умов інвестиційного клімату, значних темпів інфляції інвестори використовують вклади лише короткострокові та середньострокові.

4. За формами власності інвестиційних ресурсів розрізняють приватні, державні, іноземні та спільні вкладення. Приватні інвестиції – це вкладення коштів підприємствами недержавної форми власності та громадянами країни. Під державними інвестиціями розуміють вкладення грошових коштів, що здійснюються центральними та місцевими органами влади й місцевого самоврядування за рахунок бюджетних і позикових коштів, а державними органами – за рахунок власних і позикових коштів. Інвестиції, що здійснюються іноземними громадянами та країнами називаються іноземними. Спільні інвестиції – це вкладення коштів, що здійснюються як суб'єктами певної країни, так і іноземних країн.

5. За регіональною ознакою виділяють інвестиції всередині країни і за кордоном. Інвестиції всередині країни – це вкладення коштів у територіальних межах даної країни. Під інвестиціями за кордоном розуміють вкладення коштів в об'єкти, що розміщені поза межами територіальних кордонів даної країни.

На нашу думку, до такої класифікації варто включити інвестиції за наступними класифікаційними ознаками:

6. За сумісництвом вибору можуть бути альтернативні (коли є два чи більше інвестиційні проекти зі схожими чи однаковими умовами вкладання коштів) та взаємозалежні. Взаємозалежними є інвестиції, що відрізняються умовами інвестування та напрямками здійснення інвестицій.

7. За рівнем ризику варто виділити безризикові, низькоризикові, середньо ризикові, високо ризикові, спекулятивні інвестиції.

8. Інвестиції, залежно від диференційованої норми очікуваного прибутку, можна поділити на 6 класів. До 1 класу (змушені капіталовкладення) вимоги до норми прибутку повністю відсутні. Норма прибутку до інвестицій 2 класу (збереження позицій на ринку) мають бути в межах 6 %. До 3 класу (відновлення ОВФ) норма прибутку має бути в межах 12 %. Норма прибутку до інвестицій 4 класу (економія виробничих витрат) –15 %. До 5 класу (збільшення доходу) норма прибутку становить близько 20 %. Норма прибутку до інвестицій 6 класу (ризикові капіталовкладення) – 25 % (Вороб'єв, 2004).

Основними напрямками інвестиційної діяльності підприємства є буденне інвестування для підтримки, оновлення та заміни засобів виробництва, що використовуються, без суттєвої зміни основної діяльності; перспективне інвестування в новітні виробничі засоби зі суттєвою зміною характеру та змісту основної діяльності на основі оригінальних інвестиційних проектів. Аналіз іноземного досвіду підтверджує, що інвестиції в інноваційну діяльність підприємств мають, здебільшого високу окупність, незважаючи на суттєвий ризик здійснення таких інвестицій і тривалий строк їхньої окупності. Суб'єктами інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності можуть бути: одиничні підприємства; промислові компанії; фінансово-промислові групи;

інвестиційні та інноваційні фонди; малий інноваційний бізнес; органи державного та місцевого управління; приватні особи. Всі перелічені суб'єкти в певній формі беруть участь у відтворювальному процесі та опосередковано впливають на розвиток інноваційної діяльності (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Класифікація інвесторів за основними ознаками

Класифікаційна ознака	Вид інвестора
За спрямованістю основної діяльності	Індивідуальний; Інституціональний
За цілями інвестування	Стратегічний; Портфельний
За орієнтацією на інвестиційний ефект	Потоковий інвестиційний дохід Приріст капіталу в довгостроковому періоді Позаконотомічний інвестиційний ефект
Стосовно інвестиційного ризику	Не схильний до ризику; Нейтральний до ризику Схильний до ризику
За менталітетом інвестиційного поведіння	Консервативний; Помірний; Агресивний
За приналежності дорезидентів	Вітчизняний; Іноземний

Принципи організації інвестиційного забезпечення інноваційних процесів повинні бути направлені на різноманітність джерел фінансування, на адаптивність і динамічність певних елементів системи та дозволяти швидко й ефективно реалізацію інновацій з їх подальшою комерціалізацією, що забезпечує збільшення фінансової віддачі від інноваційної діяльності. Для цього варто дотримуватись активізації державної інноваційної, науково-технічної та промислової політики та готовність підприємців перейти до інноваційного розвитку.

Ефективність інноваційної діяльності підприємства першочергово залежить від інвестиційного забезпечення. Згідно зі статтею 18 Закону України «Про інноваційну діяльність» (1991), джерелами інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності кошти Державного бюджету України; кошти місцевих бюджетів і кошти бюджету Автономної Республіки Крим; власні кошти спеціалізованих державних і комунальних інноваційних фінансово-кредитних

установ; власні чи запозичені кошти суб'єктів інноваційної діяльності; кошти (інвестиції) будь-яких фізичних і юридичних осіб; інші джерела, не заборонені законодавством України. Дослідження свідчать про те, що інвестування інноваційної діяльності підприємств може, здійснюватися за рахунок різних джерел (рис. 1.3).

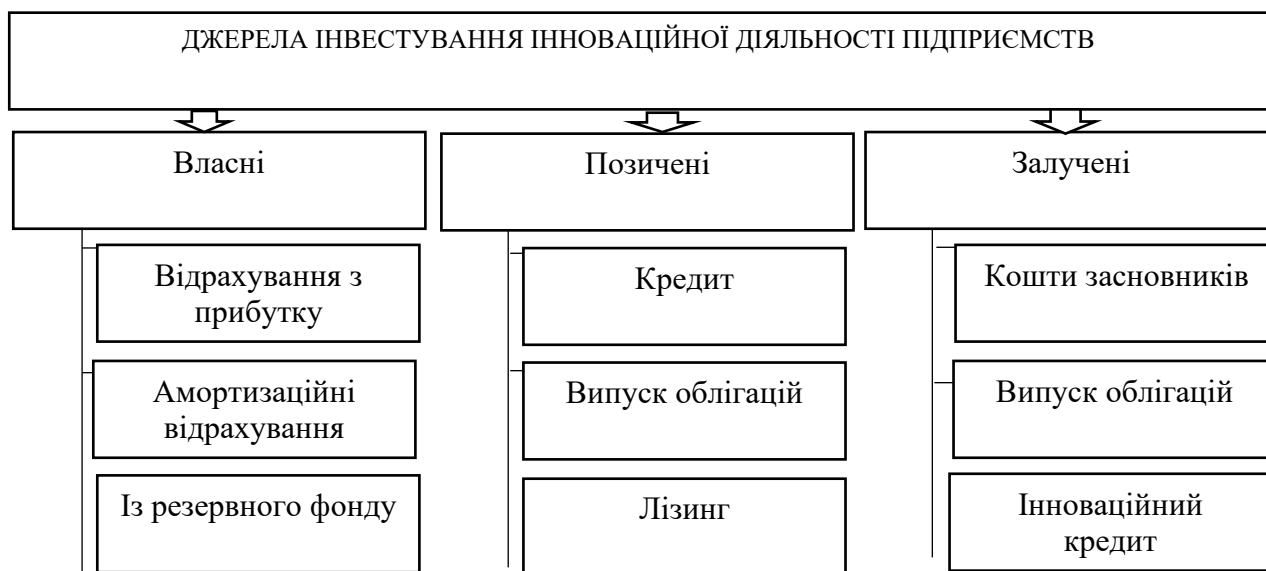


Рис.1.3. Джерела інвестування інноваційної діяльності підприємств

Головним джерелом інвестування залишаються власні кошти. В такому випадку здійснюється процес самофінансування: з отриманих капіталізованих прибутків (за рахунок фонду розвитку підприємства); самофінансування з амортизаційного фонду і поточних амортизаційних відрахувань; використання резервного фонду для погашення короткострокових поточних збитків підприємства, запланованих на термін до виходу підприємства на планові показники обсягів випуску та продажу продукції, які є більшими за обсяг беззбиткового випуску та продажу; фінансування з власного капіталу підприємства, котрий формує статутний фонд підприємства (при збільшенні ним діючого нормативу підтримки конкретно визначеної величини статутного капіталу). Новим джерелом фінансування є позикові кошти: банківські кредити (довгостроковий і середньостроковий інвестиційний кредити); позикові кошти, котрі отримуються від розміщення на біржовому чи позабіржовому фондових ринках облігацій, що спеціально випускаються; комерційний кредит від

постачальників матеріальних ресурсів (запасів, напівфабрикатів, сировини, комплектуючих виробів, послуг контрагентів тощо) при купівлі цих ресурсів на виплату або ж з відстроченим платежем; лізинг спеціально замовленого обладнання з відтермінованим викупом його після того, як обладнання буде надане з дозволом користування ними протягом певного терміну на умовах оренди (при цьому можливі наступні види лізингу – прямий, оперативний, фінансовий та ін.); кошти закордонних інвесторів. До залучених коштів належать: кошти акціонерів-засновників (пайовиків) та тих (у відкритих акціонерних товариствах), хто купив акції попередніх додаткових емісій; кошти, отримані від розміщення на фондовому ринку нових випусків акцій або отримуються від додаткових нових пайовиків, якщо йдеться про неакціонерні; чи товариства з обмеженою відповідальністю, статутний фонд яких після перереєстрації може збільшуватися за рахунок внесків від додатково прийнятих членів (Колесник, 2011).

Виокремлюють також інші змішані джерела фінансування, які містять в собі випуск і розміщення конвертованих один в одного акцій та облігацій; інноваційний кредит; отримання форвардних контрактів на постачання освоєваної продукції зі суттєвим відкладеним у часі строком постачання. Окрім цього, є нетрадиційні (альтернативні) інструменти інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку, які з'явилися відносно нещодавно, але вже виявилися звичними для підприємців та новаторів. До них варто включити венчурні фонди, бізнес-інкубатори, бізнес-ангели, краудфандінг.

Венчурний капітал є особливою формою капіталу. Інвестори, які беруть участь у фінансуванні, виступають як замовники майбутніх інновацій. І якщо вони будуть успішними, то й стануть співвласниками новоутвореного підприємства. Венчурне фінансування є попередньою оплатою витрат виконання замовлень на інновацію (Денисенко, 2003).

Бізнес-інкубатор – це організація, що надає на певних умовах і на певний час спеціально обладнані приміщення та інше майно суб'єктам малого та середнього бізнесу, котрі лише починають свою діяльність, для сприяння

досягнення ними фінансової самостійності. Інкубатори можуть підтримати майже будь-який задум.

Бізнес-ангели – це приватні неформальні інвестори, що вкладають засоби в маловідомі молоді компанії, як правило, без застави, в очікуванні зростання їх вартості. Вони отримали таку назву, оскільки, крім них, мало хто наважується вкласти гроші в ризиковані проекти. Можна стверджувати, що бізнес-ангели рятують молодих підприємців та їх компанії, які перебувають у тяжкому фінансовому становищі. Крім фінансів, неформальні інвестори привносять в компанію цінніший вклад – досвід у сфері її діяльності і управлінські навички, чого зазвичай не вистачає компаніям на початкових стадіях. Бізнес-ангели вкладають власні фінансові ресурси практично в ідеї, які в майбутньому можуть стати бізнес-проектами. Вони можуть інвестувати як від свого імені, так і через власні компанії. Основна перевага бізнес-ангелів перед традиційним банківським кредитом – приватні інвестори напоготові ризикувати.

Краудфандінг – це співтовариство людей, котрі об'єднують гроші чи інші ресурси для підтримки задумів, людей або ж організацій. Вони взаємодіють в Інтернеті на спеціалізованих платформах або в соціальних мережах. Краудфандінг має значний потенціал та може бути відмінною бізнес-моделлю, яка забезпечує лише реалізацію певного проекту на початкових стадіях розвитку. Краудфандінг – це альтернативний спосіб залучення безповоротних інвестицій у проект, оскільки краудфандінгові сервіси є прозорими, адже ми бачимо, на що витрачаються наші кошти. Кожен з альтернативних інструментів має свої переваги та недоліки (табл. 1.7).

Різноманітність джерел інвестування інноваційної діяльності визначає необхідність повного дослідження можливостей вибору кожного з джерел, переваг і недоліків їхнього використання (табл. 1.8).

До головних факторів, які визначають можливість використання певного джерела інвестування інновацій, належать: розмір і вид підприємства, що здійснює інновації; кредитоспроможність підприємства та його фінансовий стан; ступінь диверсифікації діяльності підприємства (рівень спеціалізації його

інноваційної діяльності); радикальність інновації; розмір і характер потенційного ефекту від інновації; рівень ризику, котрий пов'язаний зі здійсненням інновації; ступінь залежності підприємства (тобто самостійне підприємство або воно засноване корпорацією); резерв часу на освоєння інновації.

Таблиця 1.7

Порівняльний аналіз нетрадиційних джерел фінансування

Спосіб інвестування	Обмеження	Переваги	Недоліки
Венчурні фонди	Відбір проектів на основі бізнес-планів	Діяльність спрямована на найбільш ризикове інвестування	Можливість утрати підприємством контролю над власним проектом
Бізнес-інкубатори	Наставники малого та середнього бізнесу	Інвестують інтелектуальний капітал	Не сприяють у пошуку прямих інвесторів
Бізнес-ангели	Необхідне повернення вкладень або частка в капіталі (блокуючий пакет)	Оптимізують поточну бізнес-модель, визначають місце та перспективи проекту на ринку	Незначний внесок у капітал
Краудфандінг	Взаємодія відбувається в мережі Internet на спеціалізованих майданчиках (платформах) або в соціальних мережах	Залучення безповоротних, безкоштовних інвестицій з одночасною рекламою інноваційного продукту	За недобору оголошеної суми проект не отримує коштів, оскільки вони повертаються інвесторам

З перелічених факторів можна зробити висновок: підприємства, які мають великі фінансові і виробничі можливості, здатні виділити засоби для інвестування інноваційного розвитку; дрібні підприємства, які лише формуються, не мають значної кількості власних коштів, тому й самофінансування для них неприйнятне; якщо підприємство кредитоспроможне, воно може розраховувати на довіру інвесторів та на доступ до позикових і залучених джерел інвестування; якщо ж для успішної реалізації проекту ключовим є швидкість залучення інвестицій, то й доцільніше використовувати кредит; якщо підприємство спеціалізується на виконанні

досліджень та розробок, то в цьому випадку діяльність може забезпечуватися коштами венчурних інвесторів; за венчурного фінансування передбачається інвестування інновацій як за рахунок придбання акцій (паїв), так і за рахунок кредитування підприємств; велике диверсифіковане підприємство здатне отримувати фінансування інновацій з різних джерел (Білик, 2017).

Таблиця 1.8

Переваги та недоліки основних видів джерел фінансування інвестицій

Джерела фінансування інвестицій в розвиток основних засобів виробництва	
Переваги	Недоліки
1	2
Бюджетне фінансування	
1. Можливість вирішення значних за обсягами соціальних, економічних проблем. 2. Безоплатна основа. 3. Отримання значних грошових надходжень під мінімальний банківській відсоток.	1. Нераціональне використання коштів. 2. Обмежена можливість залучення капіталу внаслідок дефіциту бюджету. 3. Недосконалість впровадження державної інвестиційної політики
Фінансування за рахунок власних коштів	
1. Високий прибуток за критеріями норм прибутковості інвестиційного капіталу. 2. Висока швидкість залучення. 3. Повне збереження контролю над використанням. 4. Зниження ризиків неплатоспроможності.	1. Невеликий обсяг залучення. 2. Низький рівень зовнішнього контролю ефективності використання
Фінансування за рахунок позабюджетних коштів	
1. Використання досвіду країн з розвинутою залізничною інфраструктурою. 2. Суворий зовнішній контроль використання. 3. Можливість залучення грошових потоків під невисокий відсоток.	1. Нестабільна політична та економічна ситуація у країні. 2. Доволі високий відсоток фінансових ризиків. 3. Важка процедура знаходження донора інвестицій
Кредити банків	
1. Високий обсяг залучення. 2. Суворий зовнішній контроль використання	1. Доволі значна складність залучення й оформлення. 2. Сплата судного відсотка. 3. Значні ризики несплати відсотків. 4. Необхідно забезпечення застави
Кошти закордонних інвесторів	
1. Можливість залучення великого капіталу. 2. Можливість отримання прибутку для інвесторів та державних КОВВ. 3. Повне збереження контролю над управлінням	1. Нестабільна політична та економічна ситуація у країні. 2. Високий відсоток фінансових ризиків. 3. Довготривалість процесу отримання прибутку

Облігаційні позики	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпеченість фінансового доходу. 2. Залучення дешевих грошових потоків. 3. Відсутність забезпечення застави. 4. Забезпечують весь спектр потреб господарства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досить обмежена кількість утримувачів облігацій. 2. Мала кількість операцій з купівлі та продажу на вторинному ринку. 3. Незабезпеченість. 4. Обмеженість попиту. 5. Низька корпоративна культура емітентів. 6. Недосконалість законодавства в цій сфері, обмеження обсягу емісії для акціонерних товариств і відсутність такого типу обмеження для підприємств інших форм власності
Фінансування на основі лізингу	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість оновлення основних фондів, з можливим наступним їх придбанням у власність. 2. Спрямування вивільнених коштів на інші потреби. 3. Право вибору об'єкта лізингу. 4. Можливість попередньо перевірити техніку та обладнання на предмет придатності. 5. Звільнення сплати податку на придбане майно. 6. Можливість застосування гнучкого порядку здійснення платежів. 7. Поступове, поетапне оновлення основних засобів без залучення позик. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Складна організація лізингових операцій. 2. Велика кількість учасників угоди. 3. Вища вартість у порівнянні з кредитом. 4. Моральне старіння з часом обладнання без зупинки однакових платежів за лізинговою угодою

Отже, інвестиційна діяльність характеризується значним ступенем невизначеності та ризику, тому важливо використовувати різноманітні джерела фінансування для досягнення їхньої гнучкості вимогам ринку. Кожне джерело має багато переваг і недоліків, тому з прийняттям рішень щодо їх вибору варто ретельно зважувати «за» та «проти». Підприємницьким суб'єктам варто свідомо ставитися до вибору інвестора, оскільки саме від цього буде залежати не тільки можливість здійснення інноваційного проекту з бажаними результатами, а й перспективи його подальшого розвитку.

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ У СИСТЕМІ ПРОМИСЛОВОГО ПТАХІВНИЦТВА

Полегенька М.А., к.е.н., доцент

Економічний розвиток будь-якої країни значною мірою залежить від вирішення проблеми забезпечення населення необхідною продовольчою продукцією. Надзвичайно важливою складовою цього завдання вважають задоволення потреб споживачів у високобілкових продуктах харчування. В сучасних умовах господарювання високими потенційними можливостями щодо такого забезпечення володіють підприємства птахівничої галузі. Ця галузь визначається скоростиглістю, високими коефіцієнтами відтворення поголів'я, низькою енергоємністю та високим рівнем механізації і автоматизації виробничих процесів.

Протягом останнього часу за загального занепаду тваринництва птахівництво залишається галуззю, що розвивається досить стрімко й динамічно, проте залишається проблемною, адже значна частина підприємств зостається збитковими. Необхідність стабілізації та розвитку підприємств птахівництва, насиченість ринку вітчизняними та імпортними товарами, вступ України до СОТ, а також підвищення вимог споживача до якості й безпеки продукції зумовлюють потребу в опрацюванні сучасних технологій ринкової поведінки підприємств птахівництва та формування й реалізація стратегії підвищення їх економічної ефективності.

Системні дослідження методології вибору та практики реалізації напрямів підвищення ефективності підприємств досліджені в роботах вітчизняних та зарубіжних учених-економістів: В. Андрійчука, А. Гончарука, Н. Васильєвої, Л. Березіної, Г. Павлової, О. Гончаренко, Л. Катан, С. Габор, С. Хамініч, В. Дієсперова, С. Мочерного, М. Алле, Д. Рікардо, К. Макконелла, М. Портера, П. Друкера, Й. Шумпетера та ін. Наприклад, дослідженню методики та розробки заходів щодо підвищення економічної ефективності саме підприємств птахівництва присвячені праці І. Вініченка, Ю. Іщенко, Л. Коваленко, В.

Прядка, І. Щетініної, О. Прокопишин, С. Седнецької, О. Гайдаєнко, В. Заболотного, Н. Прозорової, та ін.

Недостатньо дослідженими залишаються питання системного підходу до розуміння ефективності як комплексної економічної характеристики, розробки комплексу науково-практичних заходів підвищення конкурентоспроможності продукції птахівництва на споживчому ринку, формування механізмів адаптації птахівничих підприємств до сучасних умов інноваційного розвитку з урахуванням умов реалізації міжнародних інтеграційних прагнень країни.

Ефективність господарювання у птахівництві залежить від якості та конкурентоспроможності продукції, які зумовлені рівнем матеріально – технічного забезпечення, технологією виробництва, переробки, пакування, зберігання та реалізації продукції. Вирішення проблеми забезпечення населення продукцією птахівництва залежить від розвитку галузі зростання її ефективності (Іщенко, 1991).

Економічні аспекти ефективності характеризуються економічним ефектом, під яким розуміється різниця між вартісною оцінкою результатів і вартісною оцінкою сукупних витрат ресурсів на всіх етапах реалізації або здійснення заходів. Найбільший інтерес має класифікація ефекту за природою його виникнення та поділу на ефект вирівнювання забезпеченості виробничими ресурсами, ефект оптимальної забезпеченості ресурсами, ефект масштабу виробництва та корпоративний ефект (Царенко, 2006).

Ефект вирівнювання забезпеченості ресурсами (або збалансованості ресурсів) досягається за рахунок збільшення ресурсів, недолік яких обмежує отримання прибутку. Він обумовлений не тільки тим, що вкладення коштів в отримання найбільш дефіцитних ресурсів забезпечує найвищу віддачу від інвестицій, але й тим, що вирівнювання ресурсозабезпеченості підвищує віддачу від ресурсів, що знаходяться у відносному надлишку, оскільки тим самим цей відносний надлишок усувається хоча б частково.

Ефект оптимальної забезпеченості ресурсами проявляється в тому випадку, якщо всі виробничі ресурси застосовуються в оптимальній кількості.

Обґрунтування необхідності визначення потреби в ресурсах має головне значення для процесів створення достатніх запасів сировини і необхідних матеріалів, встановлення оптимальних розмірів використання різних категорій матеріальних ресурсів, постійного моніторингу джерел надходжень зовнішніх ресурсів для розрахунку їх реальної вартості, розроблення програм щодо залучення нових, більш ефективних ресурсів, необхідних у виробничому процесі. Будь-яка зміна оптимальної забезпеченості ресурсами призводить до економічних втрат. Деякою мірою він є окремим випадком ефекту вирівнювання ресурсозабезпеченості, оскільки оптимальна забезпеченість ресурсами передбачає таке їхнє поєднання, коли жоден з них не перебуває в надлишку або дефіциті.

Ефект масштабу виробництва трактується як економія, що зумовлена збільшенням масштабів виробництва; виявляється вона як зниження довгострокових середніх витрат виробництва на одиницю продукції. Ефект досягається за рахунок такого збільшення обсягів виробництва продукції, коли питомі витрати зменшуються в однаковій пропорції. Природа ефекту обумовлена існуванням так званих постійних витрат, абсолютна величина яких не залежить від зміни обсягів виробництва продукції. Ця незмінність відносна, оскільки з досягненням певного випуску продукції абсолютна величина постійних витрат збільшується, але в наступному інтервалі вони знову не змінюються, хоча можуть бути на порядок більше, ніж у попередньому інтервалі. В умовах, коли масштаби виробництва зростають швидше від обсягу ресурсів, що виробничо споживаються, то має місце зростаючий (позитивний) ефект масштабу. За збігу темпів зростання обсягу виробництва з темпами збільшення кількості витрачання ресурсів – незмінний ефект масштабу, в разі відставання темпів обсягу виробництва від темпів витрачання ресурсів – від’ємний (спадний) ефект масштабу.

Корпоративний ефект досягається шляхом об’єднання спільних узгоджених дій та інтересів. Він може бути отриманий без значних інвестицій і, як правило, залежати від масштабів виробництва. Чим більшою кількістю

ресурсів розпоряджається підприємство, тим більше можливостей для маневру в прийнятті оптимального рішення. У цьому випадку має бути економія на трансакційних (управлінських) витратах, які перш за все виникають у вертикально інтегрованих структурах, де обмін продукцією відбувається не стихійно, а планомірно і зводиться до міжцехового обміну. Збільшення масштабів виробництва шляхом включення до його складу сполучених виробництв веде до зниження трансакційних витрат. Проте паралельно через збільшення розмірів підприємства і ускладнення його структури починають зростати витрати на управління. Отже, корпоративний ефект буде досягнуто тоді, коли економія від скорочення трансакційних витрат, пов'язана з подальшим збільшенням виробництва, виявиться рівною додатковим витратам на управління (рис. 1.4).

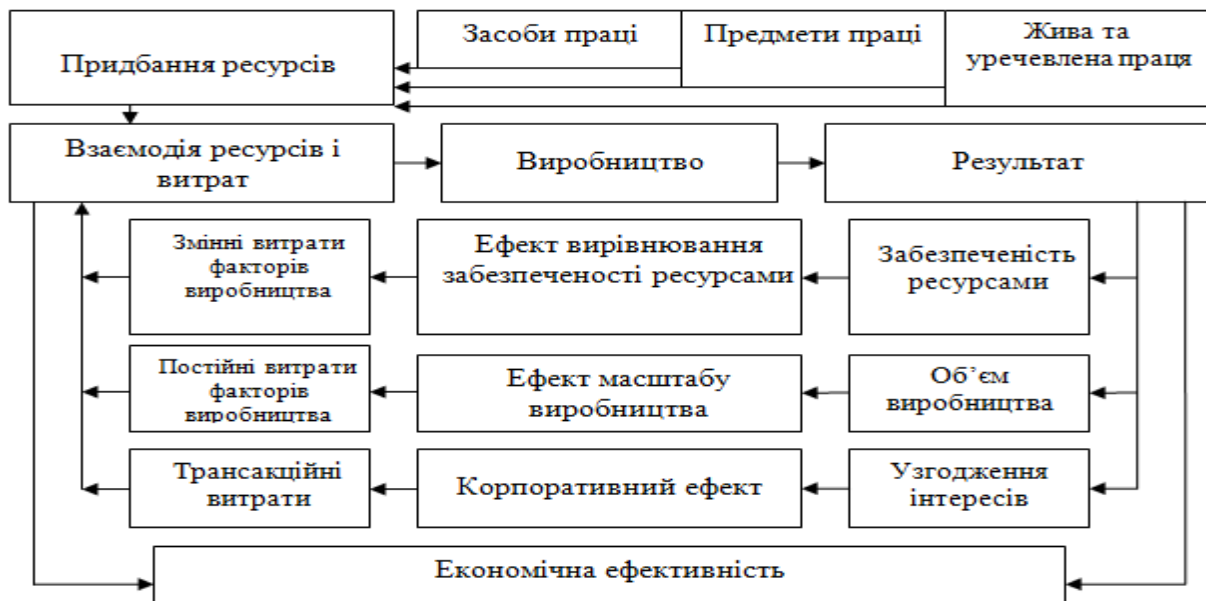


Рис. 1.4. Механізм прояву економічного ефекту і забезпечення ефективності

Таким чином, в результаті взаємодії ресурсів і витрат у процесі виробництва, відповідно до поставленої мети, забезпечується його ефективність. У результаті такої взаємодії виникають різні економічні ефекти, в наслідок чого забезпечується ефективність виробництва на основі управління витратами: при збільшенні масштабів виробництва – за рахунок зниження

умовно - постійних витрат, яке сприяє зменшенню господарського ризику і збільшенню прибутку; при інтеграційних процесах – за рахунок економії на витратах, що супроводжує встановлення взаємовигідних відносин економічних агентів.

Ефективність відносно підприємства включає як мінімум дві сторони: ефективність основної діяльності, тобто ефективність, оцінена за витратами і результатами виробничо-економічної, фінансової, маркетингової та інших напрямів діяльності. Тут застосовуються традиційні показники, за якими порівнюють витрати і результати; ефективність системи управління підприємством, тобто ефективність менеджменту. Тут показники переважно носять якісний характер. У такий спосіб у процесі своєї діяльності кожне підприємство вирішує дві основні задачі, які сприяють підвищенню їх економічної ефективності. Одна з них полягає в досягненні максимального ефекту при запланованому рівні витрат (зазвичай в умовах обмеженості ресурсів), а інша – припускає досягнення заданого ефекту за мінімальних витрат (Лобов, 2015).

Ринок птахівничої продукції займає одну з лідируючих позицій у переліку аграрних ринків світу, які стрімко розвиваються. Сучасне ведення промислового птахівництва вийшло на якісно новий рівень. А питання ефективного управління в системі господарських зв'язків завжди регулює досягнення основної економічної місії діяльності будь-якого підприємства – отримання прибутку. Тому воно є першочерговим і необхідним у сучасному вимірі конкурентоспроможності бізнес-середовища.

Основним завданням будь-якого аграрного підприємства є задоволення потреб споживачів у продуктах харчування. Якщо в умовах економіки, заснованої на конкуренції, підприємству АПК не вдається задовольняти попит споживачів, то воно приречене на вимирання. З іншого боку, виробники, продукція яких задовольняє вимоги споживачів, мають найкращі можливості для зростання і процвітання. При цьому підприємство, отримуючи прибуток,

має враховувати інтереси співробітників, власників підприємства, його кредиторів та інших осіб. Тільки за цих умов можливий ефективний розвиток.

Не викликає сумніву той факт, що ефективний розвиток прямо пропорційний ефективному управлінню. Саме тому керівники багатьох птахівничих підприємств доходять висновку про необхідність стратегічного підходу до управління виробництвом. Стратегія, як довгостроковий захід, повинна являти собою оптимальний синтез набору активних ідей, реальних рішень і професійного управління, постійно вдосконалювати підхід на всіх етапах виробничого процесу. Реалізація стратегії можлива тільки за тісної взаємодії всіх підсистем, які формують птахівниче підприємство, починаючи зі закупівлі або виробництва кормів, закінчуючи системою управління.

Володіючи значними природними ресурсами, а також розвиваючись в межах програми підтримки птахівництва, необхідно оптимізувати виробництво і поліпшити показники роботи підприємств птахівництва в Дніпропетровській області. Процес оптимізації доцільно розпочинати з аналізу роботи підприємств, виявляючи фактори ефективності і паралельно проблеми, що ведуть до зниження виробничих показників. Даний підхід до управління виробництвом на підприємстві передбачає виділення спеціальної служби логістики. На сьогоднішній день навіть на великих птахофабриках Дніпропетровської області логістичні функції виконуються різними підрозділами. При цьому цілі окремого підрозділу, як правило, не збігаються з цілями раціональної організації сукупного виробничого процесу. Логістичний підхід до управління виробництвом передбачає тісну взаємодію логістики, планування виробництва і маркетингу, починаючи з ведення селекційної роботи, а закінчуючи надходженням готової продукції кінцевому споживачеві.

На птахівничому ринку Дніпропетровської області має місце серйозна конкуренція не тільки між місцевими підприємствами птахівництва, але і виробниками сусідніх регіонів. Різниця в рівні цін, якості продукції, оформленні та привабливості пакувальних матеріалів відіграє визначальну роль в перевагах споживачів. Управлінські служби повинні прагнути до

максимально задовільного результату, постійно аналізуючи зміни попиту на продукцію. Здійснюючи постійний контроль ефективності функціонування всіх ланок виробничого ланцюга, а також складаючи прогнози на наступні періоди часу, працівники служби логістики використовують різні математичні, статистичні і економетричні методи і моделі аналізу. Застосовуючи даний дослідницький апарат, ми володіємо наочною і, безумовно, більш точною інформацією про стан діяльності підприємства на даний момент або на прогнозований проміжок часу.

Численні мікроекономічні дослідження показали, що виділення окремої служби, що займається логістикою на підприємстві, сприятиме значному скороченню витрат на всіх етапах його діяльності, а отже, і зниженню собівартості продукції, що випускається, підвищенню прибутку, що є основним завданням роботи підприємства. Успішно можуть функціонувати тільки підприємства птахівництва, які раціонально використовують матеріальні ресурси і отримують готовий продукт при нижчій собівартості (Савчук, 1995).

Основним елементом системи управління підприємством є організаційна структура управління, якість побудови і ефективність функціонування якої є головним фактором забезпечення ефективності управління підприємством у цілому. Необхідною умовою забезпечення відповідних темпів розвитку підприємств птахівництва є проведення оцінки ефективності функціонування системи управління підприємством взагалі та його організаційної структури зокрема. Засобом даного процесу слугує діагностика. Для проведення організаційної діагностики необхідно визначити основні напрями роботи системи управління організацією, за якими буде проводитися аналіз. Аналіз потрібно проводити за такими напрямками: виробничо-фінансова діяльність; система ресурсного забезпечення; логістична діяльність; інноваційна діяльність; рівень і методи управління; кваліфікація співробітників; маркетингова діяльність.

Аналіз методів управління включає аналіз профілактичних заходів, що проводяться на підприємстві, їх вплив на стан справ, оцінку ефективності та

результативності угод. Він також передбачає вивчення питань: діяльність вищого керівництва підприємства; поставлені ним цілі та завдання в розробці стратегії і тактики; основні критерії ухвалення рішень; ступінь узгодженості поставлених завдань між окремими підрозділами підприємства; рівень компетенції керівних працівників; ступінь їх забезпеченості необхідною інформацією. Оцінка фінансової діяльності включає аналіз фінансового стану, ринкової стійкості, ліквідності балансу і платоспроможності підприємства, метою якого є отримання ключових параметрів, які дають об'єктивну і точну оцінку фінансового стану підприємства, його прибутків і збитків, змін у структурі активів і пасивів.

Аналіз системи постачання ресурсами передбачає вивчення передусім: кормових запасів підприємства, термінів їх зберігання, аналіз рівня цін на них. Дослідження в області кваліфікації співробітників повинні бути спрямовані на оцінку їх кваліфікації, на загальну оцінку принципів кадрової політики умови її розвитку відповідно до потреб організації; в області маркетингової політики оцінюють ємність ринку, ступінь прогнозування розвитку ринку і проведення, у зв'язку з цими дослідженнями, певної асортиментної і цінової політики підприємства. Оцінка інноваційної діяльності дозволяє визначити ступінь впровадження у виробництво технічно нових виробничих потужностей і використовуваних технології. Для аналізу системи управління встановлюють простір станів, де проводитиметься діагностика за основними напрямками, які характеризують стан підприємства: S^+ – стан відновлення і розвитку; S^- – стан занепаду і кризи. Кожен стан S^+ і S^- можна охарактеризувати за ступенем глибини (табл. 1.9).

Через введену систему станів можна визначити реальний стан на підприємстві в різних областях його діяльності. Організаційну діагностику проводять за переліком питань, щоб оцінити поточний стан підприємства.

В результаті проведеної експертної оцінки стану підприємств за основними напрямками діяльності та оцінки ступеня узгодженості думок

експертів з використанням коефіцієнта конкордації було отримано результати організаційної діагностики підприємств птахівництва (табл. 1.10).

Таблиця 1.9

Система станів підприємства

S ⁺	S ⁻
S ⁺ ₁ завершення перехідного періоду	S ⁻ ₁ зниження рівня; прихована стадія кризи
S ⁺ ₂ оптимізація і суттєві нововведення	S ⁻ ₂ перші симптоми кризи
S ⁺ ₃ значне розширення	S ⁻ ₃ нестійке положення
S ⁺ ₄ досягнення високого ступеня розвитку	S ⁻ ₄ явний кризовий стан

У цілому проведений аналіз свідчить гостру потребу підприємств птахівництва Дніпропетровської області в інноваційному оновленні як виробничо-технологічної бази, так і організаційно-управлінської системи. В першу чергу необхідно розвивати ті напрями діяльності, що забезпечують конкурентоспроможність продукції, сприяють зростанню продажів на ринку, а також дозволяють знизити собівартість, що дозволить передусім отримувати додаткові доходи для розширення і модернізації виробництва.

Таблиця 1.10

Результати організаційної діагностики

№ з/п	Напрямок здійснення діагностики	S ⁺	S ⁻
1	Виробничо-фінансова діяльність	-	S ⁻ ₁
2	Система забезпечення підприємства необхідними ресурсами	S ⁺ ₁	-
3	Логістична діяльність	-	S ⁻ ₂
4	Інноваційна діяльність	S ⁺ ₁	-
5	Рівень і методи управління	S ⁺ ₁	-
6	Кваліфікація співробітників	S ⁺ ₂	-
7	Маркетингова діяльність	S ⁺ ₁	-

Підвищенню ефективності роботи підприємств птахівництва сприятиме інноваційний підхід до управління виробництвом, який передбачає введення спеціальної служби логістики, яка здійснюватиме тісну взаємодію, аналіз і

планування всіх етапів виробництва, починаючи з ведення селекційної роботи і закінчуючи надходженням готової продукції кінцевому споживачеві. Нова служба, що опікується логістикою на виробництві, сприятиме значному скороченню витрат на всіх етапах діяльності підприємства, зниженню собівартості продукції, забезпечить підвищення рівня його прибутковості.

За результатами діагностики проблемними напрямками дослідження стала виробничо-фінансова та логістична діяльність (рис. 1.6).

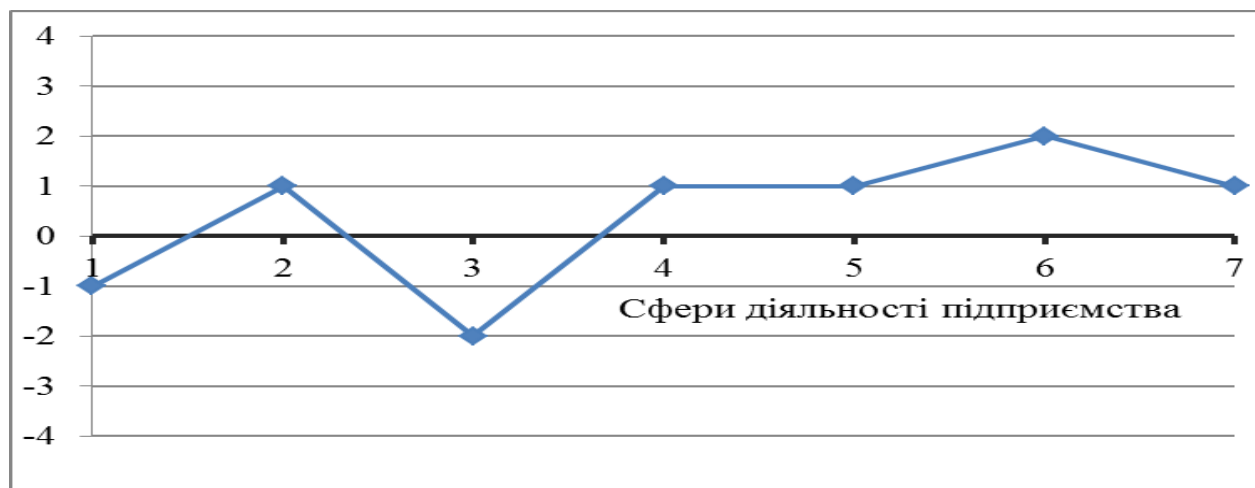


Рис. 1.6. Графічне представлення результатів організаційної діагностики підприємства

Формування логістичної системи підприємства повинно відбуватися в одному напрямку з місією і цілями підприємства. Це дасть змогу конкретно і точно розрахувати ефективність функціонування підприємства; виявити дії і рішення, що перешкоджають ефективно вести господарську діяльність; забезпечити реалізацію взаємно підтримуючих (синергічних) функцій логістичної системи; впровадити корекцію функціонування логістичної системи в часі, оскільки всі цілі підприємства мають коротко, середньо чи довгостроковий термін прогнозування (Полегенька, 2017).

Реалізація логістичного управління підприємством враховує: зміну менталітету власників та коригування цілей підприємства; реорганізацію системи управління зі створенням служби та впровадженням логістичної стратегії підприємства, її реалізації; підготовку фахівців, які займатимуться організацією і розрахунком ефективності логістичних процедур; створення

комплексної інформаційно-логістичної системи підприємства (Васелевський та ін., 2015).

Реалізація задач з оптимізації виробництва неможлива без відповідного інформаційного супроводу логістичного процесу. Важливо правильно і раціонально організувати внутрішні інформаційні потоки на підприємстві шляхом розробки, впровадження і використання інформаційних систем для управління матеріальними і фінансовими потоками. Такі системи дозволяють фахівцям логістичної служби ухвалювати змістовні управлінські рішення при виконанні різноманітних логістичних операцій. Із цією метою необхідно розробити єдину систему автоматизації інформаційних потоків, яка об'єднає інформаційні системи кожного підрозділу підприємств птахівництва (Шевців, Петецький, 2013).

Інформаційна система є важливим компонентом логістичної структури, яка об'єднує і координує постачання, виробництво і збут. Завдання, які постають перед керівниками підприємств галузі птахівництва під час реалізації логістичних принципів, потребують створення інформаційної інфраструктури, яка б дозволила збирати, організовувати і передавати інформацію. Це можливо досягти шляхом створення корпоративної інформаційної мережі птахівницьких підприємств (Уотерс, 2003).

На нашу думку, формування інформаційної мережі підприємства сприятиме ефективнішому управлінню виробничими процесами і створить умови, щоб стати повноправним учасником логістичної системи. Важливість вирішення обговорюваного питання обумовлена прагненням якісного поліпшення економічних показників і оздоровлення фінансового стану підприємства за рахунок переведення діючої системи управління підприємством на нові інформаційні технології з використанням сучасних програмних продуктів, засобів обчислювальної техніки і комп'ютерних мереж. Нині такий підхід до вдосконалення системи управління підприємством є невід'ємною частиною діяльності підприємств, які успішно розвиваються.

Сьогодні в усіх розвинених країнах майже весь обіг зовнішньої торгівлі, а також більша частина внутрішнього товарообороту здійснюється через регіональні логістичні центри. Вони мають важливе значення для підтримки економічного потенціалу країни. Проблема ефективного управління постачанням продукції, забезпеченням торговельними та складськими площами особливо актуальна. Замовник, зацікавлений в скороченні операцій з логістики та розфасовці птахівничої продукції, тому частіше потребує постачання продукції «точно в строк» і віддає явну перевагу розфасованим і готовим для прямого продажу продуктам.

У галузі птахівництва розподільчу логістику можна трактувати як систему організаційного просування виробленої продукції на ринок, ґрунтуючись на інтеграції зусиль підприємств виробників птахівничої продукції, комерційних посередників, заготівельних організацій та інших учасників процесу їх розподілу та обміну. З метою найбільш повного задоволення потреб, з максимальною ефективністю для підприємств птахівництва, ми пропонуємо на базі розподільчих складів створення єдиного інформаційно-логістичного центру (рис. 1.7), який стане сполучною ланкою між виробниками продукції птахівництва та її споживачами, об'єднає потоки логістичної інформації в єдину мережу для координації дій всіх виробників птахівничої продукції з організацією розподільчих процесів. а також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та ефективності виробництва.

Підкреслимо, що створення інформаційно-логістичного центру сприятиме поліпшенню організації транспортних зв'язків за рахунок підвищення узгодженості роботи різних видів транспорту; оптимізації систем розрахунків між учасниками логістичних ланцюгів; скороченню часу постачання продукції за рахунок зменшення простоїв; організації комплексного обслуговування споживачів; оптимізації завантаження транспортних інфраструктур; підвищенню конкурентоспроможності та ефективності досліджуваного виробництва. Відзначимо також, що при створенні такого центру необхідно враховувати особливості виду діяльності; вхідні і вихідні вантажопотоки;

необхідний рівень логістичного сервісу з урахуванням особливостей видів діяльності та перспективи розвитку компаній; вимоги клієнтів до рівня логістичного сервісу; коефіцієнт розвитку на перспективу за напрямками бізнесу; можливості з реалізації цілей підприємства за допомогою впровадження нових складських технологій та обладнання (Гайдаєнко, 2009).

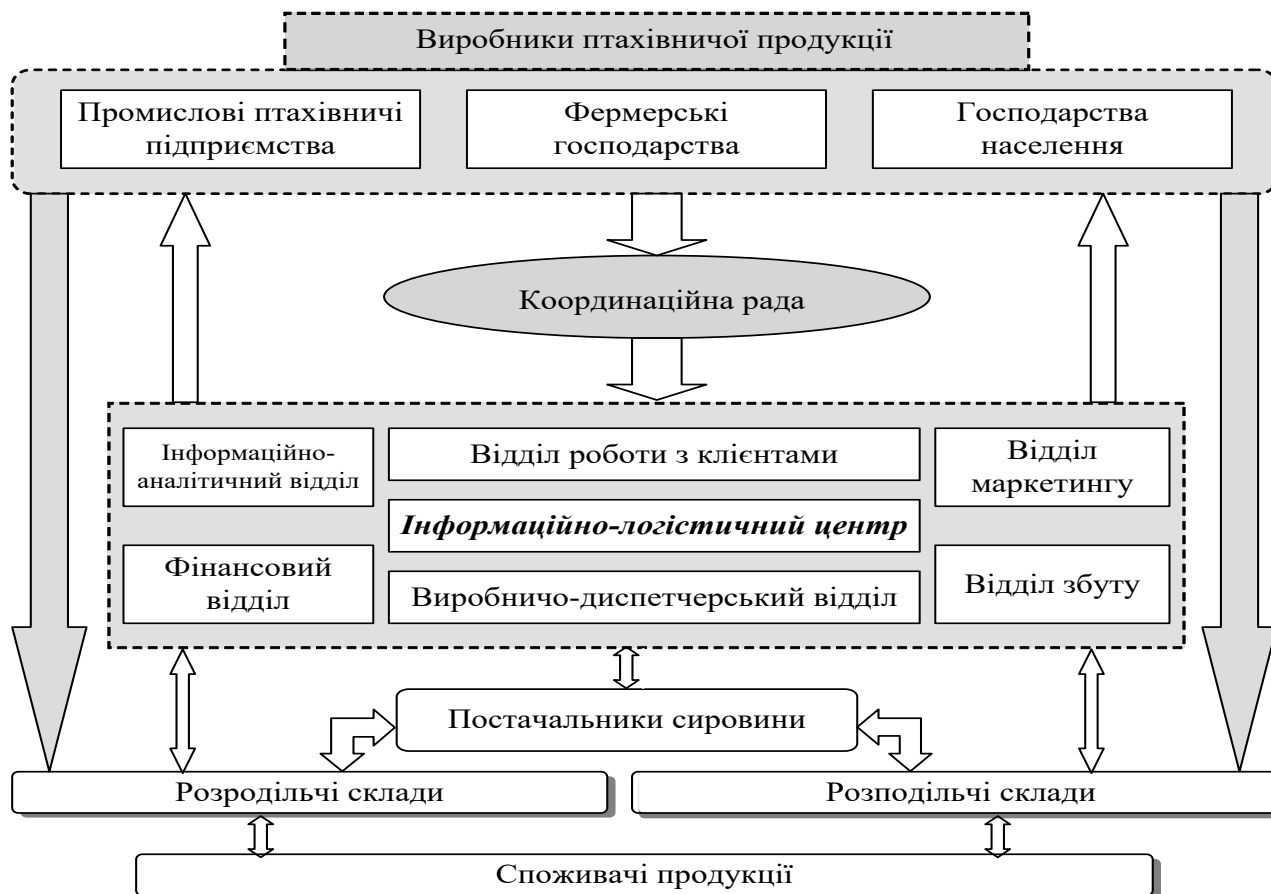


Рис. 1.7. Організаційна структура інформаційно-логістичного центру

У результаті створення запропонованого центру відбудеться об'єднання маркетингової, збутової, фінансової і комерційної служб птахівничих підприємств. Функціонування логістичного центру дозволить організувати роботу його структурних підрозділів на основі самостійності та економічної відповідальності за результати збутової діяльності підприємств -виробників, здійснюватиме управління, планування і рух матеріального, фінансового та інформаційного потоків (Прозорова, 2014).

Створення повнофункціонального логістичного центру з виробництва продукції птахівництва має сприятливі можливості для підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва. Міжнародний досвід і результати наших досліджень доводять, що розвиток підприємств птахівництва може відбуватися ефективніше, якщо він буде проходити в межах спеціалізованого галузевого кластера – конкуруючих груп виробників і переробників птахівничої продукції, організацій транспортно-логістичної, науково-інноваційної системи та організацій системи просування і збут. Такі кластери створюються з метою спільного розвитку і використання сировинної бази, раціонального використання виробничих потужностей, зниження витрат доданої вартості по всьому ланцюжку від виробництва сировини до реалізації кінцевої продукції. Це дозволить забезпечити стабільне економічне зростання галузі птахівництва і більш одномірний розподіл доходів від реалізації кінцевої продукції; зростання внутрішніх інвестицій; підвищення рівня конкурентоспроможності учасників; поліпшення ділового клімату; оптимізацію торговельних зв'язків.

ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ВІДТВОРЕННЯ

Сітковська А.О., к.е.н., доцент

Олексюк В.О., к.е.н., доцент

Масляєва О.О., к.е.н., доцент

Підприємства починають відчувати не лише наявне стратегічне значення конкурентоспроможності, але й необхідність пошуку нових методів і моделей для підвищення конкурентоспроможності та конкурентної стійкості підприємств. Початковим аспектом грамотного та результативного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства виступає розуміння керівництвом його важливості, проте таке розуміння нічого не дасть за відсутності необхідних ресурсів – від матеріальних та фінансових до

інформаційних та знаннєвих. Нагальною проблемою нині залишається рівень технічного забезпечення аграрних підприємств, оскільки щорічно відбувається фізичне й моральне зношування основних засобів, скорочення машинно-тракторного парку. Тому підвищення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу, зміцнення та вдосконалення матеріально-технічної бази, покращення рівня матеріально-технічного забезпечення аграрного сектору економіки України набувають важливого значення (Науменко, 2013).

У науковій літературі застосовують різні підходи до змісту поняття «матеріально-технічне забезпечення». Деякі дослідники розглядають матеріально-технічне забезпечення сільського господарства як систему, в якій відбувається споживання матеріально-технічних засобів (техніки, енергетичних ресурсів, запасних частин, добрив, засобів захисту рослин і тварин тощо) шляхом використання послуг підприємств-виробників матеріально-технічних засобів, постачальників та сервісних підприємств (Остапенко, 2008). Система матеріально-технічного забезпечення – це сукупність підприємств виробників матеріально-технічних ресурсів, торговопосередницьких організацій, сервісних підрозділів, формувань з використання технічних засобів та державних органів, що регулюють відносини у сфері техніко-технологічного забезпечення.

I. Науменко (2013) розглядає систему матеріально-технічного забезпечення агропромислового виробництва як специфічний ринок, механізми функціонування і взаємозв'язок елементів якого поєднують внутрішнє і зовнішнє середовище аграрного підприємства, інфраструктуру і наявність ринку матеріально технічних ресурсів. У дослідженнях стану та механізмів матеріально-технічного забезпечення аграрних підприємств необхідний подвійний підхід: з точки зору макросередовища державного регулювання, об'єктивних законів ринку і з позицій підприємств сфери агропромислового виробництва.

Аграрним товаровиробникам як основним користувачам матеріально-технічної бази важливо при вирішенні задачі підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності їх бізнесу раціонально

використовувати активну частину основних засобів, ефективність використання якої залежить від своєчасного якісного оновлення. Динамічні трансформаційні процеси в державі зумовлюють постійні зміни в аграрному секторі. Від ефективного розвитку останнього залежить національна безпека і одним з напрямів досягнення розвитку є вдосконалення сільськогосподарського виробництва в рослинництві, тваринництві, інших галузях за рахунок підвищення ефективності використання основних засобів в окремих суб'єктах підприємництва (Ульянченко, 2006). Тенденції, які спостерігаються в напрямку використання основних засобів, це лібералізація цін на них, що змінила вартісні параметри, їх абсолютні і питомі розміри. Різке підвищення вартості на основні засоби промислового виробництва, поглиблення нееквівалентності обміну сільськогосподарської та промислової продукції привели до спаду інвестиційної активності, підвищення ступеня зношення, подовження строків їх оновлення тощо (Андрійчук, 2002). Хоча певні позитивні зрушення можна спостерігати в поступовому оновленні основного капіталу в країні (рис. 1.8).

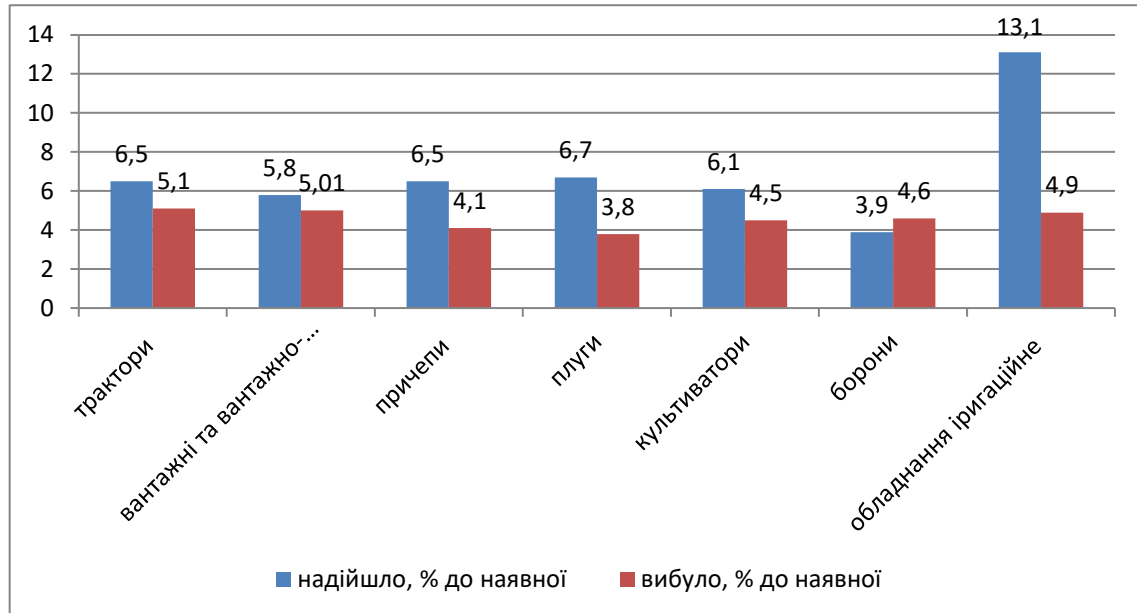


Рис. 1.8 Рух основних видів сільськогосподарської техніки у підприємствах України протягом 2019 року (Сільське господарство України за 2020 р.)

Основні виробничі засоби і, зокрема технічні засоби виробництва, які використовують аграрні підприємства, на даний час істотно різняться, оскільки сформовані залежності від фінансових можливостей, розміру підприємств і

певною мірою не відповідають вимогам агротехнології. Економічна ефективність використання основних засобів підприємства визначається в контексті використання всіх ресурсів, які до певної міри є взаємозамінними і характеризується можливістю досягнення максимального прибутку в розрахунку на одиницю використаного ресурсу. Ефективність використання окремих видів основних фондів, вплив яких на загальну прибутковість господарської діяльності визначити часто не просто, може характеризуватися техніко-економічними параметрами використання цих фондів відповідно до їх цільового призначення.

Програма забезпечення ефективності підприємства включає в себе головну, але не єдину, ціль – отримання максимального прибутку. Виходячи з самої природи прибутку, це можливо здійснити за допомогою двох шляхів: перший – збільшення виручки, а другий – зниження собівартості кінцевої продукції. Найбільше підлягає впливу з боку сільськогосподарського виробника другий шлях. Адже на собівартість продукції йому легше вплинути завдяки використанню резервів та запровадженню нової техніки та сучасних технологій, ніж на виручку від реалізації продукції, яка залежить від ціни, що формується під впливом ринкової кон'юнктури. Крім того, просування своєї продукції на ринку вимагає додаткових затрат коштів та зусиль на маркетингову діяльність. Таким чином, для аграрного підприємства легше та надійніше перейти на оптимальне та ефективне використання наявних ресурсів, зниження собівартості продукції та застосовувати кращу техніку та технології. Від правильного вибору останньої залежить ефективна діяльність виробника.

Відповідно до суті економічної ефективності використання основних засобів, яка визначається їх впливом на досягнення мети функціонування підприємства, може бути сформована система показників для оцінки рівня ефективності використання фондів.

Більшість показників ефективності використання нових засобів виробництва, визначаються як співвідношення чи різниця між результатом (найчастіше використовують чистий прибуток) та капітальними вкладеннями.

Ці показники характеризують загально-порівняльну ефективність. Тобто, вони дають можливість констатувати, що ця техніка є настільки ефективною, що забезпечить конкурентоспроможність підприємству. Проте вони не дають можливості сповна порівняти між собою альтернативні варіанти. Це дозволяє зробити показник порівняльної економічної ефективності. Лише його використання нам дасть можливість констатувати, що один варіант кращий, ніж другий. А чи він взагалі є конкурентоспроможним, ілюструють показники абсолютно-порівняльної ефективності. З цього випливає, що на першому етапі необхідно використовувати показники абсолютно-порівняльної ефективності, щоб відібрати конкурентоспроможні варіанти. А потім, за допомогою показника порівняльної ефективності, вибрати серед них найкращий. Таким чином, дещо обмеженим є застосування лише показників, які розроблені закордонними вченими. На сьогоднішній день існує кілька підходів до оцінки використання основних засобів (рис. 1.9).



Рис. 1.9 Підходи до оцінки основних засобів підприємств

Завдяки регулятивному впливу ринку відбувається перерозподіл усіх ресурсів взагалі, в тому числі й основних засобів, не тільки між галузями аграрного сектору, але і галузями економіки з орієнтацією на більш повну

віддачу. Одержаний прибуток реінвестується в привабливі галузі шляхом його спрямування на збільшення вартості основних засобів. Тому прибуток виступає найважливішим джерелом формування основних виробничих фондів, розглядаючи цей процес як нагромадження капіталу (Месель-Веселяк, 1996). За умови більш ефективного його використання в сільському господарстві нагромадження капіталу може досягатися шляхом його переливання з інших галузей, а також залучення банківських кредитів, фінансового лізингу тощо. Проте через порівняно низьку окупність основних засобів у сільському господарстві цей напрям поки що не є визначальним у їх нарощуванні (Бутко та ін., 2005). Частина наявної сільськогосподарської техніки відзначається великою енергомісткістю, технологічною недосконалістю, низькою ефективністю і дуже високою ціною. Через це навантаження на техніку надзвичайно високе (Сітковська та ін., 2022) – (рис. 1.10).

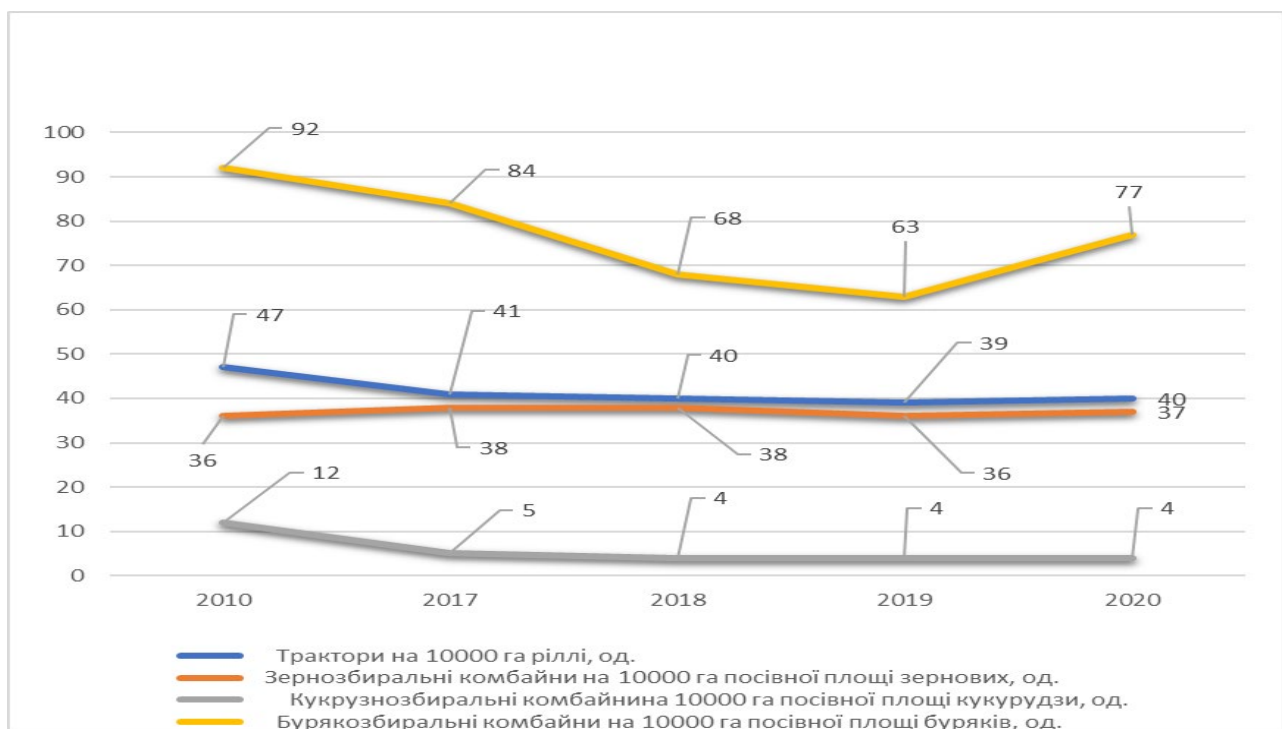


Рис. 1.10 Забезпечення аграрних підприємств сільськогосподарською технікою

Сьогодні надзвичайно гостро стоять питання постачання аграрному сектору технічних засобів, реконструкції та оновлення діючих будівель, споруд та інших видів основних засобів. В останні десятиліття технічна забезпеченість

сільськогосподарського виробництва скоротилася на 40 – 60 %, що вплинуло на результативні показники роботи окремих підприємств і забезпеченість ними галузі.

Для налагодження даної ситуації необхідно використовувати новітні підходи аби формувати ринок вітчизняної техніки для агропромислового комплексу, адже збільшення обсягів виробництва обладнання тісно пов'язане з умовами реалізації та купівельною спроможністю сільгосптоваровиробників. Тому в інфраструктуру ринку повинні бути введені, крім виробників і споживачів техніки, інформаційно-маркетингові центри, фірмові технічні центри, регіональні виставково-торговельні центри, районні сервісні формування, а також страхові, банки і лізингові компанії (Колесник, 2009).

Результатами проведеного дослідження забезпеченості аграрних підприємств Дніпропетровської області технічними засобами свідчать про суттєве зростання навантаження на техніку, що є однією з причин недотримання агротехнічних термінів проведення польових робіт, зниження врожайності сільськогосподарських культур в окремі роки. Підвищення ефективності використання наявної техніки та інших засобів виробництва стримується високим ступенем їхнього зносу. В підприємствах області показники зносу основних засобів (2020 рік) становили 46,6 %. Більш широко показники якісного стану основних засобів у підприємствах представлені в табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Показники якісного стану основних засобів в аграрних підприємствах
Дніпропетровської області

Показник	Значення
Середній вік основних засобів, років:	
- будівлі	15,2
- споруди	11
- машини та обладнання	7,4
- транспортні засоби	4,9
Ступінь зносу основних засобів, %	42,2
Питома вага повністю зношених основних засобів, %	4,2
Коефіцієнт ліквідації основних засобів	2,6
Коефіцієнт оновлення основних засобів	7,4

Найбільший термін служби склався по будівлях та спорудах, машинах та обладнанню. Є повністю проамортизовані активи, але не списані з балансу. Разом з тим коефіцієнт оновлення основних засобів перевищує коефіцієнт вибуття, що показує активізацію процесу відтворення основних засобів. Ступінь зносу основних засобів становить 42,2 %. Найбільший обсяг капітальних вкладень зареєстровано у 2020 р. Він був спрямований на придбання племінної худоби, будівництво тваринницьких приміщень, закладку багаторічних насаджень. Незадовільною є тенденція вкладання капіталу в об'єкти соціальної сфери на селі.

Незважаючи на значні капітальні вкладення, ефективність відтворення та використання основних засобів залишається низькою. Таку ситуацію можна пояснити тим, що багато довгострокових інвестиційних проектів ще перебувають на стадії реалізації; саме це визначило тенденцію зміни показників продуктивності основних засобів за аналізований період (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Динаміка показників ефективності використання основних засобів у
сільськогосподарських підприємствах, грн

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р., +/-
Продуктивність основних засобів у процесі виробництва	0,98	1,30	1,16	+0,18
Продуктивність основних засобів у процесі реалізації	0,85	1,00	0,77	-0,08
Капіталомісткість у процесі виробництва	1,02	0,77	0,86	-0,16
Капіталомісткість у процесі реалізації	1,17	1,00	1,29	+0,12
Рентабельність використання основних засобів, %	4,87	12,82	6,96	+2,09

Показники продуктивності основних засобів у підприємствах мають тенденцію до зростання у виробничому процесі, а знижуються у сфері реалізації. У зв'язку з цим постає актуальним дослідження продуктивності основних засобів та ступеня впливу на нього показників оновлення, вибуття, зношування частки активної частини основних засобів. На основі методу статистичних угруповань було виконано аналіз впливу окремих факторів на цей показник.

Серед факторів ефективності використання основних засобів у числі головних виступає їх раціональна структура. Найбільш активною частиною основних засобів, що безпосередньо бере участь у процесі виробництва, є машини та обладнання, частка яких у складі основних засобів (частка активної частини основних засобів у їхній спільній вартості, %) визначає технічну оснащеність виробництва та впливає на рівень продуктивності основних засобів. Вплив активної частини основних засобів у загальній їх вартості на фондвіддачу та інші показники ефективності виробництва представлено в табл. 1.13.

Таблиця 1.13

Вплив активної частини основних засобів на
показники ефективності виробництва

Показники	Частка активної частини основних засобів до їх загальної вартості, %					Середнє за вибірковою
	I група до 20	II група 21–40	III група 41–60	IV група 61–80	V група понад 80	
Середня частка активної частини основних засобів за групами, %	18,5	32,5	48,7	69,4	90,3	55,5
Продуктивність основних засобів, грн	0,49	1,06	1,07	0,91	0,74	0,93
Продуктивність активної частини основних засобів, грн	2,25	3,02	2,13	1,18	0,79	1,87
Вартість товарної продукції на 1 га ріллі, тис. грн	12,35	20,7	24,5	18,9	14,9	16,41
Продуктивність праці, тис. грн	452,1	738,6	903,8	667,5	564,8	654,4

На тих самих підприємствах склалися вищі показники ефективності виробництва: вартість товарної продукції на 1 га ріллі та на 1 працівника більша відповідно у 2 та 2 рази порівняно з господарствами першої групи. У підприємствах третьої групи, які мають частку активної частини основних засобів від 40 до 60 %, складається найбільше значення продуктивності основних засобів.

Ефективність використання основних засобів та загалом ефективність виробництва залежить від ступеня зносу основних засобів. Використання у виробничому процесі старої зношеної техніки спричиняє зниження показників виходу продукції, продуктивності праці, а також збільшення виробничої собівартості за рахунок зростання експлуатаційних витрат і витрат на амортизацію. Залежність продуктивності основних засобів та інших показників ефективності виробництва від ступеня зношування основних засобів показує, що зростання продуктивності основних засобів спостерігається в підприємствах, що працюють переважно на новій техніці, ступінь зносу якої не перевищує 40 %. Разом з тим підприємства першої групи зі ступенем зносу основних засобів до 10 % не досягли досить високої продуктивності основних засобів.

Для оцінки сукупного впливу визначених факторів на ефективність використання основних засобів складено багатофакторну модель продуктивності основних засобів. На початковому етапі до кореляційно-регресійної моделі включені такі факторні ознаки: X_1 – вироблено одним середньорічним працівником за рік, тис. грн; X_2 – вартість основних засобів на одного працівника, тис. грн; X_3 – питома вага активної частини основних засобів до їх загальної вартості, %; X_4 – рівень зносу основних засобів, %; X_5 – рівень оновлення основних засобів, %; X_6 – рівень вибуття основних засобів, %; X_7 – капітальні вкладення на 1 грн. вартості відтворення основних засобів, грн.; X_8 – частка власних джерел у загальному обсязі інвестицій у відтворення основних засобів, %; X_9 – навантаження ріллі на одного працівника, га.

У результаті проведених розрахунків багатофакторна модель продуктивності основного капіталу має такий вигляд:

$$Y_1 = 35,22 + 0,16X_1 + 0,11X_2 + 0,09X_3 + 0,45X_4 + 0,08X_5 + 0,06X_6 + 1,04X_7 + 0,16X_8 + 0,2X_9.$$

У розрахунках отримано наступне рівняння регресії:

$$Y_2 = 40,56 + 0,16 X_1 - 0,12 X_2 - 0,13 X_3 + 0,46X_4 - 0,12X_5 + 1,98X_9.$$

Аналіз рівняння регресії дозволяє зробити висновок про те, що пряма залежність спостерігається між рівнем продуктивності основних засобів та

такими факторами, як продуктивність праці X_1 . Зворотна залежність складається між продуктивністю основних засобів та капіталоозброєністю X_2 , часткою оновлення основних засобів X_3 , часткою активної частини основних засобів X_5 . Тобто одні фактори сприяють зростанню продуктивності основних засобів зі збільшенням їх значення, інші скорочення цього показника.

Розрахунки підтверджують тісний взаємозв'язок між продуктивністю основних засобів та системою факторних ознак (коефіцієнт множинної детермінації $R_1 = 0,709$). Це свідчить про те, що понад 70 % зміни продуктивності основних засобів посідає частку обраних чинників. Статистична значущість рівняння множинної регресії підтверджується за допомогою F-критерію Фішера: фактичне значення F-критерію (21,8) перевищує табличний ($F_{\text{табл}} = 2,04$). Порівняння розрахункового та фактичного значень продуктивності основних засобів показало, що понад 50 % сільськогосподарських підприємств не використовують повною мірою можливості підвищення цього показника до розрахункового рівня. Такі показники враховують під час прогнозування продуктивності основних засобів та визначення резервів її підвищення.

Застосування для виконання технологічних операцій різноманітних груп основних засобів зумовлює проблему забезпечення їх повного використання і одержання максимально можливого прибутку в умовах динамічної кон'юнктури ринку, яка посилюється неналежними дослідженнями ринку і відсутністю обґрунтованих прогнозів. Відповідно в аграрних підприємствах не можуть прийматися випереджаючі рішення, спрямовані на використання сприятливої ринкової ситуації або протидію очікуваним несприятливим явищам. Зрозуміло, що в умовах відсутності інформації про очікуваний стан ринку неможливо розробляти стратегічні плани розвитку (Іванишин, 2011).

Порівняльний аналіз фактичного та розрахункового значень продуктивності основних засобів дозволив виявити, що значна частина підприємств сукупності недовикористовує наявні можливості досягнення розрахункового рівня продуктивності основних засобів. Тобто на цих

підприємствах є резерви підвищення ефективності використання основних засобів: збільшення питомої ваги активної їх частини; зниження ступеня їхнього зносу; підвищення коефіцієнта оновлення.

Враховуючи проведені дослідження стану технічного забезпечення аграрних підприємств, з метою пом'якшення проблеми відтворення основних засобів, можна запропонувати такі напрями підвищення ефективності використання основних засобів, які можна визначити як внутрішні (мікрорівень):

- своєчасне оновлення основних засобів шляхом придбання або будівництва нових об'єктів, реконструкції, модернізації наявних основних засобів (ступінь оновлення має становити не нижче 20 %);

- досягнення оптимального співвідношення між власними та позиковими джерелами відтворення основних засобів (приблизно 60 % власних коштів, 40 % позикових);

- забезпечення раціональних пропорцій між основними та оборотними засобами організації (на 100 грн. основних засобів має припадати понад 100 грн. оборотних засобів);

- збільшення в середньому до 50 % частки активної частини основних засобів, досягнення оптимального співвідношення між силовими та робочими машинами.

Для реалізації виявлених напрямів підвищення ефективності використання основних засобів необхідно запровадити низку заходів. Насамперед необхідно вдосконалювати якісну структуру основних засобів за термінами служби, ступенем їх зносу, часткою активної частини, сформувати інноваційну структуру основних засобів за параметрами економічності витрати палива, продуктивності, витрат на ремонт і технічне обслуговування машин, устаткування (Онисько та ін., 2010). Великий ефект може дати регулярна оцінка технічного стану основних засобів, яка дозволить виявити об'єкти, що потребують капітального ремонту, модернізації, реконструкції, а також об'єкти, що підлягають списанню. Цей захід дозволить посилити контроль за

збереженням майна підприємств, підвищити оперативність прийняття управлінських рішень щодо проведення відновлювальних робіт, списання цілком зношених, морально застарілих основних засобів (Саблук, 2001). Важливим заходом є переоцінка вартості основних засобів з урахуванням ступеня їх зносу, амортизації, ринкової вартості активів на момент переоцінки. Регулярна переоцінка забезпечить максимально точне формування вартості основних засобів.

Для відновлення матеріально-технічної бази аграрні підприємства мають активніше використовувати фінансовий лізинг, який дозволить, не залучаючи кредитні ресурси, вводити у виробничий процес нові об'єкти основних засобів, підтримувати оптимальне співвідношення між власними та залученими джерелами відтворення. Важливо також здійснювати резервування власних джерел відтворення основних засобів (прибутків, амортизаційних відрахувань, доходів від ліквідації основних засобів), використання яких сприятиме зниженню вартості придбаних чи модернізованих основних засобів, а отже, й підвищенню ефективності використання цих активів.

На державному рівні з метою регулювання матеріально-технічного забезпечення агропромислового виробництва (тобто на макрорівні) і посилення державного впливу в управлінні цими процесами необхідно провести такі заходи:

- наповнити ринок сільськогосподарської техніки відповідними машинами та обладнанням, зокрема шляхом стимулювання їх виготовлення вітчизняними машинобудівними підприємствами;

- забезпечити умови для створення спільних підприємств з виробництва сільськогосподарської техніки;

- удосконалити існуючі та розробити нові нормативно-правові акти щодо державної підтримки техніко-технологічної модернізації аграрного виробництва і пріоритетів розвитку вітчизняного сільськогосподарського машинобудування та виробництва міні-техніки;

- переорієнтувати адресність державної інвестиційної підтримки сільського господарства на користь сільськогосподарських виробників середніх та малих форм господарювання, включаючи домогосподарства населення тощо (Захарчук, 2019). Використання запропонованих заходів на мікро- і макрорівнях сприятиме розвитку системи матеріально-технічного забезпечення аграрних підприємств, що забезпечить комплексну механізацію, автоматизацію та роботизацію агротехнологічних процесів у виробництві, позитивно впливатиме на стан родючості ґрунтів та їх відтворення і, як кінцевий результат, підвищить ефективність виробництва і конкурентоспроможність підприємств.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА МАРКЕТИНГУ, ЇЇ ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ТА АДАПТАЦІЯ ДО СУЧАСНИХ УМОВ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ТА НАДАННІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ

Абрамович І.А., к.е.н., доцент

Воловик Д.В., к.е.н., доцент

Науково-технічна революція, яка розгорнулася в ХХ ст., привернула увагу економістів до нових явищ, що з'явилися в процесі технологічної зміни виробництва. Одним із таких феноменів стало поняття «інновації». Інновації змінюють світ, проте вивчати їх розпочали порівняно недавно; на даний момент є низка невирішених питань як в теоретичному плані визначення сутності даного феномену, їх класифікації, так і в практичному плані оцінки реалізації інноваційних проектів, прогнозування можливих ефектів від їх реалізації тощо. Тож тема потребує подальшого різнопланового вивчення та обговорення. В міру широкого застосування, використання практично в усіх галузях знань та сферах діяльності термін «інновація» не має урочного визначення і є предметом дослідження вітчизняних й зарубіжних учених різних профілів.

Існує декілька підходів щодо трактування економічної сутності інновацій залежно від об'єкта та предмета дослідження: інновації як процес; інновації як результат; інновації як зміна; інновації як система (Молдаван, 2009).

Економічний розвиток соціально-економічної системи неможливий без всебічного і безперервного використання продуктів науково-технічної діяльності. Нововведення здатні суттєво вплинути на економічні процеси і значно прискорити їх.

М. Портер (2005) виділив три основних структурних джерела економічного розвитку:

- розвиток на основі виробничих чинників;

- розвиток на основі інвестицій;
- розвиток на основі інноваційної діяльності.

Учений розробив теорію конкурентних переваг країн, яку багато хто вважає новою парадигмою в економічній науці. Ефективність і конкурентоспроможність економіки визначаються співвідношенням цих джерел, яке на різних етапах розвитку було неоднаковим.

Екстенсивний тип розвитку – спосіб економічного зростання, досягнення основних цілей шляхом кількісної зміни виробничих чинників на основі існуючого науково-технічного рівня.

Інтенсивний тип розвитку – спосіб економічного зростання, що передбачає використання передових науково-технічних досягнень для підвищення продуктивності та результативності соціально-економічної системи. В основу інтенсивного типу розвитку покладено застосування найефективніших виробничих чинників для вирішення основних соціально-економічних та екологічних завдань.

Інноваційний тип розвитку – спосіб економічного зростання, заснований на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве покращення всіх аспектів господарської діяльності, на періодичному перегрупуванні сил, обумовленому логікою НТП, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання певних ресурсних чинників для створення інноваційних товарів і формування конкурентних переваг.

Перехід господарських систем до інноваційного типу розвитку обумовлений об'єктивними причинами, оскільки на сучасному етапі рівень конкурентоспроможності економіки країни забезпечують саме науково-технічні інновації. Високі технології – сучасні наукомісткі, екологічно чисті технології, що є визначальними в постіндустріальному суспільстві.

У наш час динаміку розвитку та економічного зростання демонструють країни, державна політика яких базується на інноваційній моделі розвитку, яка передбачає створення надсучасних виробництв на основі використання принципово нових прогресивних технологій та випуску високотехнологічної

продукції, активного техніко-технологічного переоснащення та енергозбереження, інтелектуалізацію виробничої діяльності, софтизацію та сервізацію економіки, удосконалення системи управління фінансовими ринками, оптимізацію системи освіти та охорони здоров'я, вирішення проблем екологічного стану довкілля, проведення політики ресурсозбереження, створення технопарків, технополісів, дослідження навколишнього середовища, у тому числі в неземних умовах.

Отже, формується нова парадигма економічного зростання на базі використання нових знань та інновацій, як найважливіших ресурсів. У розвинених країнах скорочуються обсяги виробництва в традиційних галузях. Наука стає головним джерелом нововведень і органічно вливається в економічні процеси, які відбуваються в межах національних держав, у галузях, корпораціях, малих підприємствах. У промислово розвинених країнах спостерігається заміна інтенсивного типу економіки на інноваційний тип, перехід від експорту капіталів до трансферу технологій. Для розвитку інноваційних процесів створюють сприятливе інноваційне середовище, яке формує цивілізовані ринкові відносини у сфері обігу об'єктів інтелектуальної власності, концентрації фінансових ресурсів на пріоритетних напрямках науково-технічного розвитку, створення певних організаційно-правових умов для інноваційного підприємництва. Інновації – це основа радикальних перетворень, які повинні здійснюватися на шляху забезпечення економічного зростання.

Науково обґрунтовано і теоретично доведено, що соціально-економічний розвиток країни можливий при переході від інвестиційного, як правило, екстенсивного, до якісно нового ефективного інноваційного типу розвитку, який базується на прискоренні техніко-технологічного оновлення виробництва, його інтенсифікації, на удосконаленні процесів організації та стимулювання праці, форм і методів господарювання, їх спрямуванні на економію живої та уречевленої праці, зниженні матеріало- та енергомісткості виробництва, підвищенні його рентабельності та прибутковості. Це не лише збільшує

джерела фінансування, але й відкриває можливості досягнення оптимального співвідношення між виробництвом, нагромадженням, споживанням та глибоких радикальних змін у житті, праці всього суспільства.

Погіршення економічного стану є стимулом до інноваційної діяльності, так як у період економічної кризи суб'єкт господарювання від стратегії максимізації прибутку переходить до стратегії мінімізації ризиків. Це пояснюється тим, що ризики вкладання капіталу в інновації є меншими за ризики вкладання у стару технологію чи продукцію (Державне регулювання інноваційної діяльності).

Відомий американський економіст П. Самуельсон відзначив, що виробники можуть бути конкурентоспроможними і підвищувати до максимуму свої прибутки, тільки знижуючи до мінімуму витрати за рахунок впровадження найбільш ефективних методів виробництва.

Одним із ключових інститутів інноваційної економіки є держава. Вона не повинна прямо втручатися в інноваційні процеси. Але в її функції входить створення такого інституційного середовища, яке спроможне забезпечити належне фінансування організаційних структур, що генерують інновації, мінімізацію опортуністичної поведінки суб'єктів господарювання на стадії комерціалізації інновацій та надання фінансової підтримки інноваторам у галузях, що є стратегічно важливими для економічної безпеки та конкурентоспроможності національної економіки.

Згідно із «Концепцією...» (2009) метою розвитку національної інноваційної системи є створення умов для підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників шляхом технологічної модернізації національної економіки, підвищення рівня їх інноваційної активності, виробництва інноваційної продукції, застосування передових технологій, методів організації та управління господарською діяльністю для покращення добробуту людини, та забезпечення стабільного економічного зростання.

Для розвитку та підтримки інноваційної діяльності держава має створити сприятливе інноваційне середовище, яке забезпечить формування цивілізованих ринкових відносин у сфері обігу об'єктів інтелектуальної власності; концентрацію фінансових ресурсів на пріоритетних напрямках науково-технічного розвитку; створення певних організаційно-правових умов для інноваційного підприємництва. З цією метою створено законодавче забезпечення. Сучасна нормативно-правова база (закони, укази Президента, підзаконні акти у формі постанов Уряду, наказів центральних органів виконавчої влади тощо) стосовно науково-технічної та інноваційної діяльності налічує близько 200 документів (Баранцева, 2012).

Національне інноваційне законодавство включає норми Конституції України, Господарського кодексу, Законів України «Про інноваційну діяльність» та інших нормативно-правових актів. Документи визначають правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлюють форми стимулювання державою інноваційних процесів, спрямовані на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом.

Вихідні правові передумови державної інноваційної політики закладено в Конституції України (1996). Стаття 54 гарантує громадянам свободу наукової, технічної, інших видів творчості, захист інтелектуальної власності, авторських прав. У цій самій статті визначено, що держава сприяє розвитку науки, встановленню наукових зв'язків України зі світовим співтовариством.

Для впровадження інноваційних процесів у країні повинна бути розроблена інноваційна політика та інноваційна модель розвитку країни, її економіки. Державна інноваційна політика – сукупність форм і методів діяльності держави, спрямованих на створення взаємопов'язаних механізмів інституційного, ресурсного забезпечення підтримки та розвитку інноваційної діяльності, на формування мотиваційних факторів активізації інноваційних процесів (Горбачова, Голуб, 2008).

Пріоритетні напрями інноваційного розвитку України, передбачені чинними законодавчо-правовими документами, зокрема, Законами України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»; «Про наукову і науково-технічну діяльність»; «Про інноваційну діяльність»; «Стратегією економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції», «Стратегією інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів», Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної програми розвитку внутрішнього виробництва»; Розпорядженням КМУ «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері».

Досягнення мети, затвердженої національною Стратегією сталого розвитку «Україна-2020», а саме впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі, передбачає визначення чотирьох векторів: вектора розвитку; вектора безпеки; вектора відповідальності; вектора гордості.

В Стратегії наголошується, що «...Україна має стати державою зі сильною економікою та з передовими інноваціями. Для цього передусім необхідно відновити макроекономічну стабільність, забезпечити стійке зростання економіки екологічно невиснажливим способом, створити сприятливі умови для ведення господарської діяльності та прозору податкову систему».

Процес реалізації Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» передбачає впровадження реформ за десятьма основними напрямами, що знайшли своє відображення в Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері .

У свою чергу Державну програму розвитку внутрішнього виробництва спрямовано на диверсифікацію та модернізацію внутрішнього виробництва, більш ефективне використання діючих виробничих потужностей та підвищення їх технологічного рівня, на суттєве покращення регуляторного середовища для ведення бізнесу, впровадження механізму стимулювання ресурсозбереження та інноваційного розвитку, спрямування інвестиційних ресурсів держави на

впровадження нових зразків ресурсозберігаючої та енергоефективної техніки, технологій, на організацію сучасної підготовки кадрів та стимулювання залучення до цих процесів приватного капіталу.

За останні десятиліття в Україні не була сформована дієва інноваційна політика. Найслабкішою ланкою так і залишається зв'язок науки і виробництва. Лише близько 10 % наукових розробок впроваджуються у виробництво.

Можна виділити основні проблеми інноваційного розвитку:

а) низький рівень готовності підприємницького сектору до впровадження інновацій, що обмежує зростання продуктивності праці та формує високу енергоємність виробництва;

б) відсутність реальних механізмів об'єднання наявних ресурсів, їх концентрації на найбільш значних та перспективних напрямках розвитку;

в) відсутність залежності між збільшенням обсягу продажу приватними компаніями і зростанням фінансування здійснюваних ними досліджень і розробок;

г) наявність обмежень з боку антимонопольного, податкового патентно-ліцензійного законодавства;

д) відсталість матеріальної і науково-технічної баз.

Перехід до інноваційного типу розвитку відкриває не тільки великі перспективи, а й створює значні ризики для стабільності і збалансованості самого розвитку. Як автомобіль на великій швидкості має більші ризики аварії, так і економіка, що динамічно розвивається, характеризується підвищеними ризиками дестабілізації. Тому важливо забезпечити надійність роботи всіх суспільних механізмів інноваційного розвитку, безпечність функціонування всієї соціально-економічної системи (Інноваційна Україна 2020, 2015).

Перехід до інноваційного типу розвитку ставить питання про місце і роль країн у сучасному світі. Наразі Україна перебуває в глибокій кризі. Старий індустріальний потенціал значною мірою вичерпано. Потенціал інноваційного розвитку не сформовано. Якщо в найближчі роки не вдасться започаткувати процеси, які нарощуватимуть інноваційний потенціал, створюватимуть

механізми інноваційного розвитку, поступово переводячи економіку на інноваційну основу, то Україна неминуче й остаточно перетвориться на сировинний придаток розвинених країн. Стрижневим процесом руху від відтворювального до інноваційного типу розвитку є перехід від індустріально-ринкової до інформаційно-мережної економіки (Інноваційна Україна 2020, 2015).

Успіх в аграрному бізнесі визначається вже не стільки доступом до природних ресурсів, скільки впровадженням розробок новітніх технологій, своєчасним отриманням необхідної інформації, продукуванням нових ідей. Прибутковість і стабільність діяльності аграрних формувань в умовах постіндустріального суспільства залежить від використання в процесі виробництва інформації і знань.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності сільського господарства, досягнення зростання виробництва та мотивації до підвищення продуктивності праці, розвитку сільських територій, закріплення молоді на селі об'єктивною необхідністю для України є перехід аграрного сектору економіки на інноваційний шлях розвитку. Нині важливим завданням постало створення ефективної інноваційної системи за участі держави, наукових установ та інноваційного бізнесу.

В економічній літературі питанням інноваційного шляху розвитку і результатам інноваційної діяльності підприємств АПК приділяється багато уваги. Проблема широко представлена в наукових виданнях провідних українських і зарубіжних учених, але тим не менш аграрна направленість передбачає постійну необхідність в її дослідженнях, зокрема розділів інноваційної активності, її специфічних аспектів у діяльності сучасних підприємств вітчизняної економіки.

Водночас багато питань залишаються дискусійними або недостатньо опрацьованими: досі не розроблена цілісна система ефективного забезпечення інноваційної діяльності підприємств, що є свідченням необхідності подальшої наукової розробки стратегії інноваційного розвитку агробізнесу.

Тепер аграрний сектор економіки України опинився перед системним викликом, що визначає необхідність оновлення науково-інформаційної, технічної, технологічної баз АПК на якісно новій основі, перед необхідністю переходу до якісно нового інноваційного типу розвитку. Характер і якість системного виклику визначаються поєднанням певних зовнішніх і внутрішніх факторів.

Перший фактор – посилення глобальної конкуренції в агропродовольчій економіці, яка охоплює ринки товарів, послуг і капіталу, інших складових економічного розвитку АПК. Загострюється конкурентна боротьба на ринках сільськогосподарської продукції та продовольства, які у зв'язку зі світовим зростанням споживання сільськогосподарської продукції зазнають великих змін. Більш великими процеси придбання зарубіжними інвесторами земель у тих країн, де населення і уряди не поспішають самі розвивати своє сільськогосподарське виробництво. Подібна загроза існує і в Україні.

Другий фактор – рівень продуктивності праці в аграрній сфері економіки України має нижчі темпи зростання в порівнянні з зарубіжними країнами, зростання ступеня зносу засобів виробництва, що обумовлює низьку ефективність виробництва більшості суб'єктів господарської діяльності в АПК.

Третій фактор – недостатній рівень розвитку людського капіталу в сільській місцевості. Пов'язано це з невирішеністю проблем соціально-економічного розвитку села, з монопрофільним характером розвитку сільських територій. Сучасні технології істотно підвищили вимоги до кваліфікації праці в аграрному бізнесі і скоротили зайнятість у ньому. За кордоном на селі інтенсивно розвивається суміжний і альтернативний бізнес, село стає постачальником готових до вживання продовольчих і навіть промислових товарів, завдяки чому підвищується рівень доходів сільських жителів, нарощується людський потенціал. У світовій практиці намітилися тенденції зворотного характеру – відтоку населення з великих міст у малих, де розміщуються високотехнологічні виробництва, в сільську місцевість, що розвиває альтернативний бізнес.

Четвертий фактор – неможливість вирішення проблеми забезпечення населення доступним і якісним вітчизняним продовольством в обсягах і структурі, які відповідають раціональним науково обґрунтованим нормам харчування, при збереженні сформованих тенденцій у розвитку АПК і діючих механізмах його державної підтримки.

Необхідний повсюдний перехід до прогресивних технологій і форм ведення агробізнесу, прискорене наближення до світових досягнень у цій галузі. Коли йдеться про інноваційний процес, то виникає питання про його головних носіїв, про господарюючих суб'єктів, які здійснюють реальне оновлення виробництва. Своєрідність економічного розвитку ринкової економіки в останні роки висунуло на передній план у науково-технічному прогресі дрібні капітали, малий бізнес. Наприклад, в останнє десятиліття більше половини всіх нововведень в аграрній економіці США забезпечувалася.

Технологічна багатоукладність агробізнесу України, переважання в ряді сфер і галузей первинних відсталих укладів стає сьогодні одним з головних факторів, що негативно впливають на розвиток АПК, де поряд з новітніми виробництвами продовжують існувати виробництва застарілих технологічних укладів, давно витіснених із сільського господарства розвинених країн.

Серед сільськогосподарських товаровиробників лише невелику питому вагу займають господарства, виробництво яких засноване на інноваціях і належить до п'ятого технологічного укладу. В основному це підприємства свинарського, птахівничого напряму, овочівництва закритого ґрунту. На іншому полюсі – особисті підсобні господарства і дрібні фермерські господарства, що використовують в основному ручну працю, примітивні, відсталі технології і які не вийшли ще з другого укладу. Між ними – різноманітні сільськогосподарські організації і великі селянські (фермерські) господарства, що належать до третіх – четвертих укладів, які вимагають модернізації.

На думку багатьох учених, сучасне суспільство характеризується як перехідне (для передових країн світу) до освоєння шостого технологічного

укладу, характерними рисами якого є ресурсозберігаючі нанотехнології, нанобіотехнології, унікальні інформаційні системи (Кондоре, 2011).

Освоєння і подальше значне поширення інновацій стають ключовими чинниками зростання виробництва та зайнятості в сільському господарстві. Саме тут криються найбільш істотні резерви поліпшення якості продукції, економії трудових і матеріальних витрат, зростання продуктивності праці, вдосконалення організації виробництва і підвищення його ефективності. Все це зумовлює конкурентоспроможність підприємств і продукції, що випускається ними на внутрішньому і світовому ринках, поліпшення соціально-економічної ситуації в аграрному секторі країни.

Трактуючи сучасний стан тенденцій розвитку світової економіки, у тому числі й агробізнес, наукове співтовариство дійде висновку, про те, що кризи в економіці пов'язані з закономірним історичним процесом зміни технологічних укладів. У такій ситуації особлива роль подальшого розвитку агробізнесу і всієї економіки відводяться використанню інновацій (Сміт, 1962).

Відзначаючи позиції України в сучасному світі і подальші шляхи її розвитку, багато дослідників переконують, що в період зміни укладів у «наздоганяючих» країн з'являються додаткові шанси наблизитися до лідерів науково-технічного прогресу, оскільки під час формування контурів нового укладу можна використовувати накопичений інвестиційно-технологічний досвід розвинених держав.

За цих умов багаторазово посилюється роль довгострокового прогнозування, планування, вибору та обґрунтування макроекономічних пріоритетів як на рівні національних економік, так і їх провідних сегментів і секторів. У такій ситуації довгострокова стратегія зростання агробізнесу України, на наш погляд, повинна бути заснована на пріоритетах інноваційного розвитку.

Вважаємо, що сьогоденна ситуація в Україні є історичним шансом, вчасно перегрупувавши сили і засоби, вбудуватися в нову довгу хвилю технологічного циклу, що зароджується на теренах світової економіки. Поки

хвиля перебуває в турбулентній стадії зміни технологічних формацій, то потенційні інвестори не бачать виразних обрисів і контурів нового укладу. Отже, необхідно зараз розробляти довгострокові прогнози науково-технічного та соціально-економічного розвитку, які необхідно безперервно уточнювати з огляду на реальні події, що відбуваються у світовій і національній економіках.

Таким чином, широке застосування інновацій є обов'язковим елементом сучасного агропромислового виробництва, рішенням соціально-економічних проблем АПК, пов'язаних з пошуком механізмів підвищення економічних показників діяльності аграрних підприємств і забезпечення населення високоякісною сільськогосподарською продукцією. Інноваційний розвиток АПК означає його якісне реформування, яке базується на зростанні виробничих показників з одночасним удосконаленням соціально-економічного механізму сільського господарства, а також взаємопов'язаних з ним галузей. Цей процес повинен забезпечуватися постійним використанням більш досконалих технологій виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, нових сортів культур рослин і порід тварин, прогресивних моделей соціально-економічного розвитку, сучасних моделей інформаційних технологій.

**КОМПЛЕКСНА АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ
АНТИКРИЗОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Багорка М.О., д.е.н., професор

Квасова Л.С., к.т.н., доцент

Процеси трансформації економіки України та світу, нестабільність та невизначеність зовнішнього середовища визначають потреби сучасних підприємств. Підприємницька діяльність в умовах сьогодення перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають її ефективність, прибутковість, платоспроможність і ліквідність. Серед найвпливовіших

зовнішніх факторів варто відзначити: воєнний стан, економічну та політичну ситуацію в країні, коливання валютних курсів, інфляцію, купівельну спроможність, спад виробництва. У свою чергу фактори внутрішнього середовища включають: відсутність інноваційної політики, недоліки в маркетингу, низьку кваліфікацію спеціалістів менеджменту компанії. Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства становить потенційну загрозу впливу кризових факторів (такі процеси та явища, які негативно впливають на діяльність підприємства, призводять до розбалансованості виробничо-управлінської системи, частих збоїв і подальшого формування кризових ситуацій у різних підсистемах підприємства та за його межами) на його діяльність. Негативний вплив кризових факторів проявляється у вигляді певних симптомів кризових явищ: погіршення основних показників господарської діяльності підприємства, негативна динаміка показників розвитку підприємства, погіршення фінансових показників, зниження попиту, відтік клієнтів тощо, які свідчать про наявність кризових явищ у різних функціональних підрозділах підприємства.

Під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища нормальний стан функціонування підприємства може порушуватися, відхилятися від планових чи бажаних параметрів роботи. Такі ситуації вимагають формування і використання в межах структурних елементів господарського механізму відповідних заходів, які будуть носити антикризовий характер.

За сучасних умов становлення та нестабільного розвитку української економіки вкрай важливою проблемою є пошук антикризових шляхів розвитку підприємств. Важливо підкреслити, що підприємства по-різному реагують на появу кризових явищ. Є такі, хто визначить кризову ситуацію на початку її виникнення та вчасно, в найкоротші терміни здатні впровадити ефективні антикризові заходи. Того ж часу є й такі, які не здатні вчасно реагувати на кризу, мають високу ймовірність стати банкрутом і навіть бути ліквідованими в майбутньому.

Головна мета антикризового управління підприємством полягає в забезпеченні таких умов функціонування підприємства, коли кризові явища фінансового, виробничого, маркетингового, кадрового характеру можуть бути мінімізовані, нейтралізовані та ліквідовані за допомогою впровадження певних заходів (Багорка та ін., 2021). Необхідність антикризового управління впливає з динамічного розвитку сучасної економіки з метою попередження криз за допомогою прийняття антикризових рішень.

В умовах конкурентного ринкового середовища кожне підприємство, залежно від специфічних особливостей підприємницької діяльності, використовує різні маркетингові інструменти з метою успішного функціонування, задоволення попиту ринку та досягнення прибутковості.

Важливо наголосити, що серед науковців, які досліджують роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством, не існує спільної думки щодо визначення категорії «антикризовий маркетинг» як вид маркетингової діяльності з власним змістом і засобами. Існує навіть переконання, що маркетинг назвали «антикризовим», але його суть, цілі та завдання абсолютно не змінилися. Відповідно поняття «антикризовий маркетинг» швидше за все застосовується до конкретної програми дій для досягнення цілей компанії в нових умовах. Це означає, що під час кризи стратегія маркетингу не переглядається. Вона залишається без змін, завдяки чому підприємство не втрачає інтересу до перспективи свого розвитку, в тому числі і в післякризовий період (Ткаченко, Михайленко, 2013).

На погляд дослідників О.Б. Ватченко та Р.С. Шаранова (2019), криза є переломним етапом функціонування будь-якої системи, що може нести не тільки руйнівний та негативний характер, а й потенціал змін. Тобто криза необхідна економічній системі так само, як і стабільний стан, адже вона виявляє не тільки крайню межу, а й надає імпульс розвитку економіки, тим самим виконуючи стимулювальну функцію (Ватченко, Шаранов, 2019).

Причини кризи – сукупність подій або явищ, внаслідок яких формуються кризові явища, які створюють перешкоди для існування та подальшого розвитку об'єкта, який аналізується.

На наше переконання, криза – час великих можливостей, а спад – це час переділу ринку. Хтось втрачає свої позиції і йде з ринку, а хтось захоплює ці позиції. Кожне підприємство ймовірно щось втрачає в умовах кризи, але в кожного підприємства з'являються в той самий момент і нові можливості. В такій ситуації потрібна нова розумна стратегія поведінки, яка полягає в спробі не компенсувати неминучі втрати цінами, а орієнтується на використанні можливостей на ринку. Однак ці можливості зможуть використати тільки ті підприємства, яким під силу пристосуватися до нових умов.

Для забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємств необхідно здійснювати аналіз, прогнозування та планування їх діяльності, що забезпечить не лише формування нових перспектив розвитку, а й дасть змогу запобігти кризовому стану. Кожна компанія, яка здійснює комерційну діяльність, взаємодіє з іншими компаніями, постачальниками, споживачами, банками, податковими органами, має свій потенціал розвитку, свої цикли розвитку, які не завжди збігаються з циклами розвитку економіки в цілому. Природний розвиток компанії характеризується зміною операцій, технології, асортименту продукції, персоналу тощо.

За умов посилення конкурентної боротьби на вітчизняних ринках товарів і послуг суб'єкти господарювання усвідомлюють потребу в активному проведенні маркетингових заходів. У зв'язку з цим актуальним стає підвищення ефективності як кожного окремого маркетингового заходу, так і маркетингової діяльності підприємства загалом (Лукан, 2014).

Роль маркетингу полягає у виявленні потреб споживачів, що змінюються і запропонувати саме те рішення, яке зараз потрібно потенційним клієнтам. При цьому бажано вжити всіх необхідних заходів для утримання споживачів до того часу, як це зроблять конкуренти. Мета маркетингу в антикризовому управлінні – забезпечити виробництво і реалізацію товарів, які користуються найбільшим

попитом на ринку і приносять основну вигоду підприємству. Завдання маркетингу полягає в ретельному вивченні ринку, в оцінці попиту та незадоволених потреб, розробці маркетингової стратегії та набору маркетингових інструментів (товарів, цін, каналів збуту, комунікації) для її реалізації. Від прийняття раціональних маркетингових рішень і забезпечення їх подальшої ефективності залежить успіх підприємства на сучасному ринку.

Виділяють декілька визначень економічної ефективності маркетингової діяльності:

- відносний різноманітний (по всіх етапах процесу маркетингу) результат, що відповідає кінцевим і проміжним цілям здійснення маркетингової діяльності;

- відношення ефекту (результату) від проведення маркетингової діяльності до всіх витрат, що супроводжують цей процес;

- віддача витрат, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, що може оцінюватися у вигляді відносин ефекту, результату, виражених у натуральній (речовій або нематеріальній) чи вартісній (ціновій) формах, до витрат усіх необхідних ресурсів (матеріально-технічних, трудових та інших) для організації і здійснення маркетингової діяльності.

Маркетингова діяльність підприємства може оцінюватися як за кількісними показниками, наприклад розрахунок рентабельності діяльності, прибутку, облік інфляції, так і за якісними, скажімо, імідж і репутація фірми, рівень пізнаваності торговельної марки тощо.

Етапи, методи та принципи проведення комплексної аналітичної оцінки маркетингової діяльності підприємства представлено на рис. 2.1.

Для аналізу маркетингової діяльності підприємства використовували різні методи за тематикою досліджень:

- 1) аналіз абсолютних показників, що ґрунтується на аналізі даних, які представлені в маркетинговій звітності. До неї входять структури фінансових вкладень, розмір запозичених коштів, виручка від реалізації продукції, розмір продукції компанії тощо;



Рис. 2.1. Аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємства

(Багорка М.О. та ін., 2022)

2) горизонтальний аналіз полягає в порівнянні кожної складової звітності за рік із попереднім періодом. Цей метод допомагає виявити тенденції зміни в статтях балансу та фінансових звітах;

3) вертикальний аналіз застосовують для виявлення впливу кожної позиції звітності на результат у цілому, тобто для визначення структури підсумкових фінансових показників;

4) динамічний аналіз використовують для зіставлення кожної позиції зі звітністю за декілька років і тільки на підставі цього визначають основну тенденцію динаміки показника без урахування випадкових впливів та індивідуальних особливостей окремих періодів. Створення тренду допомагає здійснити прогностичний аналіз (Лаврова, 2012).

Технологія оцінки маркетингової діяльності підприємства базується на таких основних принципах:

- оцінка проводиться тільки за наявністю достовірної, сучасної та своєчасної інформації;
- у групі показників, які використовують для оцінки маркетингової діяльності підприємства, не повинно бути коефіцієнтів, які дублюються;
- економічні параметри, що використовуються, повинні бути в достатній кількості, щоб відбулося відбиття реального стану маркетингової діяльності підприємства;
- оперативність аналізу маркетингової діяльності;
- використання обмеженого вибору найважливіших економічних параметрів, на які необхідно впливати з метою підтримки маркетингової діяльності підприємства. Цей принцип забезпечить найвищу ефективність засобів щодо стабілізації підприємства на ринку.

Оцінка маркетингової діяльності підприємства передусім здійснюється за сукупності таких критеріїв, як обсяг товарообігу, розмір товарних запасів та витрати обігу. Проте для більш точної оцінки застосовують такі показники, як широта асортименту товарів і коефіцієнт задоволення купівельного попиту.

Для оцінки необхідна безперервна інформація про стан обігу товарів на підприємстві, оскільки без такого обліку неможливо обчислити, скільки товарів з уповільненою оборотністю залишилося в запасах. Збільшення динаміки обігу товарів варто розглядати як результат поліпшення маркетингової діяльності підприємства.

Існує також аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства зі застосуванням динаміки показників, які стосуються прибутковості комерційної діяльності підприємства. До таких показників можна віднести:

- частку прибутку від комерційної діяльності підприємства;
- обсяг реалізованої продукції;
- обсяг попиту на продукцію підприємства;
- збитки служби маркетингу;
- коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;
- частку маркетингового персоналу, що відображає частку працівників, які виконують маркетингові функції, у загальній чисельності персоналу підприємства;
- частку витрат на маркетинговий персонал, що являє собою частку заробітної плати, яку отримують працівники маркетингового відділу, у загальному фонді заробітної плати підприємства;
- рентабельність витрат на просування і збут, що характеризує ефективність збутових витрат і розраховується як співвідношення суми прибутку від реалізації продукції до суми витрат на просування і збут;
- рентабельність маркетингових витрат, тобто співвідношення суми прибутку від реалізації продукції і загального обсягу витрат на маркетинг, що ілюструє ефективність реалізованих підприємством маркетингових заходів;
- коефіцієнт затоварення розраховується як співвідношення зміни залишку готової продукції та обсягу реалізації продукції підприємства. Якщо значення цього показника зі знаком «плюс» і воно продовжує зростати, то на підприємстві відбувається збільшення залишків готової нереалізованої продукції. І, навпаки, коли даний показник знижується або набуває від'ємного значення, то на підприємстві скорочується кількість залишків готової нереалізованої продукції.

Аналіз управлінських проблем у сфері маркетингової діяльності організації характеризується як достатньо складний процес. Інформаційна база, розробка варіантів рішень тих або інших проблем маркетингу передбачає

використання і кількісних методів обґрунтування, і оцінних, в яких знаходять своє відображення рівень знань, досвід, інтуїція тих людей, котрі формують інформаційну базу (підґрунтя) для прийняття рішень, а також аналітичні навички тих менеджерів, які вже ухвалюють безпосередньо управлінські документи.

Для прийняття дієвих управлінських рішень потрібно аналізувати ринок насамперед за обраними напрямками:

1. Дослідження кон'юнктури ринку за допомогою визначення таких показників, як обсяги пропозиції (виробництва), попит (місткість ринку), ціни на продукцію, їх тенденції. Кон'юнктура ринку, як правило, постійно змінюється. Ці зміни можуть нести для компанії і шанси, й загрози, тому важливо «тримати руку на пульсі».

2. Дослідження стану конкурентного середовища, яке полягає в оцінці параметрів типу та рівня (інтенсивності) конкуренції. В економічній науці пропонують розглядати чотири конкурентні моделі: чиста конкуренція, монополістична, олігополія, чиста (абсолютна) монополія.

3. Аналіз поведінки споживачів як передумова прийняття адекватних маркетингових управлінських рішень. До основних методів дослідження індивідуальних споживачів можна додати: спостереження за поведінкою споживачів; проведення фокус-групи – співбесіди з групою спеціально відібраних споживачів певної товарної групи; формування даних щодо продажів та споживачів; проведення експерименту. Інструментами проведення маркетингових досліджень споживачів можуть бути опитування з використанням спеціального обладнання.

4. Аналіз інших факторів мікро- та макросередовища компанії, що допоможе підприємству сформулювати комплексне уявлення про ситуацію в маркетинговому середовищі організації.

Отже, аналіз ефективності маркетингової діяльності по основних напрямках оцінки витрат, функцій та неекономічних показників маркетингу, з використанням економіко-математичних методів і моделей з чітко визначеним

алгоритмом дозволить ефективно організувати маркетинг на підприємстві, оцінити досягнуті кінцеві результати маркетингової діяльності (прибуток, частка на ринку, обсяг реалізації тощо), а також прийняти ефективні управлінські рішення щодо реалізації маркетингової діяльності підприємства загалом.

У процесі підготовки і прийняття стратегічних рішень керівники підприємств змушені враховувати цілий комплекс факторів, серед яких особливості корпоративної місії підприємства; результати стратегічного планування; особливості стратегії маркетингу підприємства; фактори зовнішнього середовища маркетингу підприємства; фактори внутрішнього середовища маркетингу підприємства. Це можливо, якщо управління організацією буде будуватися на відомих всьому світу принципах успішної діяльності під час криз:

- цілеспрямоване і раціональне управління організацією;
- адекватна маркетингова політика;
- більш жорстке управління фінансами організації;
- сила організації в його здатності швидко міняти методи роботи;
- відмова від виробничо-збутового маркетингу і перехід до ринкового маркетингу, орієнтованого на завоювання певних позицій на ринку;
- перехід до гнучких виробничих систем, які дозволяють перебудовувати виробництво відповідно до вимог ринку, а для цього потрібні великі інвестиції.

У результаті досліджень узагальнено основні типові маркетингові рішення в умовах кризи табл. 2.1.

Розробляючи стратегії і методи управління, що запобігають кризовій ситуації (передкризове управління), перевагу надають факторам і засобам, які активізують вихід із кризи (кризове управління), а пізніше стратегіям, спрямованим на відновлення виробництва і системи післякризового управління. У всіх випадках діяльність персоналу підприємства в різних підрозділах

повинна бути спрямована на задоволення потреб споживачів та управління попитом на продукцію.

Таблиця 2.1

Система типових варіантів антикризових маркетингових рішень

Період розвитку кризи	Типові рішення
Маркетингові проблеми і рішення в період уповільнення зростання ринку	<ul style="list-style-type: none"> - Економія витрат на маркетинг з метою уникнення збиткових проектів і зосередження маркетингової діяльності на тих групах товарів, по яких є конкурентні переваги; - корекція цінової політики відповідно до стратегії конкурентів; - зміщення акцентів в інноваціях на ресурсозбереження – уповільнення темпів ринку змушує займатися зниженням витрат; - збільшення обсягу продажів лояльним (відданим, постійним) покупцям за рахунок підвищення якості продукції та послуг, випуску модифікацій, які відповідають специфічним запитам клієнтів; - орієнтація маркетингу на придбання активів слабких конкурентів, що дозволяє підвищити прибуток; - вихід на зовнішні ринки, що може принести додаткові обсяги продажів за рахунок дешевої робочої сили і сировини, використання більш сучасної технології.
Маркетингові проблеми та рішення в умовах застійного ринку	<ul style="list-style-type: none"> - Концентрація на обслуговуванні зростаючих сегментів ринку; прибуток забезпечується за рахунок переваг окремих сегментів ринку; - прагнення до інновацій, що відкриває можливості нецінової конкуренції; - підвищення ефективності виробництва і продажів за рахунок зниження собівартості.
Маркетингові проблеми та їх рішення в умовах кризи	<ul style="list-style-type: none"> - Створення нової продукції, вихід на нові ринки. Якщо в умовах кризи сподіватися тільки на використання плодів попередньої успішної діяльності, то така стратегія призведе до провалу. Вихід з кризи починається з інновацій; - зміна ставлення до потреб клієнтів, їх диференціація; - обслуговування конкретного сегмента ринку і застосування індивідуального підходу до клієнта. При розробці нових стратегій розвитку підприємств потрібно мати чітке уявлення про зміни в поведінці споживачів на ринку.

В умовах кризи можна використати три способи оптимізації витрат на просування продуктів:

- пошук принципово нових рекламних носіїв;
- вдосконалення заходів стимулювання збуту;
- підвищення ефективності функціонування маркетингових підрозділів.

За сучасних умов розвитку світової економіки та економіки України, зокрема, відбуваються суттєві зміни в діяльності підприємств та на підходах до ведення бізнесу (Багорка та ін., 2021).

Окрім інструментів традиційного маркетингу, провідні підприємства та організації у власній маркетинговій діяльності впроваджують сучасні технології та досягнення.

Найбільш очевидна зміна в тому, що більшість компаній і окремих дослідників перейшли в он-лайн. До Глобальної фінансової кризи, викликаній пандемією, ті компанії та підприємства, що не мали власних сайтів чи он-лайн послуг, вимушені були з'явитися в новому для них форматі. Багато з тих, хто не мав досвіду он-лайн покупок раптом стали он-лайн клієнтами. І вони збільшили частку он-лайн комерції, яка донедавна у світі була відносно невеликою, становила приблизно 15 % (Турчин, Островерхов, 2019).

Отже, з розвитком мережі Інтернет, а також глобальних змін, що відбуваються останнім часом в економіці більшості країн світу, суттєво змінюються підходи до комплексу маркетингу.

Серед зарубіжних фінансових установ, які регулярно рекламували свої кампанії в умовах кризи, тих хто вистояв у п'ять разів більше, ніж тих, які не приділяли належної уваги своїй комунікаційній політиці. Підкреслимо, що підприємствам необхідно персонізувати свої пропозиції, насамперед з використанням Інтернету. Застосування цього каналу поширення інформації вигідне і з економічного погляду, оскільки охоплення однієї тисячі осіб за допомогою Інтернету коштує в 50 разів дешевше ніж, з використанням телебачення (Крайнюченко, Полтавцев, 2018). Інтернет-ресурс підприємства може налагодити відносини з покупцями зі значно меншими витратами, ніж за прямого поштового розсилання.

Із врахуванням сучасних тенденцій розвитку он-лайн комунікацій було також узагальнено актуальні інструменти Інтернет-маркетингу в період Глобальної фінансової кризи (рис. 2.2.). Матеріал підготовлено на основі

опублікованих результатів досліджень (Присакар, 2015; Крайнюченко, Полтавцев, 2018; Турчин, Островерхов, 2019).

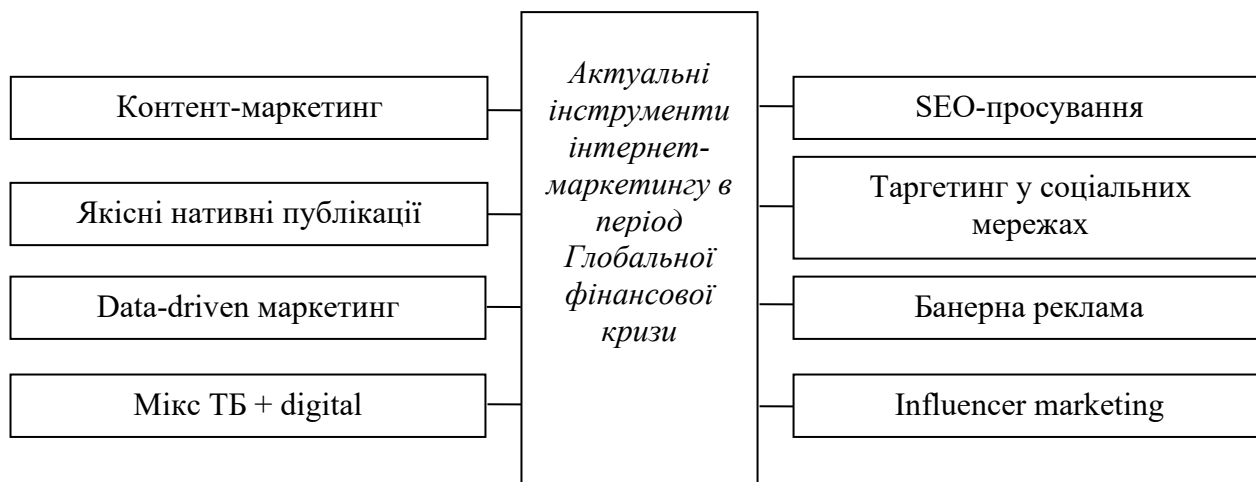


Рис. 2.2. Актуальні інструменти інтернет-маркетингу в період кризи

У період кризи спостерігається застосування різних інструментів маркетингових комунікацій, але актуальності та обертів набирають он-лайн інструменти, ефективність яких за умов сучасної кризи перевищила ефективність традиційних інструментів маркетингу. На відміну від будь-якої іншої інформаційної мережі, Інтернет надає можливість простежити за поведінкою відвідувачів сайту підприємства – на які Web-сторінки вони заходили, на яких затримувалися, з яких виходили. На підставі такого аналізу можна зробити висновки про переваги та вподобання відвідувачів сайту, скоригувати маркетингову тактику і стратегію, хід рекламної кампанії.

Авторами систематизовані сучасні тренди у сфері інтернет-маркетингу (табл. 2.2.).

Зазначимо, що нові інструменти просування товару все більше привертають до себе уваги. Сьогодні вже багато світових компаній використовують нестандартні форми маркетингових комунікацій, а в нашій країні відбувається тільки становлення та розвиток ринку нетрадиційних інструментів маркетингових комунікацій. Основна їх перевага – низькобюджетний нестандартний та високоефективний вплив на цільову

аудиторію. Незважаючи на простоту у використанні, ці інструменти пов'язані з ризиком, так як застосовуються вперше і оцінити реакцію споживачів складно.

Варто зауважити, що в умовах кризи спостерігається комплексна взаємодія інструментів маркетингу та менеджменту на підприємствах.

Таблиця 2.2

Сучасні тренди у сфері Інтернет-маркетингу

Тренди	Коротка характеристика
Поява фейкових форматів	Створені в інтересах визначених осіб новини, найчастіше панічного характеру, набувають популярності в медіа, розсилаються до груп та каналів у Telegram, Viber, поширюються через Facebook, Instagram та YouTube. «Фейкові ланцюжки впливу» через фото, тексти, графіку за моделлю «актуалізація проблеми + популяризація проблеми» – це вже не просто тренд, а надумана реальність, з якою навіть не намагаються розібратися люди з низьким рівнем критичного мислення.
Підвищення актуальності он-лайн інструментів	Он-лайн інструменти стали актуальними для більшості й з тих, хто раніше, можливо, не звертав на них уваги. Нарешті замислилися щодо їх важливості використання CRM, он-лайн платформ, створення нових он-лайн продуктів, віддалене керування командами.
Вужча спеціалізація у сфері таргетингу	Робота зі специфічними аудиторіями та робота щодо підвищення соціальної відповідальності бренду.
Визначеність єдиних меседжів і візуальної комунікації бренду на всіх платформах	Змістовний меседж відрізняється конкретністю, зрозумілістю та здатністю викликати інтерес до бренду. Наприклад, на Auto.Ria продається до 1400 машин на день. Це й стало змістом ключового повідомлення.
Діджиталізація освіти	Використання освітніх он-лайн платформ, зокрема Всеукраїнська школа он-лайн, е-журналів та е-щоденників, Microsoft Teams for Education та інші.
Мікро тренди в галузі відео-маркетингу	Зросла частка сторіз й відео.
Акцент на реально відчутних соціально орієнтованих кейсах	Різного роду меценатство, спонсорство. Результати опитування споживачів показали, що 82 % опитаних респондентів будуть платити більше за товари/послуги соціально відповідальних підприємств.
Он-лайн репутація	Усе більше користувачів приймають рішення про покупку на основі інформації, отриманої в мережі. Споживачі частіше звертають увагу на опубліковані в Інтернеті огляди й коментарі. Саме тому підприємства повинні більше цікавитися моніторингом своєї репутації он-лайн та постійно аналізувати фактори впливу на неї.

Систематизовано авторами на основі (Присакар, 2015; Занора, 2018; Зеліч, Сойма, Криса, 2020)

І якщо метою управління організацією є ухвалення ефективних рішень, то метою маркетингу – як філософії ведення бізнесу – формування рішень,

адекватних зовнішнім умовам, що особливо важливо під час негативного впливу кризових явищ.

Ми переконані, що неможливо розробити універсальну маркетингову програму та ухвалити універсальні рішення, оскільки кожному окремому виду підприємницької діяльності властиві специфічні особливості та умови маркетингової діяльності. Того самого часу ефективний маркетинг може дати підприємству низку конкурентних переваг і відповідь на запитання, як в умовах воєнного стану та обмеженого бюджету побудувати маркетингову діяльність підприємства в такий спосіб, щоб підприємство не тільки вижило, але й поліпшило свою ринкову позицію.

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В АГРОБІЗНЕСІ

Ільченко Т.В., к.е.н., доцент

Гриценко Є.С., магістрант

Ситуація, яка склалася сьогодні в аграрному секторі України, вимагає прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень щодо визначення сучасних напрямів розвитку сільськогосподарських підприємств, запровадження інноваційних технологій вирощування продукції, виходу на нові ринки збуту. Ці можливості інноваційного розвитку обумовлюють необхідність проведення ефективної системи маркетингових досліджень, яка забезпечить основи для визначення стратегій інноваційного розвитку аграрних підприємств.

Завдання маркетингових досліджень інновацій в аграрній сфері полягає в оцінці інформаційних потреб й в забезпеченні керівництва підприємством точною, надійною, обґрунтованою та сучасною інформацією. Наявність такої інформації дає можливість значно знизити ризики та ефективніше планувати діяльність підприємства. Її не в змозі замінити ані емпіричні дані, ані високий рівень освіченості власників чи запрошених менеджерів. Безперечно,

достовірнішим джерелом ринкової інформації є маркетингові дослідження.

Роль таких досліджень як у діяльності підприємства, так і у формуванні комплексу маркетингу важко перебільшити. Діяльність аграрного підприємства, орієнтованого на ринок передбачає прийняття управлінських рішень, адекватних стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Особливого значення набуває дослідження найбільш динамічних елементів зовнішнього мікросередовища. Так, до традиційних контактних аудиторій (споживачі, постачальники, посередники і конкуренти) додався вкрай важливий для формування довгострокової стратегії розвитку елемент – інвестори. Щоб управлінське рішення відповідало вимогам ринку, необхідно його детально вивчити, оскільки сформувати коректний комплекс маркетингу без цього взагалі неможливо. Результати грамотно проведених маркетингових досліджень стають основою сегментації ринку та позиціонування бізнесу і продукції на ринку, що дозволяє сформувати коректні та адекватні орієнтири стратегічного розвитку.

Маркетинг, як філософія управління аграрним підприємством, орієнтований на максимально можливе задоволення потреб покупців, допомагає підприємствам успішно працювати в умовах жорсткої конкуренції на багатьох ринках. Тому для сучасних підприємців дуже важливо відстежувати сучасні тенденції маркетингової діяльності: вивчати нові підходи до маркетингових досліджень, до розробки продукції та послуг, до просування з використання різних сучасних телекомунікаційних каналів. Відомо, що за сучасних умов жодне підприємство, в тому числі й аграрне, не може обійтися без здійснення ефективних маркетингових досліджень, які надають можливість генерувати потрібну інформацію відносно споживачів, конкурентів, кон'юнктури ринку з метою стратегічного планування і оперативного функціонування. Чим більш достовірною, точною і оперативною буде ця інформація, тим більше шансів має підприємство краще задовольнити потреби споживачів, випередити своїх конкурентів, досягти успіху на ринку (Безугла та ін., 2019).

Аграрний ринок – це один із вагомих і перспективних видів ринків. Останніми роками він не завжди відповідав тенденціям розвитку попиту – не було стабільної пропозиції продукції за прийнятною ціною. Отже, був відсутній зв'язок між попитом і пропозицією продукції, який мають забезпечувати маркетингові дослідження.

Основна мета маркетингових досліджень на аграрному ринку – орієнтація підприємств АПК на роботу в умовах, що реально існують, зменшення невизначеності, яка виникає під час прийняття управлінських рішень. Результати маркетингових досліджень забезпечують зворотний зв'язок аграрної компанії з ринком, споживачами і є одним із ключових засобів боротьби за ринок (Єранкін, 2008).

Ми погоджуємося з думкою С. Ільїної (2019) стосовно того, що «... маркетингові дослідження потребують специфічних знань у галузі збирання та обробки інформації, її аналізу та прогнозування. Більшість маркетингових досліджень передбачає збір первинних даних шляхом спостереження, проведення експерименту та опитування». Для визначення перспективних напрямків розвитку маркетингових досліджень представимо результати аналітичного звіту, наданого Українською асоціацією маркетингу щодо обсягу ринку маркетингових досліджень в цілому по Україні за 2003–2020 рр. (табл. 2.3.).

Аналізуючи дані табл. 2.3, варто звернути увагу на висновок І. Лилик (2021), президента ГО «Українська асоціація маркетингу», стосовно стану ринку маркетингових досліджень в Україні: «... обсяг ринку розрахований у доларах та гривнях. Курс долара до гривні для розрахунків 2020 року був прийнятий 27,77 грн. Усі найбільш відомі оператори ринку надіслали свої матеріали для аналізу, у 2020 році свої дані надали 23 компанії. Обсяг досліджень у цьому році склав 43,5 млн дол. та 1209 млн грн. У цілому спостерігаємо падіння ринку маркетингових досліджень: загальне падіння ринку склало –8,6%» (Лилик, 2021).

Важливим аспектом у визначенні тенденцій сучасного розвитку

маркетингових досліджень в Україні виступає аналіз попиту на маркетингові дослідження.

Таблиця 2.3.

Обсяг українського ринку маркетингових досліджень

Рік	Обсяг ринку		Прогноз щодо збільшення у дол. США, %	Збільшення/зменшення, дол. США, % відповідно до інформації компаній
	млн дол. США	млн грн. (відповідно до діючого курсу на звітну дату)		
2003	14,6	77,30	-	-
2004	19,5	100,00	+20	+34
2005	24,8	127,00	+25	+27
2006	33,5	169,00	+20	+35
2007	41,5	212,00	+24	+31
2008	55,0	275,00	+28	+18
2009	45,0	304,00	-5	-22
2010	40,5	324,00	+24,5	-10
2011	44,4	354,60	+12	+10
2012	56,95	449,24	+10	+26,7
2013	60,8	487,10	+25	+8,4
2014	42,44	509,29	+25	-30,2
2015	35,9	767,00	+51	-13,0
2016	32,33	865,14	+20	-9,9
2017	35,35	992,07	+8	+9,3
2018	36,62	1025,4	+20	+1,52
2019	52,89	1322,45	+20	+44,0
2020	43,5	1209	+20	-8,6

В табл. 2.4. проаналізовано обсяг замовлень на проведення таких досліджень І. Лирик (2021) стверджує, що у 2020 році спостерігалася тенденція, коли транснаціональні компанії були основними замовниками маркетингових досліджень. 10 компаній проводили дослідження в інших країнах.

Серед таких компаній: ТОВ Амбрелла, MASMI-Ukraine, MDM та Проксіма Рісерч Інтернешнл, CBR (Consumer and Business Research), AIM, ПП Міжнародна Маркетингова Група Київ, KANTAR Україна, Група компаній Advanter Group, ~ing]DIVISION™. За інформацією порталу 4service.group, відносно стану ринку маркетингових досліджень в Україні, варто звернути увагу на те, що: «... великі гравці ринку маркетингових досліджень залишаються лідерами, при чому зміцнюють свої позиції, об'єднуючись з

іншими дослідницькими агентствами. Це міжнародні компанії, які вкладають значні ресурси в розробку нових методологій, часто брендують їх і працюють за принципом black box – тобто не розкривають для замовника принципи розрахунків показників. Послугами таких компаній користуються в основному великі міжнародні бренди» (Маркетингові дослідження в Україні і світі, 2022).

Таблиця 2.4.

Обсяг замовлень на проведення маркетингових досліджень в Україні за період 2016-2020 рр.

Замовляв маркетингового дослідження	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	обсяг, млн грн	%	обсяг, млн грн	%	обсяг, млн грн	%	обсяг, млн грн	%	обсяг, млн грн	%
Українська (локальна) компанія	266	29,3	256	29,5	282	30	369	28,6	376	34,4
Іноземна (транснаціональна) компанія	462	50,8	300	34,6	547	58,3	769	59,5	510	46,6
Дослідницька агенція – нерезидент України	71	7,8	99	11,46	31	3,3	52	4,1	61	5,6
Замовлення дослідження в інших країнах	28	3,2	96	11,1	78	8,4	100	7,8	72	6,6
Замовлення для бізнесу з інших країн (нерезидентів України)	-	-	-	-	-	-	-	-	75	6,8
Разом	909	100	869,6	100	939,73	100	1293	100	1094	100

Що стосується агробізнесу, то, на жаль, сучасна система маркетингових досліджень здійснюється незначною кількістю аграрних підприємств, зокрема, це великі підприємства та агрохолдинги. Однак розвиток української економіки спонукав вітчизняні аграрні підприємства до усвідомлення проблеми необхідності практичного застосування системи маркетингових досліджень у своїй повсякденній діяльності. Процеси всеохоплюючої діджиталізації усіх сфер діяльності неминуче впливають і на маркетингову діяльність, у тому числі й на маркетингові дослідження. Глобальна економічна криза надає додаткові

поштовхи до подальшої діджиталізації маркетингових досліджень.

Вважаємо, що саме діджиталізація й застосування цифрових маркетингових технологій та інструментів при проведенні маркетингових досліджень наразі набувають першочергової важливості для сучасних підприємств аграрного сектору. Ключова роль у формуванні digital-орієнтованої системи маркетингових досліджень належить Інтернет-маркетингу. Проте варто зазначити, що ефективність застосування комплексу Інтернет-маркетингу залежить від виду ринку, особливостей продукції, для якої він застосовується, й рівня конкурентної боротьби на ринку. У цьому відношенні аграрний сектор є досить специфічним для запровадження Інтернет-маркетингу галуззю економіки, що має певні обмеження та особливості. Проте існує низка проблемних питань щодо використання аграрними підприємствами інструментів діджиталізації у побудові власних маркетингових стратегій (рис. 2.3.):

- відсутність кваліфікованих фахівців з цифровими навичками;
- цифрова нерівність;
- консерватизм та недовіра до digital-технологій у маркетинговій діяльності (Ільченко, 2021).



Рис. 2.3. Перешкоди застосування digital-технологій в системі маркетингових досліджень аграрних підприємств, (Ільченко, 2021)

Цифрова нерівність – це, по-перше відсутність доступу до швидкісного Інтернету. Незважаючи на те, що до усіх сільських районів (райцентрів)

проведені магістральні оптоволоконні канали зв'язку, у багатьох сільських населених пунктах ще не реалізовано достатньо добрий доступ до Інтернету. По-друге, широкому застосуванню Інтернету в сільському господарстві заважають традиційний консерватизм і недовіра аграріїв до нових маркетингових технологій; по-третє – необізнаність та недостатня кваліфікація деяких безпосередніх виконавців.

Разом з тим уже й сьогодні на українському аграрному ринку створено відповідні передумови для застосування елементів та системи Інтернет-маркетингу на сільськогосподарських підприємствах.

Процеси діджиталізації, які відбуваються в аграрному секторі, зокрема, інформатизація та автоматизація облікових функцій, експлуатація складної роботизованої сільськогосподарської техніки, сприятимуть значній трансформації в управлінні аграрним сектором. Кадровий склад аграрного сектору майбутнього повинен мати системне та екологічне мислення, вміти керувати проектами, володіти навичками ІТ, а в деяких професіях – знанням іноземних мов (Застрожнікова, 2021).

Менеджери та маркетингологи мають володіти всіма необхідними знаннями та компетенціями для використання цифрових ноу-хау в проведенні маркетингових досліджень на підприємстві.

Навіть невеликим за розмірами агропідприємствам, зокрема фермерським господарствам сімейного типу, доцільно використовувати Інтернет для дослідження та вивчення ринку, здійснення покупки й продажу та реклами сільськогосподарської продукції в мережі Інтернет. У таких цілях можна використовувати електронну пошту, електронні дошки оголошень, поштові реєстри в електронній пошті, інформаційний пошук і власний сайт. Сільськогосподарським підприємствам доцільно користуватися Інтернет-послугами. Так, у разі пошуку необхідної інформації вони можуть використовувати послуги з комплектування матеріалів преси, комерційні й державні веб-сторінки; за електронної комерції – фінансові послуги й послуги фірм, націлених на електронну торгівлю.

Аграрні підприємства можуть користуватися послугами спеціалізованих рекламних агентств і послугами сайту в рейтингу. Отже, і в сільському господарстві можливо використовувати типові для інших галузей засоби застосовність Інтернету й Інтернет-послуг. Інша справа, що необхідний певний час та фінансові вкладення на впровадження сучасних технологій в аграрну галузь.

Застосування методів Інтернет-маркетингу націлене на економію коштів (заробітна плата співробітників відділів збуту; реклама), а також на розширення діяльності сільськогосподарських підприємств (перехід з локального ринку на національний і міжнародний ринки). При цьому як великі сільськогосподарські підприємства, так і малі мають більш рівні шанси в боротьбі за ринок. Вхід на ринок через Інтернет є не надто витратним, що відрізняє його від традиційних рекламних медіа (друкарських, радіо мовлення і телебачення). Важливим моментом є й те, що, на відміну від традиційних маркетингових методів просування, Інтернет-маркетинг дає чітку статистичну картину ефективності маркетингової кампанії.

Інтернет-маркетинг пропонує безліч інших механізмів для впливу рекламодавця на потенційних і реальних споживачів. До найпопулярніших інструментів Інтернет-маркетингу належать ведення корпоративної сторінки в соціальних мережах, пошукова оптимізація та контекстна реклама. Маркетингові дослідження в умовах діджиталізації саме завдяки Інтернету набувають більшої сили впливу на успіх діяльності аграрних підприємств та забезпечують їх сталий розвиток.

Для забезпечення стратегічного планування маркетингової інноваційної діяльності в аграрних підприємствах необхідно запровадити систему фактичної інформаційної підтримки. Єдине інформаційне поле доцільно створювати через центри маркетингових досліджень на базі комп'ютерних мереж. Неодмінною умовою високої результативності такої системи є функціональний зв'язок між складовими елементами аграрного ринку (Гуменюк, 2011).

Цікавими в цьому напрямку є напрацювання проекту технічної допомоги

ведення сучасного сільського господарства – впровадження на практиці технології точного землеробства – унікальної операційної системи «Арго», яка дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх факторів у сільському господарстві. Завдяки використанню цієї системи одна з крупних агрокомпаній в Україні – «Сварог Вест Груп» – лідирує за показниками врожайності у країні, а по декількох культурах – по всій Європі. Система дозволяє здійснювати управління агробізнесом у режимі онлайн, відстежувати всі зміни: від погоди до витрачання палива.

ІТ й телеком-інновації в аграрному господарстві виводять його на новий рівень, що дозволить зробити в сільському господарстві не ризикований бізнес, а більш керований для пошуку партнерів, використання фінансового інструментарію, а також хеджування ризиків.

У сучасних умовах господарювання аграрних підприємств значно посилюється роль і значення інформаційно-комунікаційних та інноваційних технологій (ІКТ) при проведенні ефективних маркетингових досліджень. Необхідність застосування інноваційних елементів маркетингу в агропромисловому комплексі обумовлено рядом чинників (рис. 2.4.).

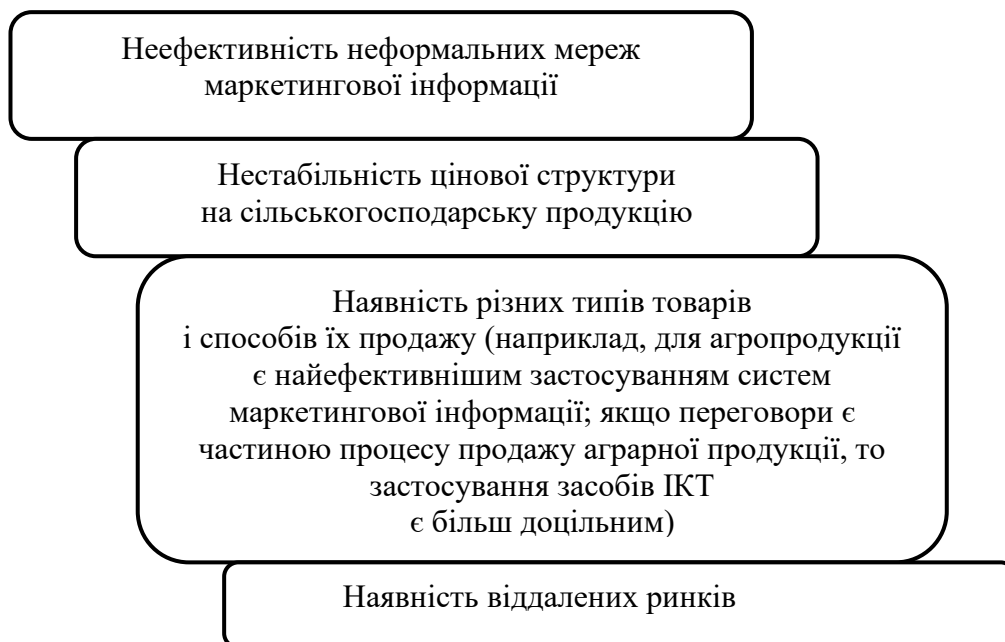


Рис. 2.4. Ключові чинники, які обумовлюють доцільність використання маркетингового інструментарію в інноваційному розвитку агропідприємств

На основі узагальнення теоретичних і прикладних досліджень визначено основні переваги застосування інформаційно-комунікаційних технологій як важливого маркетингового інструменту під час проведення маркетингових досліджень в аграрних підприємствах (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

Переваги застосування інформаційно-комунікаційних технологій
у проведенні маркетингових досліджень в аграрних компаніях

Переваги	Зміст
Скорочення витрат на транспортування та логістичну діяльність	Аграрні підприємства та фермерські господарства отримують інформацію за допомогою ІКТ, що дозволяє їм не відвідувати ринок. Надається можливість координації дій з іншими місцевими фермерами, зокрема в частині спільної доставки продукції на віддалені ринки. Спостерігається більш ефективне використання складів, пакувальних, транспортувальних і переробних можливостей; удосконалюється моніторинг і координація фрагових транспортних операцій, включаючи збір продукції, доставку та страхування; швидке реагування на будь-які перебої у ланцюгах постачання; відмова від посередницьких послуг.
Удосконалення планування та ціноутворення	Підвищення ефективності переговорів; використовуючи ІКТ, агропідприємства підвищують ефективність переговорів з торговельними компаніями, оскільки вони володіють інформацією щодо рівня цін на багатьох ринках сприяють, більш обґрунтованому маркетинговому плануванню, яке базується на інформації про ринкові ціни та включає можливість швидкої переорієнтації на інші ринки; використання послуг інших транспортно-логістичних компаній тощо.
Полегшення доступу до виробничих ресурсів	Застосування засобів ІКТ дозволяє аграрним підприємствам поліпшити застосування вхідних ресурсів та/або використовувати якісніше ресурси. Підприємства можуть обирати постачальників, отримувати ресурси за більш низькою ціною, ефективніше їх використовувати у виробничому процесі за допомогою цифрових та інноваційних технологій.
Розширення доступу до інформації про ринки та комерційних партнерів	Налагодження безпосереднього співробітництва з комерційними компаніями, іншими аграрними підприємствами.
Активізація інноваційного партнерства	

Сьогодні світове аграрне господарство внаслідок еволюційного розвитку технологій є орієнтованим на використання екологічно чистих природних

ресурсів, передових інноваційних технологій розумного, точного землеробства, зокрема генетичної модифікації, нанобіотехнологій, позагрунтового вирощення рослин і вертикального землеробства, а також складних технологічних систем супутникової навігації, роботів, безпілотних літальних апаратів/дронів, 3D друку продуктів харчування, Інтернету речей, блокчейну тощо (Писаренко, Кваша та ін., 2019).

Ці глобальні технології дозволять аграрним компаніям і фермерським господарствам бути більш прибутковими за рахунок:

- підвищення ефективності управління та реалізації сільськогосподарських процесів на всьому ланцюгу створення доданої вартості, зниження ризиків та обмеження вразливості внаслідок зовнішніх впливів;

- формування й розвитку аграрних екосистем, які включають інтегровані мережі, що об'єднують цифрові дані внутрішніх і зовнішніх джерел для прийняття управлінських рішень, а також об'єднують учасників екосистеми, щоб забезпечити ефективність ланцюга доданої вартості;

- діджиталізації сільськогосподарської техніки з використанням сучасних технічних засобів і пристроїв.

Згідно з даними фахівців European GNSS Agency, орієнтовна оцінка доходу від використання пристроїв глобальної навігаційної супутникової системи (GNSS) у світовому сільськогосподарському секторі у 2018 та 2025 роках підтверджує, що:

- найвищий та постійно зростаючий дохід отримують фірми від застосування пристроїв автоматичного пілотування;

- дохід від використання пристроїв керування трактором є на 50 % меншим порівняно з доходом від автоматичного пілотування;

- дохід від застосування технологій зміни норм/тарифів/податків є суттєво зростаючим за 2018–2025 рр. (майже в 3 рази порівняно з доходом від автоматичного пілотування);

- найменший дохід (практично не зростаючий) отримують фірми від використання технологій управління активами – майном (Ільченко, 2020).

За експертною оцінкою J'son & Partners Consulting, у 2018 р. обсяги продажів безпілотників для сільського господарства на світовому ринку становили 1,1 млрд дол. США і до 2025 р. можуть збільшитися у 6 разів, тобто до 6,3 млрд дол. США. При цьому прогнозується, що наступний етап еволюції аграрної сфери буде заснований на всебічній роботизації аграрного виробництва з використанням різноманітних форм штучного інтелекту. Тобто відбуватиметься активізація інноваційного розвитку аграрних підприємств шляхом застосування інструментів цифрового маркетингу в контексті цифровізації глобальної та національних економік. Так, каналами цифрового маркетингу є контент-маркетинг (SEO, SERM, SMM, контент PR, E-mail маркетинг, ORM); digital-реклама (контекстна, таргетована, медійна реклама); мультиканальне просування; веб-аналітика (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

Характеристика цифрових каналів маркетингу

Цифровий канал	Елемент каналу	Характеристика
Контент-маркетинг	SEO	Комплексна оптимізація досягається шляхом підвищення позицій сайту в пошуковій видачі.
	SERM (Search Engine Reputation Management)	Управління репутацією бренда замовника в пошуковій видачі.
	SMM	Просування бренду в соціальних мережах, регулярне оновлення контенту в Social media; взаємодія з користувачами.
	E-mail-маркетинг	Формування бази розсилки по цільовій аудиторії; підбір профільних фахівців з розробки контенту для регулярної розсилки.
	ORM (Online Reputation Management)	Управління репутацією бренда в Інтернеті, просування по репутаційних небрендових запитах для формування окремого каналу нових продажів.
Digital-реклама	Контекстна реклама	Залучення зацікавлених відвідувачів на сайти один з найефективніших інструментів. Рекламні оголошення показують тільки тим користувачам, які прямо зараз шукають товар в Інтернеті або шукали нещодавно.
	Таргетована реклама	Вид реклами найбільш популярний у соціальних мережах, де є можливість визначити відповідну цільову аудиторію для реалізації продукції або послуг.
Веб-аналітика		Аналіз кількісних даних і якісних показників ресурсу і сайтів-конкурентів, розробка стратегій щодо підвищення поведінкових показників користувачів і поліпшення конверсійних майданчиків для потенційних клієнтів.

Розрізняють 3 фази розвитку цифрового маркетингу:

- робота з даними, підготовка співробітників та експертиза – спочатку необхідна інформація про поведінку покупців, їхні дії про покупки і базові показники он-лайн-маркетингу (кліки на сайті та кроки до конверсії);

- побудова зв'язків – компанія має об'єднати аналітику по всіх каналах і створити крос-функціональні команди, де зібрані та пов'язані між собою відділи. Важливо об'єднати внутрішні і зовнішні джерела он-лайн-даних про аудиторію. Це допомагає краще зрозуміти користувачів, автоматизувати маркетингові повідомлення і швидше розробляти, тестувати і налаштовувати рекламу;

- від інтеграції до багатофакторного маркетингу – на цій стадії технології інтегруються в усю структуру компанії. Підприємство відстежує ефективність кожного каналу, аналізує всі кроки до покупки, підвищує продажі за рахунок персоналізованого маркетингу і скорочує витрати за допомогою автоматизації.

Для підвищення ефективності маркетингових досліджень в аграрних підприємствах за допомогою маркетингового інструментарію доцільно впроваджувати комплекс заходів, які умовно систематизовано за 8 групами:

- оперативне реагування – щоденні статуси та моніторинг змін; регулярні антикризові програми; короткострокове планування; проведення маркетингових досліджень кон'юнктури аграрного ринку, споживачів;

- оптимізація бюджетів – економія та скорочення бюджету; призупинення і скасування інноваційних проектів; оптимізація виробничих процесів, скорочення витрат на виробництво й логістику;

- дистанційний режим та піклування про команду – дистанційна робота, зміна графіку роботи; посилення захисту працівників, що не можуть дистанційно працювати; інформування працівників, посилення безпеки співробітників; он-лайн тренінги та вебінари;

- допомога аграрному бізнесу: зростання корпоративної соціальної відповідальності, впровадження соціальних ініціатив, благодійність; підтримка партнерів, сумісні проекти;

- коригування маркетингової стратегії: перехід на ситуативний маркетинг; формування нової стратегії для брендів; адаптація комунікаційної стратегії; зміна плану інноваційної діяльності; перегляд політики ціноутворення;

- зміна комунікаційного міксу – посилення діджитал-каналів комунікації; зростання кількості SMM-активностей;

- трансформація портфеля інноваційних продуктів – створення нових продуктів та послуг, релевантних ситуацій; розширення асортименту або, навпаки, оптимізація; запровадження дистанційних та он-лайн-сервісів;

- посилення e-com, фокус на trade-маркетинг – розвиток e-com сегменту; розширення лінійки продуктів в Інтернеті; стимулювання продажів за рахунок зниження ціни; промоактивності.

Досліджено також, що ефективна інноваційна діяльність на аграрному ринку повинна здійснюватися в керованому режимі, а держава має впливати на даний процес.

Регулювання державою розвитку інновацій на ринку науково-технічної інформації включає:

- формування та реалізацію єдиної державної інноваційної політики;
- законодавче і нормативне забезпечення інноваційної діяльності;
- використання механізму державних цільових програм із найбільш важливих напрямів розвитку аграрної сфери;

- цільову підтримку наукових досліджень та інноваційної діяльності;
- сприяння залученню додаткових джерел фінансування наукових досліджень і впровадження інновацій;

- забезпечення правової охорони та захисту інтелектуальної власності (Зеліч та ін., 2020).

Дотримання запропонованих дій сприятиме розвитку ринку науково-технічної інформації, економічному зростанню країни та її аграрного сектору.

Таким чином, діджиталізація й застосування цифрових маркетингових технологій та інструментів при проведенні маркетингових досліджень наразі набувають першочергової важливості для сучасних підприємств аграрного

сектору. В епоху діджиталізації саме інформація, яка отримується завдяки маркетинговим дослідженням, стає ключовим інструментом генерації конкурентної переваги.

Впровадження діджитал-інструментів у маркетингову діяльність несе за собою низку переваг для аграрних підприємств. Це відбувається, зокрема, завдяки підвищенню якості сервісу; покращенню зв'язку зі споживачами (швидкість, доступність, влучність комунікації); поліпшенню іміджу компанії; оптимізації цін; прозорості внутрішніх та зовнішніх процесів підприємства; підвищенню лояльності клієнтів до компанії.

Ключова роль у формуванні digital-орієнтованої системи маркетингових досліджень належить Інтернет-маркетингу. Саме завдяки Інтернету маркетингові дослідження в умовах діджиталізації набувають більшої сили впливу на успіх діяльності аграрних підприємств та забезпечують їх сталий розвиток.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМИ В ІНТЕРНЕТІ

Кобернюк С.О., к.е.н., доцент

Помазан Л.М., викладач

У сучасній економічній системі з'являється все більше прихильників ідеї гнучкої структури управління підприємством навколо бізнес-процесів і постійної реорганізації підприємств в умовах динаміки ринку. Спроможність підприємства швидше і легше адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, запропонувати нові продукти і послуги раніше від своїх конкурентів є основною перевагою в конкурентній боротьбі. Віртуальне підприємство – це мережева комп'ютерно-опосередкована організаційна структура, яка складається з неоднорідних взаємодіючих агентів, розміщених у різних місцях і працюючих над спільним проектом. Таке підприємство створюється

шляхом відбору потрібних організаційно-технологічних, людських, інших ресурсів з різних підприємств та їх комп'ютерної інтеграції. Взаємодія реально існуючих фахівців і підрозділів різноманітних підприємств реалізується у віртуальному просторі (Шиндиоровський).

Динамічний розвиток бізнес-середовища призводить до виникнення та набуття популярності різноманітних джерел, каналів та підходів до розміщення реклами в мережі. Все частіше в комунікаційній політиці підприємств та організацій використовуються контекстна і таргетована реклама, email-розсилки, SEO, інфлюенсер-маркетинг та інтеграції з блогерами, нативна та банерна реклама, промовідео, inbound-маркетинг, outreach. Цей перелік можна продовжувати і продовжувати. Різноманіття форм і методів поширення інформації про компанію та продукти, звичайно, збагачує маркетинговий арсенал фірми, але й ставить перед непростим вибором, змушуючи експериментувати і отримувати досвід з метою визначення найбільш ефективних з можливих підходів, випрацьовувати робочі комбінації, вносити корективи.

Секрет популярності он-лайн-реклами – в універсальності та гнучкості її налаштувань. У деяких сферах бізнесу вона стає основним способом просування товарів та послуг. Серед ключових переваг реклами в електронній мережі – різноманіття інструментів (у тому числі безкоштовних або досить бюджетних), широта охоплення, адаптивність та цілеспрямованість (табл. 2.7.).

Природним чином, офлайн-реклама все більше йде в нішу іміджевої підтримки брендів, оскільки для стимулювання продажів реклама в Інтернеті більш ефективна. В цьому випадку можна платити за певну кількість показів рекламних матеріалів та бути впевненим, що задана кількість Інтернет-користувачів їх побачила. У контекстній Інтернет-рекламі рекламодавець сплачує лише за кількість переходів на сайт, в офлайновій рекламі такої чіткості немає. Інтернет-реклама має свої особливості, дозволяючи за допомогою помірних бюджетів експериментувати з різноманітними інструментами, робити це паралельно, автоматично, в режимі реального часу.

Сучасне споживацьке сприйняття є вибіркоким і швидко змінюваним. Користувач, який швидко перемикається з одного сайту на інший, досить вимогливий. Щоб його «зачепити», рекламний матеріал має бути якісним.

Таблиця 2.7.

Основні переваги реклами в Інтернеті

Параметр	Інтернет-реклама	Офлайн-реклама
Особливості охоплення	Багато інструментів для залучення споживачів. Короткий час на цільову аудиторію. Можливе широке охоплення, аж до всього світу.	Інструментів небагато, охоплення обмежується місцем розповсюдження реклами, але реклама запам'ятовується на більш довгий час.
Моніторинг	Здійснюється автоматично, результати доступні будь-якої миті в он-лайн-режимі.	Утруднений: немає точних методів відстеження та оцінки результатів.
Час показів	У визначені рекламодавцем дні, годинник або 24/7.	Реклама на телебаченні і радіо транслюється в певний час, який після придбання рекламного пакета вже не можна змінити. Друковані видання виходять із заданою видавництвом періодичністю.
Зміни та редагування	Можуть бути внесені за лічені хвилини та з мінімальними витратами.	Не завжди можливі; вимагають багато часу та додаткових коштів.
Таргетинг	Рекламні оголошення можна показувати суворо певній цільовій аудиторії.	Офлайн-реклама транслюється широко; жорстке націлення неможливе.

У контекстній рекламі, наприклад, потрібно бути готові платити за перехід на сайті більше, ніж конкуренти, інакше в пошуковій видачі розміщене оголошення не виводитиметься на перших місцях. У межах виділеного бюджету можна дати декілька видів Інтернет-реклами, отримати дані про ефективність кожного та спланувати на їх основі наступну рекламну акцію.

Будь-яка рекламна акція вимагає часу та грошей. Щоб підвищити ефективність реклами, необхідно відстежувати результати кожної акції та оперативно вносити корективи: змінювати самі матеріали, режим показів і т.п.

Раніше для цього доводилося наймати співробітників у штат, але зараз, за загальної тенденції скорочення робочих місць, вигідніше віддавати такі завдання на аутсорсинг.

Реклама в Інтернеті стає все більш професійною, і вимоги до якості банерів, тизерів, статей та оголошень постійно зростають. Доводиться враховувати той факт, що в пошукових системах вже використовуються технології штучного інтелекту, і непрофесійно зроблений контент може не потрапити до топ-10 пошукової видачі, незважаючи на вкладені кошти. Для тих, хто ніколи не давав контекстної реклами, типова ситуація, коли виділений рекламний бюджет витрачається за декілька днів замість місяця. Персональні менеджери, яких виділяють клієнтам служби контекстної реклами, надають допомогу найзагальнішого характеру, справжні знання даються на платних семінарах та курсах. На розуміння таких нюансів можуть піти місяці.

Збільшення обсягів продажу зовсім не кінцева мета діяльності ефективного маркетинга. А ось зведення до мінімуму заходів та зусиль щодо реалізації готового продукту буде свідченням якості роботи. Рекламна діяльність вирішує ряд завдань, які можна поділити на дві групи:

1) комунікативні: зростання цифрових показників; забезпечення представленості запропонованого продукту на ринку; у рамках цих питань вирішується завдання психологічного впливу на споживача та зміна його уявлень (переконань) про рекламований продукт (торговельну марку);

2) економічні: просування нового товару зі збереженням найбільш вигідного співвідношення між витратами та прибутком; оцінка результативності використання конкретного рекламного інструменту, готового товару; зростання обсягів продажів, доходу, прибутку, рентабельності.

Якісний рекламний продукт забезпечує широке охоплення цільової аудиторії та щільний контакт із готовим товаром (торговельною маркою, послугою). Це виявляється в легкості пригадування та відтворення, загальної поінформованості про його властивості, призначення та функції.

При оцінці результатів рекламної кампанії важливими є накопичення, облік та обробка великої кількості статистичних даних й інформації. При визначенні ефективності Інтернет-реклами до уваги беруться інші показники. Насамперед оцінюються популярність та представленість компанії (торгової марки, бренду) на ринку, охоплення аудиторії.

Визначення широти охоплення аудиторії передбачає врахування лише унікальних користувачів. На відміну від публікацій, у соціальних мережах повторні перегляди рекламних пропозицій з однієї й тієї ж IP-адреси при розрахунку критерію не розглядаються. Статистичні дані можна знайти в кабінеті користувача або юридичної особи, вони будуть потрібні для оцінки ефективності реклами. Таким чином, необхідно розуміти, що за стабільного розвитку ринку та зростання обсягів продажів визначення результативності оферти стає допоміжним та другорядним інструментом. Зростання продажів можливе за рахунок розширення та освоєння нових сегментів ринку.

На початкових етапах рекламної кампанії завжди доцільно визначити її стратегічні, оперативні та тактичні цілі, найбільш рентабельні способи та канали просування. Стратегічним орієнтиром визначення ефективності Інтернет-реклами можуть бути:

- рентабельність майданчиків та способів розміщення – щоб правильно розподілити між ними бюджет;
- точність потрапляння в цільову аудиторію – допоможе налаштувати рекламу на потрібні сегменти та вимкнути неефективні;
- ефективність рекламного повідомлення – щоб обрати найбільш зручну та зрозумілу форму передачі інформаційних повідомлень цільовій аудиторії.

Для старту знадобиться підключити та налаштувати систему аналітики, яка відстежуватиме і збиратиме метрики, показники, за якими можна буде судити про те, наскільки успішною є рекламна кампанія. Безперечно, налаштувати коректний збір статистики потрібно до запуску рекламної кампанії (Баран, Романчукевич, 2019).

Вдала рекламної кампанії – комплексне поняття. Односторонній підхід до оцінки реклами загрожує формуванням неповної картини. Серед поширених помилок – звертати увагу на вартість кліка та конверсії, але забути про інші важливі показники. Наприклад, будь-яка рекламна кампанія має тривалий ефект: користувач може повернутися на сайт через тиждень або місяць, здійснити повторну покупку або привести товариша, знайомого, поширювати позитивні або негативні відгуки, а це змінює загальний вигляд реклами. Отже, система рекламної аналітики має бути розгалуженою, комплексною, враховувати специфіку галузі, ринку, продукту, багато інших ключових та додаткових параметрів.

Ефективність рекламної кампанії важливо оцінювати, з огляду на поставлені завдання, які висловлені первісно. Так, досить часто серед очікуваних цілей тактичного рівня можуть бути встановлені:

- отримання прямих продажів;
- генерація трафіку тільки на один з етапів воронки продажів;
- повернення відвідувача до покинутого кошика;
- підвищення впізнаваності бренду;
- зростання лояльності покупців.

Усе перелічене – це контрольні точки, показники ефективності кампаній, або її КРІ. Кожного разу знадобиться оцінювати різні показники, щоб зрозуміти, чи досягла мети реклама чи ні. Наприклад: для підвищення впізнаваності бренду важлива кількість показів рекламного повідомлення, а щоб розпродати партію ексклюзивних товарів, то цей показник навряд чи буде важливим, якщо конверсій у заявку на сайті не було.

Щоб аналіз був об'єктивним, враховують кілька чинників. Перший з них – час. Важливо зрозуміти: скільки часу перебігає від знайомства з пропозицією до покупки; клієнт купує один раз, чи він повернеться і т.ін. На цьому етапі доцільним є визначення показників середнього циклу угоди та кількості й прибутку компанії, отриманого від одного клієнта за весь час співпраці з ним (LTV).

$$\text{Середній цикл угоди} = \frac{\text{Тривалість всіх угод}}{\text{Кількість угод}} \quad (1)$$

$$LTV = \text{Витрати на клієнта} - \text{Витрати на залучення та утримання клієнта} \quad (2)$$

Другий фактор – інформаційний (комунікативний). Він враховує кількість користувачів, яких зацікавила реклама, та її емоційний ефект. Фінансова складова – третій фактор. Це фінансова сторона питання: який прибуток принесли конкретні інструменти просування. Якість реклами – оцінка змістового та зовнішнього змісту рекламного повідомлення, способу, каналу та часу розміщення.

Метрики дозволяють зробити аналіз предметнішим і наочнішим. Їх безліч, тому КРІ визначаються індивідуально відповідно до особливостей бізнесу, типу рекламної кампанії та її завдань. Розглянемо універсальні метрики, які зазвичай потрібні всім.

Відношення кількості кліків до кількості показів (click-through rate, або CTR) свідчить про те, скільки користувачів, які побачили рекламу, клацнули по ній:

$$CTR = \frac{\text{Кількість кліків}}{\text{Кількість показів}} \times 100 \quad (3)$$

Ціна натискання (cost per click,). Ця метрика дозволяє розрахувати, яку суму рекламодавець сплачує на майданчику за кожен клік за оголошенням. Чим нижча вартість кліка, тим приємніше, але не завжди дешеві кліки приводять до мети:

$$CPC = \frac{\text{Витрати на рекламу}}{\text{Кількість кліків}} \quad (4)$$

Ціна на дію (cost per action, або CPA). Скільки рекламодавець платить майданчику за кожну цільову дію користувача. Яку дію вважати за цільову, потрібно визначити до запуску реклами. Це може бути реєстрація, передплата, замовлення дзвінка, оформлення замовлення.

$$CPC = \frac{\text{Витрати на рекламу}}{\text{Кількість виконаних дій}} \quad (5)$$

За аналогією можна розрахувати вартість ліда (CPL) та вартість замовлення (CPO).

Коефіцієнт конверсії (Conversion Rate, або CR) у прямому сенсі оцінює ефективність реклами: як користувачі взаємодіють із нею, чи досягнуто рекламної мети.

$$CR = \frac{\text{Цільові дії}}{\text{Кліки}} \times 100 \quad (6)$$

Показник рентабельності рекламних витрат (Return on Ad Spend, або ROAS). Дуже важливий критерій показує, який дохід приніс кожен рубль, вкладений у рекламу, яка кампанія виявилася найбільш прибутковою. За допомогою цього показника можна оцінити будь-який аспект маркетингу: від окремого ключового слова до групи об'єктів.

$$ROAS = \frac{\text{Прибуток від рекламної кампанії}}{\text{Витрати на рекламну кампанію}} \times 100 \quad (7)$$

Коли всі дані зібрані разом, аналізувати їх досить легко. Якщо рентабельність становить 200 %, то це означає, що витрати подвоїлися і окупилися. 100 % – рекламна кампанія вийшла в нуль; скільки вклали, стільки й заробили. Якщо ROAS менше 100 %, то витрати на рекламу в мережі себе економічно не виправдали.

Окупність інвестицій характеризується показниками, які дозволяють зрозуміти, скільки коштів отримано порівнянно з обсягом вкладень – ROI (Return on Investment) та ROMI (Return on Marketing Investment).

$$ROI = \frac{(\text{Доходи} - \text{Маркетингові витрати})}{\text{Маркетингові витрати}} \times 100 \quad (8)$$

$$ROMI = \frac{(\text{Прибуток від реклами} - \text{Витрати на рекламу})}{\text{Інвестиції}} \times 100 \quad (9)$$

ROI, ROMI та ROAS часто плутають. Формули справді дуже схожі, проте метрики відрізняються масштабом:

- ROI показує, чи бізнес отримав більше, ніж витратив на виробництво та просування товару в сукупності;

- ROMI показує, чи маркетинг окупується, включаючи зарплати всієї команди;

- ROAS визначає, чи окупилися саме рекламні бюджети.

Це основні показники, які зазвичай важливі для кожного бізнесу і розраховуються на основі простої статистики показів, охоплення, кліків та інших базових метрик. Крім цього, існують і більш специфічні показники: огляди (VTR), середня ціна за перегляд (CPV), post-click та post-view конверсії та інші.

Для вибору оптимального методу оцінки ефективності взаємодії з клієнтами в мережі варто зважати на тип реклами та її цілі: одна справа кількість лідів та обсяги продажів, інша – впізнаваність бренду та відвідування конкретної сторінки сайту. То ж виділимо декілька значущих напрямів аналізу реклами в Інтернет:

1. оцінка якості рекламного матеріалу;
2. оцінка відвідуваності сайту;
3. оцінка кампаній у рекламному кабінеті;
4. комунікативна результативність реклами;
5. комерційна ефективність реклами.

Оцінка якості рекламного матеріалу допомагає зрозуміти, наскільки добре виконує свої завдання рекламне оголошення та як його можна покращити. Аналіз проводиться за трьома основними критеріями: зміст, форма подачі, місця розміщення (точки контакту з аудиторією). Цей метод застосовується у комплексі з оцінкою комунікативної ефективності.

Оцінка відвідуваності сайту використовується, якщо потрібно провести аналіз контекстної реклами, яка відпрацювала на відкладені конверсії, підписки та реєстрації на сайті або зростання відвідуваності. Порівнянню підлягають показники в Google Analytics та інших аналітичних мережевих платформах. Кожна з цих систем по-своєму розраховує параметри, і цифри можуть відрізнятися за рядом позицій:

- кількість сесій;
- співвідношення нових користувачів і користувачів;

- середня кількість сторінок, переглянутих за один візит;
- кількість відмов;
- середній час відвідування сайту.

Для формування цілісної картини поведінки користувачів на сайті всі ці критерії розглядають в динаміці.

Оцінка кампаній у рекламному кабінеті – зручний та найоперативніший метод, адже ключові показники можна відстежувати в режимі он-лайн або з невеликими часовими затримками. В режимі реального часу або з певною періодичністю оновлюються дані про клікабельність, вартість кліку, вартість цільової дії, про дохід від конверсії.

Комунікативну результативність реклами також називають інформаційною результативністю. Вона показує кількість контактів потенційних покупців з рекламним оголошенням, оцінює його психологічний вплив на аудиторію і включає такі критерії:

- привертання уваги;
- запам'ятовуваність;
- формування лояльності до бренду;
- спонукання до дії.

Для аналізу комунікативної ефективності проводяться опитування та анкетування людей, спліт-тести, може бути створена фокус-група або використані послуги наскрізної аналітики.

Комерційна ефективність реклами – це складова, яка передбачає оцінку економічних показників. До них відноситься ціна кліка, ціна конверсії, ціна ліда, середній чек, прибуток від рекламної кампанії; сюди обов'язково входять такі показники, як ROI, ROMI та ROAS.

Метод дає наочне уявлення про рентабельність реклами: окупається вона чи ні. З його допомогою можна виявити найвигідніші канали та способи розміщення реклами та зрозуміти, куди варто вкладатися фінансово і куди краще припинити інвестування.

Незважаючи на те, що цей метод заснований на цифрових даних, потрібно пам'ятати, що розрахунки комерційної вигоди мають приблизний характер, у них завжди закладена похибка. До того ж будь-яка реклама надає як миттєвий, так відкладений ефект, а на попит і прибуток впливають й інші важливі чинники. Якщо відомий середній цикл угод та LTV клієнтів, згадані вище, оцінка комерційної ефективності може бути уточнена.

Проводити розрахунки ефективності рекламних кампаній в мережі можна різноманітними способами, створивши власну аналітичну систему (зокрема, за допомогою форм та таблиць MS Excel) або ж використовуючи аналітичні потужності таких мережевих сервісів, як Google Analytics, Ads Manager Facebook, послуги наскрізної аналітики або рекламні кабінети. Який би з них не виявився кращим, потрібно завжди пам'ятати про прості, але важливі правила:

1) кожна реклама повинна мати мету та цілі. Наприклад, певна кількість лідів чи ROAS = 500%;

2) оптимальна тривалість кампанії. Якщо вона запускається на три місяці, проводити аналіз результатів не завадить щонайменше раз на місяць;

3) врахування сезонності. При порівнянні статистики краще зіставляти дані, отримані в той самий календарний період. Наприклад, результати рекламних кампаній навесні 2020 та навесні 2021 років. Порівнювати кампанії, присвячені 8 березня та Новому року, не дуже доцільно;

4) доцільно порівнювати дані, одержані за однакові проміжки часу: протягом тижня, місяця чи кварталу. Порівнювати тиждень і місяць точно не варто.

У Google Analytics (GA) можна настроїти електронну торгівлю, яка вестиме облік замовлень та доходу. Розширена електронна торгівля дозволяє простежити шляхи конверсії.

У GA будуть зібрані основні показники, які допоможуть проаналізувати, як працює воронка продажів, та скоригувати стратегію просування:

1) кількість продажів по кожному з товарів;

2) кількість сеансів (сесій на сайті) та їх тривалість;

3) глибина перегляду сайту – середня кількість сторінок, які переглядає користувач протягом одного сеансу;

4) відсоток відмов – кількість сесій, які перервалися після перегляду однієї сторінки. Високі значення цієї метрики – сигнал більш уважно вивчити посадкову сторінку: чи зручна вона для користувачів, чи можуть вони знайти на ній, що їм необхідно.

Знайти ці показники, а також переглянути кількість транзакцій та суму доходу від кожного рекламного каналу або рекламної кампанії можна в розділі «Джерела трафіку» – «Весь трафік» – «Джерело/Канал»:

Цифри в чистому вигляді несуть багато інформації, але важливо вміти їх правильно трактувати. Наприклад, чим вищі визначені показники, за винятком відсотка відмов, тим цікавіший для відвідувачів сайт вашої компанії.

Крім поведінкових параметрів, важливо проаналізувати економічну ефективність. У GA це робиться просто. Достатньо відкрити звіт «Джерела трафіку» – «Кампанії» – «Аналіз витрат» і порівняти рівень витрат та доходу по кожному з рекламних оголошень.

Користуючись сервісами аналітики таких Інтернет-гігантів, як Google або Facebook, потрібно бути пильними: вони мають свої інтереси. Кожна система показує рекламодавцям мінімальну інформацію про користувачів, вигідну насамперед їй самій. Так, сподіваючись на недосвідченість рекламодавців і недоступність повної картини потенційних клієнтів, що відбуваються в браузері, системи контекстної та таргетованої реклами можуть продавати одну і ту саму аудиторію багато разів.

Враховуючи певний рівень суб'єктивності аналітики навіть найвідоміших мережевих сервісів, ефективним рекламщикам варто орієнтуватися на створення власної технології обліку унікальних відвідувачів, зокрема з використанням методу дедублікації. У середньому кількість дублів користувачів становить 15–30 %, що значно спотворює дані та робить аналітику неточною. Необхідно зважати на всі браузери та пристрої, з яких відбувається

дотик користувача з рекламою, це дозволяє сформувати повне уявлення про його клієнтський шлях.

Всесвітня федерація рекламодавців (WFA) заявила, що глобальні витрати на рекламу у 2020 р. зменшаться майже на 50 млрд дол. Деякі з найбільших рекламодавців Великобританії знизили традиційний рекламний бюджет уже в другому кварталі 2020 р., оскільки пандемія коронавірусу вдарила по їхніх інвестиційних планах. Компанія Nielsen, McDonald's (Великобританія) зменшила свій бюджет на засоби масової інформації, зокрема Інтернет-рекламу, на 97 % з початку карантину і до кінця серпня 2020 р. Наступна – Amazon, витрати якої на рекламу впали на 77 % (22,1 млн фунтів стерлінгів). Компанія Sky зменшила рекламні витрати на 60 % (до 19,1 млн фунтів стерлінгів), а Procter & Gamble – на 6,3 млн фунтів (до 27,7 млн фунтів). Walt Disney, навпаки, збільшила рекламні витрати на 962 %, eBay – на 176 %, а Microsoft – на 142 %, оскільки ці фірми сподівалися примножити прибутки за рахунок зростання попиту на послуги під час пандемії (Statista. Digital advertising spending worldwide from 2017 to 2023, by format (in million U.S. dollars)).

Проте більшість світових брендів заявили про модифікацію своїх пріоритетів, оскільки більше вкладатимуть у цінність самого бренда, зміну контенту, щоб зробити їх релевантнішими (Рекламні бюджети світових брендів 2020: ситуація і перспективи, 2020).

Зважаючи на розглянуті підходи та методи оцінки ефективності реклами в Інтернеті, можна зробити висновки та запропонувати практичні поради для фахівців, які планують проведення рекламних кампаній та прагнуть до їх постійного вдосконалення.

Проводити аналіз ефективності рекламної кампанії необхідно, якщо не маємо бажання зливати бюджет у порожнечу. Для надійності рекомендується робити це тричі: попередній аналіз, проміжний та підсумковий.

Результативність реклами складається з кількох аспектів: якості реклами, комунікативної та комерційної ефективності. При цьому важливо враховувати і

часовий фактор. Серед основних показників ефективності: CTR, CPC, CPA, CR, ROAS та ін. Насправді їх набагато більше, але KPI в кожному випадку підбираються індивідуально, враховуючи специфіку діяльності фірми, ринкові чинники, особливості продукту тощо.

Змістовні звіти про ефективність рекламних кампаній дозволить отримувати індивідуальна система оцінки інформації, яка поєднує в собі аналітичні можливості рекламного кабінету, сервісів наскрізної аналітики, Google Analytics, Ads Manager Facebook та ін.

У маркетингу та рекламі ніколи немає єдино правильного підходу і правильних відповідей на всі запитання. Інколи може спрацювати ідея, яка принесе космічну рентабельність, а інколи відпрацьовані роками ефективні системи можуть дати збій і призвести до збитків. Варто завжди цікавитися і бути в курсі сучасних комунікаційних трендів. Усе необхідно тестувати, пробувати, доопрацьовувати свої гіпотези і тоді з'явиться можливість залучити відвідувачів на сайт та побудувати правильну вирву продажів. Для цього потрібно постійно аналізувати дані та оцінювати результати власних зусиль.

У маркетинговій стратегії просування варто експериментувати з рекламою, жодним її видом нехтувати не можна. SEO-оптимізація підвищує позиції сайту, піднімаючи його у ТОП пошукового запиту. Вона передбачає якісний контент та систематичне наповнення сайту, відповідно потребує тривалого часу для оптимізації цих позицій. Результативність SEO-оптимізації спостерігається значно довше, ніж контекстної реклами, а користувачі Інтернету їй більше довіряють. E-mail розсилка часто дратує користувачів, але рекламодавці не відкидають такий спосіб реклами, керуючись її головною перевагою – безкоштовністю. Таргетингова реклама сприяє оптимізації продажів та залученню клієнтів через соціальні мережі. Налаштування контекстної та таргетингової реклами можливі за бюджету від 1 дол./день, проте охоплення аудиторії буде мінімальним, навряд чи ефективним. Їх результативність зростає зі збільшенням рекламного бюджету та тривалості показу (Мальчик, Адасюк, 2021).

Порівнюючи показники різних рекламних кампаній, потрібно пам'ятати про прості правила: зіставляти рекламу, яка тривала однаковий період часу і була запущена в той самий сезон. Ефективність – мало просто оцінювати, ще й потрібно на основі аналізу вміти розробляти стратегію для майбутніх рекламних кампаній та коригувати налаштування чинних.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Крючко Л.С., к.е.н., доцент

Кравець О.В., ст. викл.

Розуміння управлінської діяльності у сфері маркетингу передбачає тлумачення змісту великої кількості різноманітних понять, які разом створюють окрему категоріальну інфраструктуру, незалежну систему понять – систему управління маркетингом. Кожне поняття має своє відповідне місце та знаходиться у відповідному зв'язку з іншими (Балабанова та ін., 2012). Крім того, існують взаємозв'язки між основними категоріальними характеристиками поняття «управління маркетинговою діяльністю», (рис. 2.5).

Отже, управління маркетинговою діяльністю підприємства – це підготовчий процес, виконання та ухвалення рішень управління шляхом стратегій та організації, мотивування, контролю й виконання в системі маркетингової діяльності, брати до уваги її цілісність, що підтримує потрібний режим праці апарату управління та допомагає дійти поставлених цілей організації та всебічного задоволення споживчих потреб (Курбан, 2014).

Виходячи з наведених міркувань, можна зробити висновки:

1. *по-перше*, управління маркетинговою діяльністю як теоретичне поняття має дуалістичну природу, органічно поєднує в собі два окремих понятійних утворення, а саме – маркетинг і менеджмент (Маказан, 2016);

2. *по-друге*, поняття управління маркетингом трактується у вузькому та широкому змістовних визначеннях. У широкому резоні управління маркетингом – це те саме, що і управління попитом, оскільки попит є визначальним елементом у сутності маркетингової діяльності, а у вузькому – це конкретна діяльність: а саме реалізація та ухвалення управлінських рішень фірми в процесі контролю та планування, розробки, організації, мотивування, задоволення потреб споживачів, здійснення контролю у сфері маркетингу з метою одержання прибутку (Страшинська, Євтюкова, 2015);



Рис. 2.5. Основні характеристики змісту поняття «управління маркетинговою діяльністю» (Курбан, 2014)

3. *по-третє*, управління маркетингом – це важливий елемент філософії бізнесу та системи ділових відносин, спрямований як на задоволення реальних потреб споживачів, так і на отримання зиску та досягнення поставлених цілей підприємства;

4. *по-четверте*, управління маркетинговою діяльністю надає можливість забезпечувати накопичення попиту через визначення споживчих потреб;

5. *по-п'яте*, управління маркетингом, маркетингове управління і маркетинговий менеджмент мають однаковий початок та схожі за змістом, усі вони об'єднують і відображають теоретичні уявлення про менеджмент, управління, маркетинг (Турченко, Швець, 2011).

6. *по-шосте*, управління маркетингом – це система, що має підсистеми, елементи й механізми їх взаємозв'язку, характеризується своїми цільовими, функціональними, структурними та процесуальними характеристиками, забезпечує вирішення соціального аспекту діяльності.

7. *по-сьоме*, управління маркетингом – це той процес, що поєднує в собі послідовні маркетингові дії. Управління та контроль маркетинговою діяльністю треба розглядати одночасно як систему і процес (Корягіна, Корягін, 2014);

8. *по-восьме*, управління маркетинговою діяльністю створює основну ділянку – механізм для реалізації та розробки маркетингового управління, тобто система маркетингу є підсистемою всієї системи управління підприємством (Войчак, 2009).

Оптимізація та утворення маркетингової побудови керування в аграрних підприємствах набули великого значення, тому що в ринковому середовищі взаємовідносини дедалі швидше накопичують основні чинники коригування виготовлення аграрної продукції. Утворення маркетингових одиниць має будуватися на комплексності, раціоналізації та системності виробничих завдань (Балабанова Л.В. та ін., 2012). На практиці, побудова маркетингового середовища починається зі заснування маркетингової служби або відділу, які можливо заснувати в результаті взаємозв'язків з іншими підрозділами фірми. Маркетингові дослідження аграрних підприємств надають можливість розробити стратегії задля деяких сегментів ринкового середовища через використання інформації про кон'юнктуру окремих ринкових середовищ, визначити грошові завдання через прогнозування прибутку від реалізації продукції, розробити стратегічний план комунікації щодо впровадження заходів для збільшення продажів товарів на ринку, визначити перспективні

завдання та розробити план покращення стану сільськогосподарського підприємства (Бондаренко, 20015).

Сільськогосподарським підприємством потрібно аналізувати слабкі сторони існуючої системи маркетингової діяльності певної сфери діяльності, специфіку цієї сфери, (точніше специфіку продукції), невідповідність циклів праці, робочих годин та термінів споживання і придатності, залежно від кліматичних умов, застарілість технологій і основних фондів.

Важливе значення маркетинг набуває в асиміляції ринків збуту товарів. Для цього аграрні виробники, як суб'єкти ринку сільської продовольчої продукції, повинні подбати про зростання своєї конкурентоспроможності у жорстких умовах конкуренції.

Ефективність прийняття рішень у маркетинговій діяльності фірм певним чином залежить від стану розвитку маркетингу та його організаційно-економічних характеристик. Відповідь щодо появи нового товару, величини цін, інших чинників часто задіяні у функціонуванні комплексу маркетингу. Визначення таких рішень неможливо робити без повної інформації, яка певною мірою покращує процес дослідження ринкового середовища, як процес функціональної сфери маркетингового управління та ефективного проведення збутової діяльності, а комплекс маркетингових засобів, що здійснює управління маркетингом, відповідає за реалізацію цих рішень (Сакун, 2015).

Під ефективністю маркетингової діяльності частіше розуміють кількість залучених нових покупців, кількість зацікавлених покупців, які існують, кількість звернень покупців до фірми, кількість успішних контактів. Виділяють чотири групи методів оцінки результативності маркетингової діяльності. Серед них група *кількісних* методів, які порівнюють показники маркетингової діяльності з витратами на її реалізацію: рентабельність інвестування у маркетинг; характеристика суми бренду; оцінка ринкового успіху організації у зоні конкуренції (Сакун, 2015).

Соціологічні методи оцінки націлені на використання методів соціології, а також на проведення соціологічного аналізу та використання їх при складанні програм оцінки комунікацій (Шебанова, 2016).

Експертні – передбачають використання деяких знань і досвіду в практичному плані експертів для отримання деяких суджень про результативність маркетингової діяльності фірми, переважно у вигляді оцінки в балах.

Якісні – група методів призначена для проведення аудиту маркетингу: всеосяжна, систематична, періодична та незалежна перевірка навколишнього середовища маркетингу, завдань, напрямів та планів маркетингової діяльності фірми загалом та її окремих підрозділів. Більш детальну характеристику результативності маркетингу можна зробити з використанням аналізу та визначення специфічних показників результативності управлінських заходів, серед яких, наприклад, результативність витрат на запровадження комплексу маркетингу, результативність маркетингових процесів, результативність використання управлінських товарів (Коваленко та ін., 2011).

Для характеристики результативності маркетингу використовують методики, направлені на детальний аналіз маркетингової діяльності фірм: рівень адаптованості плану в будь-який момент часу до певних ситуацій навколишнього середовища; співвідношення частки доходу чи прибутку, отриманої через маркетингове середовище, та пов'язаної з витратами; взаємозалежність грошового стану, який був отриманий через певні обставини виконання логістичних концепцій, до економічного стану, який був інвестований у логістику; ранжування важливості повідомлень, яке дає варіанти розглядати насамперед найкращі з них (Коваленко, 2017).

Усі варіанти мають власні критерії оцінки результативності маркетингової діяльності, засновані на кількісних і якісних показниках. На сьогоднішній день немає єдиної думки про вибір характеристик класифікації варіантів, які обов'язково брати до уваги під час характеристики результативності маркетингової діяльності (Штучка, 2016).

Для покращення результативності маркетингової діяльності аграрних формувань подається на обговорення формування організаційно-економічних показників розвитку маркетингу сільськогосподарських підприємств та розробку декількох шляхів їх покращення й забезпечення виконання напрямів в кількості трьох:

- покращення організаційно-економічних характеристик маркетингової діяльності сільськогосподарських організацій;
- ведення маркетингових перетворень у механізм роботи організації;
- включення горизонтальних і вертикальних відносин у процес маркетингового середовища.

Характеристика результативності маркетингової діяльності має бути конкретною, з кінцевим результатом аналізу, точно визначеними оскільки показники ціни слугуватимуть основою для прийняття рішень керівниками сільськогосподарських організацій. Перелік і кількість показників результативності є для кожної фірми індивідуальними, залежати від фінансової діяльності, рівня розвитку підприємства та стану ринкового середовища. Наголосимо, що результативність маркетингової діяльності має отримати оцінку за тривалий період часу, а не за результатами поточної діяльності, тому що підсумок одного року може досягатися сприятливими умовами, а не результативною працею маркетингової служби.

Кожен із представлених варіантів має свої плюси та мінуси, виявляється більш якісним для досягнення певних завдань оцінок від надання великої кількості оцінок результативності заходів маркетингової діяльності.

Визначення точних елементів дає можливість ухвалити найбільш змістовні рішення для покращення результативності і якості маркетингової діяльності фірми.

Використання різних варіантів оцінювання в комплексі яскраво свідчитиме, чи результативно веде маркетингову діяльність у фірма, про цінність використання тих чи інших маркетингових заходів, а також їх значення для діяльності фірми загалом. Розрахунок певних показників дає можливість

ухвалити правильне рішення для покращення результативності характеристик маркетингової діяльності підприємства.

Контролінг являє собою інструмент ефективного управління різними ланками фінансово-господарської діяльності підприємства. Він включає:

1. визначення та ранжування цілей діяльності;
2. віддзеркалення цих цілей у спеціально створеній системі показників;
3. планування і прогнозування діяльності та визначення планових (цільових) значень параметрів роботи підприємства і показників, що їх характеризують;
4. регулярний контроль (моніторинг) фактичних значень параметрів та показників їх роботи;
5. аналіз і виявлення причин відхилень показників планових та фактичних значень параметрів ;
6. створення адекватного механізму розробки, реалізації і прийняття ефективних управлінських рішень на основі проведення аналізу цих відхилень;
7. вироблення механізму створення предметних технологій ефективного вирішення управлінських завдань;
8. акумулювання управлінських знань підприємства, створення капіталу знань;
9. створення та розробку нових інструментів практичної реалізації управлінських технологій тощо.

Запровадження контролінгу на підприємствах означає побудову могутнього фундаменту для розвитку стабільного бізнесу і лідерства в конкурентній боротьбі. Одним із видів контролінгу є маркетинг – контролінг, який поєднує в собі складові управлінського контролю, обліку, аналізу та інформаційного забезпечення. Завдання маркетинг – контролінгу включає вплив на час, характер та рівень попиту, щоб ці ланки допомагали підприємству в досягненні поставлених цілей. Застосування маркетинг – контролінгу на підприємствах України передбачає адаптацію зарубіжного передового досвіду до вітчизняної практики маркетингового менеджменту. Функціонування

маркетинг – контролінгу на підприємстві стосується аналізу ситуації перевищення реального попиту над бажаним, їх відповідності та ситуації, коли реальний попит нижче бажаного; питань вивчення бажаного рівня попиту на товари підприємства-конкурента.

Кожне підприємство зацікавлене в ефективному маркетингу. Для цього необхідно провести маркетинговий аналіз ринкових спроможностей, сегментацію цільових ринків, розробити комплекс маркетингу, запровадити маркетингові заходи. Поєднання перелічених пунктів і характеризує процес маркетинг – контролінгу – рис. 2.6.

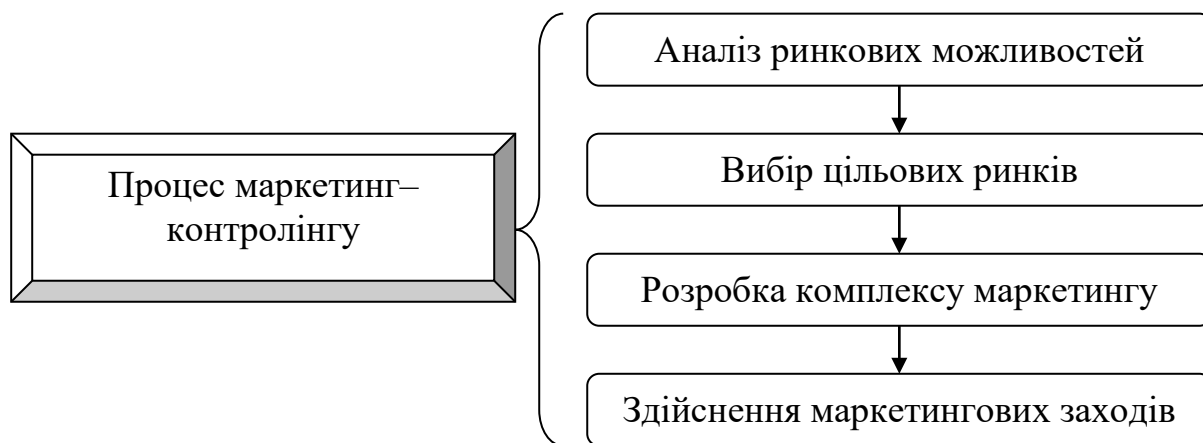


Рис. 2.6. Процес маркетинг-контролінгу

Система маркетинг – контролінгу виконує функцію інтегратора маркетингової діяльності підприємства в процесі його господарювання. Маркетинг – контролінг здійснюється з позицій чотирьох альтернативних підходів: концепції удосконалення продукції, концепції удосконалення виробництва, концепції інтенсифікації, комерційних зусиль, концепції маркетингу (Вовчак, 2009). Основні цілі маркетинг – контролінгу: досягнення максимально можливого та високого рівня споживання; максимально широкого вибору товарів, які надаються споживачам.

Отже, можемо зробити висновок, що під маркетинг – контролінгом треба розуміти цілеспрямоване формування і координацію заходів підприємства, які пов'язані з торговельною діяльністю підприємства, засновані на принципах

управління та маркетингу, на рівні ринку і суспільства в цілому (Бондаренко, 2015).

Залежно від цільової орієнтації маркетингового контролінгу, стратегічний маркетинговий контролінг направлений на методика і процес здійснення управління та на підприємницький потенціал. Стратегічний контролінг покликаний забезпечити його ефективне та результативне використання, при цьому враховуючи всі показники внутрішнього і зовнішнього середовища та використовуючи складові інструментарію маркетингового стратегічного аналізу. Його основні завдання: впровадження та пошук науково обґрунтованих методик використання маркетингового контролінгу; безперервне вдосконалення та організація системи контролінгу; підтримка стратегічного управління маркетинговою діяльністю; використання маркетингового потенціалу; покращення рівня маркетингової діяльності.

Завданнями тактичного контролінгу суб'єктів господарювання є реалізація та розробка заходів для досягнення стратегічних цілей; доцільне використання різного інструментарію та методик, умов забезпечення прибутковості маркетингових заходів; організація дієвої системи інформаційного забезпечення маркетингового процесу та підвищення ефективності витрат на маркетинг (Корягіна, Корягін, 2014).

Доречно розглянути дві групи основних функцій контролінгу: загальнокорпоративні (стосовно діяльності цілого підприємства) та власні (притаманні сектору контролінгу). Схематично цей поділ зображено на рис. 2.7. Як бачимо до загальнокорпоративних функцій контролінгу належать обліково-контролюючі, інформаційні, аналітичні, регулюючі та координаційні функції. Інформаційна функція показує створення маркетингової інформаційної системи на фірмі для оптимізації та раціоналізації рішень з керування, тобто надання нової достовірної, вичерпаної та своєчасної інформації (Штучка, 2016).

Контролююча функція розробляється через своєчасне знаходження проблем від запланованих якісних та кількісних показників діяльності. Аналітичні функції надають змогу професіональним менеджерам

користуватися базою, заготовленою контролерами, що потрібна для побудови плану вирішення маркетингових рішень.

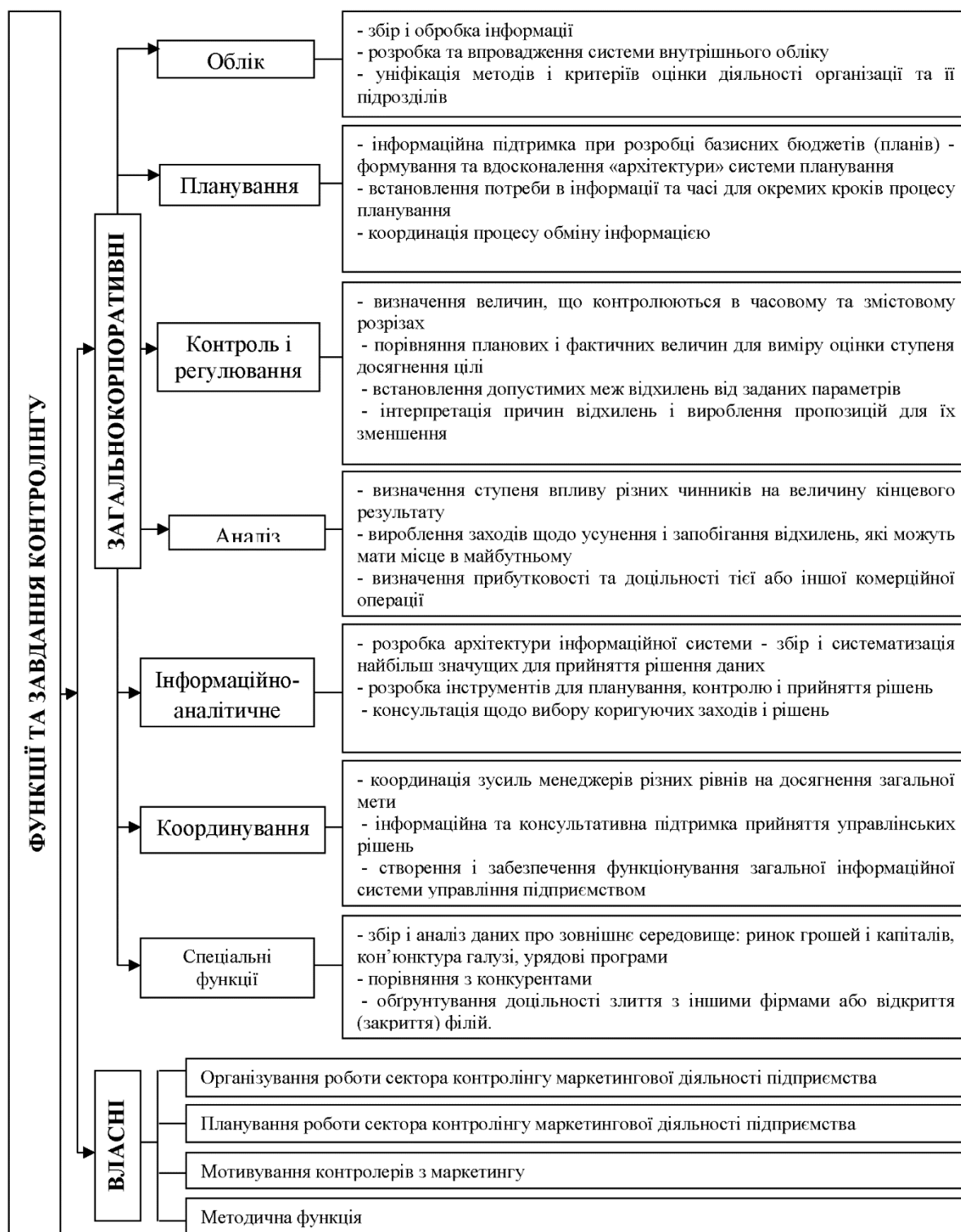


Рис. 2.7. Основні функції та завдання контролінгу маркетингової діяльності

Функція координації контролінгу маркетингової діяльності підприємства вирішується через певні конкретні дії усіх функціональних підрозділів

організації в досягненні єдиної цілі. Корируючи функції маркетингового контролінгу, показують розробку пропозицій, щоб дійти своєї цілі, досягти намічених результатів і показників чи зміну планів у випадку неусунення деяких складностей під час їх виконання. Відзначимо, що для вирішення покладених на систему маркетингового контролінгу фірми функцій і завдань необхідно володіти набором певних інструментів, кожен з яких має свою власну сферу аналізу і деяку специфіку застосування на практиці. Володіючи інструментами маркетингового контролю, фірми можуть швидко і точно проаналізувати зміни навколишнього середовища, знайти свої можливості та сильні сторони, що гарантують існування фірми в довгостроковому періоді.

Важливою умовою функціонування маркетингового контролю на підприємствах, яка не схожа на маркетинговий контроль та не залежить від інших управлінських концепцій, є створення в організаційній схемі взаємодоповнюючих систем: маркетингових стратегій, маркетингового контролю та інформаційних стратегій.

Сучасні системи маркетингових стратегій зосереджують увагу на стратегії доходів, тобто бюджетуванні, розв'язанні завдань для певної структурної одиниці, наданні правильного напрямку вирішення завдань, пов'язаних з процесом стратегій визначення необхідних заходів. Це дозволить аналізувати відхилення, контролювати та визначати вплив певних точних управлінських маркетингових рішень на дохід фірми.

Маркетингова інформаційна система потрібна для реалізації управлінських маркетингових рішень. Аналіз маркетингової інформації може сприяти розумінню майбутніх тенденцій змін у тому, як поводить себе споживач, та зрозуміти зміни в середовищі, де багато конкуренції, а відтак, розробляти та ухвалювати цілеспрямовані і управлінські маркетингові рішення, займати кращі ринкові позиції. Це дозволить отримати певну можливість незалежного доступу до маркетингової інформації усім користувачам.

Наявність системи маркетингового контролю на підприємстві дозволить контролювати виконання стратегічних планів та аналізувати зміни в

показниках. Підбір контрольних показників вважається важливою сходинкою, оскільки від правильного їх вибору залежить майбутня аналітична робота. Основну увагу потрібно приділити підконтрольним маркетинговим показникам, бо цей напрям є одним із найзатратніших на фірмі та вельми важливим, щоб утримувати переваги на ринку.

Однією з проблем є популяризація маркетингового контролю, адже висока ціна його впровадження в ринок, через зміни на даний момент організації, яка існує та її управління, побудова нових осередків відповідальності і відділів, нестача досвідчених працівників та потреба в навчанні персоналу.

Отже, контролінг маркетингової діяльності є ефективною технологією управління, яка може забезпечити уникнення кризи на підприємстві і розвиватися шляхом досягнення тактичних і стратегічних місій або надання координації і інтеграції усім підрозділам і службам нового сучасного суб'єкта господарювання. Основна проблема на шляху до використання системи маркетингового контролю діяльності на підприємствах залишається, оскільки переважна більшість господарюючих суб'єктів не може надати великі гроші на її покращення. Якщо це враховувати, потрібно більше уваги приділяти цьому питанню та поетапно застосовувати маркетинговий контролінг на підприємстві.

ОЦІНКА ВПЛИВУ МАРКЕТИНГОВОГО ОТОЧЕННЯ НА РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Курбацька Л.М., к.е.н., доцент

Кадирус І.Г., к.е.н., доцент

Маслова В.Ю., магістрант

Савченко Н.О., магістрант

У сучасних умовах до важливих та актуальних завдань успішного функціонування підприємств належать:

- формування конкурентних переваг на підставі ефективного використання наявного ресурсного потенціалу;

- виготовлення високоякісної продукції, яка зможе повною мірою задовольнити потреби споживачів та дозволити підприємству встановити з покупцями міцні, взаємовигідні, довготривалі відносини;
- визначення позиції підприємства на ринку та аналіз кон'юнктури ринку з метою розробки рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності;
- використання правильного набору інструментів маркетингу, що забезпечить високий рівень конкурентоспроможності підприємства в ринковому середовищі.

Конкурентоспроможність належить до найважливіших показників стану підприємства, що визначають перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей і завдань. Підвищення конкурентоспроможності можна розглядати як одну з функціональних стратегічних цілей підприємства.

Ураховуючи, що конкурентоспроможність підприємства розглядається з позиції споживачів, то використання маркетингових заходів є важливим етапом в її підвищенні. При цьому через низку сучасних проблем, викликаних глибокою кризою в усіх галузях зменшенням грошових доходів населення, скороченням робочих місць, відбулося різке зниження попиту як на споживчому B2C, так і на діловому B2B ринках. Нинішні реалії змусили керівників багатьох підприємств займатися пошуком нових методів та інструментів маркетингу, які змогли б допомогти втриматися та функціонувати на ринку в тих умовах, що нині склалися, а також розробляти практичні механізми щодо підвищення власної конкурентоспроможності.

Того ж часу, процес досягнення стійкого рівня конкурентоспроможності на всіх ринках є не можливим без залучення до виробничих процесів технічних та технологічних інновацій, без використання прогресивних, високоефективних інструментів щодо управління бізнесовими процесами виробництва.

Ринкова конкуренція спонукає компанії збільшувати обсяги продажів, використовуючи компоненти комплексу маркетингу «4P». Знання та розуміння

своїх конкурентів є важливим кроком у розробці успішної маркетингової стратегії. Якщо підприємство не знає, хто в нього є конкурентом і не бажає вивчати його сильні та слабкі сторони, цілком ймовірно, що інші фірми можуть скласти йому конкурентну перевагу, наприклад, надати товари за нижчими цінами або запропонувати інші вигідні пропозиції споживачам (Ямненко, 2012).

Вивчення своїх конкурентів та отримання інформаційних даних щодо продукції є ключовим чинником успіху до збереження конкурентоспроможності та має суттєве значення для ефективного функціонування будь-якого бізнесу.

На ринку можна виділити такі три основних типи конкурентів (рис. 2.8.).

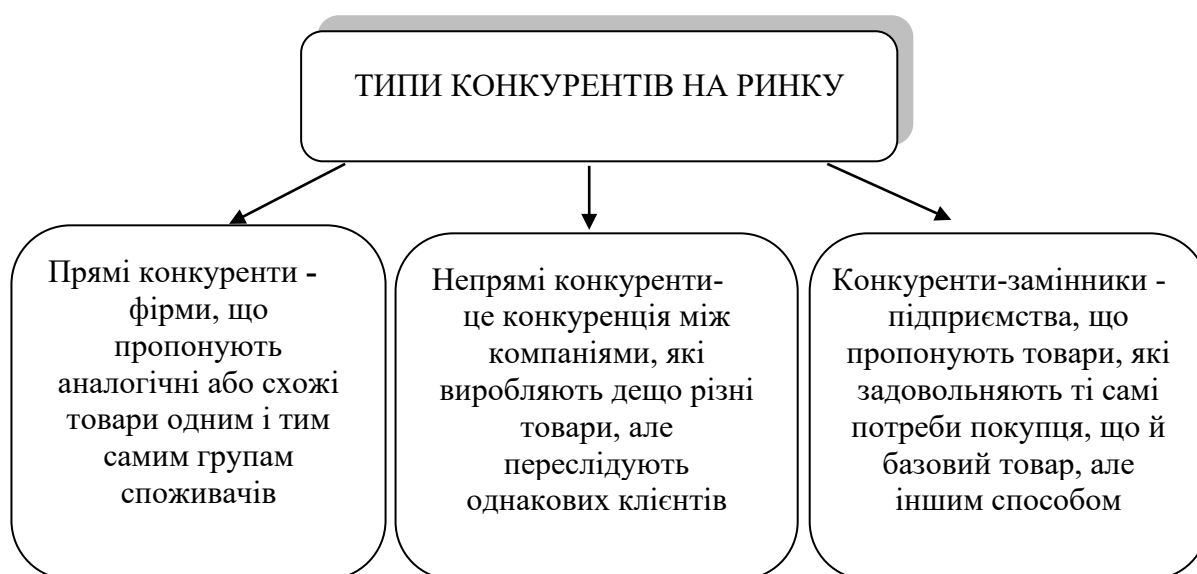


Рис. 2.8. Основні типи конкурентів на ринку (Кадирус І.Г.,2022)

Прямі конкуренти – пропонують ті ж самі продукти й послуги, орієнтовані на той самий цільовий ринок і клієнтську базу, і мають таку ж саму мету – отримання прибутку та зростання частки на ринку. Це означає, що прямі конкуренти націлені на ту саму аудиторію, що й ви, продають подібні товари, використовуючи аналогічну систему просування.

Так звані прямі конкуренти являють собою підприємства й організації, які привертають найбільшу увагу під час розробки маркетингових стратегій. Приймаючи важливі рішення стосовно вибору та купівлі товарів, клієнти будуть обирати ті, з них, що продаватимуться за найбільш привабливими

цінами, звертатимуть увагу на місце розташування торгової мережі, рівень обслуговування та характеристики самого товару. Споживачі серед великої кількості товарних марок будуть обирати ті, які повною мірою задовольнятимуть їхні потреби. В такій ситуації конкуренція стає фактором, який визначає та формує поведінку підприємств на ринку. Розпізнавання потенційної конкуренції є головним чинником у визначенні та обранні найсильніших ринків для реалізації бізнес-рішень підприємств (Srivastava Mukesh, Franklin Andy, Martinette Louis, 2013).

Непрямі конкуренти – це конкуренція між компаніями, які виробляють дещо різні товари, але переслідують однакових клієнтів. Непрямі конкуренти прагнуть збільшити дохід за допомогою іншої стратегії. Майже кожне підприємство може бути учасником непрямой конкуренції. Наприклад, виробники кави безпосередньо конкурують з такими самими підприємствами і опосередковано з підприємствами, що виробляють чай. Ці підприємства націлені на задоволення потреб і бажань клієнтів, але в них використовується різний маркетинговий комплекс і різні методи отримання доходу. Визначивши всі можливі шляхи задоволення споживчих потреб і адаптувавши свій маркетинговий комплекс для вирішення конкуренції, підприємство може створити перевагу для власної продукції.

Конкуренти-замінники – це підприємства, які пропонують продукт або послугу, якими споживач може скористатися замість того товару, який він спочатку бажав придбати. Важлива концепція конкурентів-замінників ґрунтується на використанні саме тих ресурсів, за допомогою яких можна виготовити замінний продукт або послугу, які могли б повністю задовольнити потреби споживачів (Кирчата, Шершенюк, 2018).

З метою підвищення конкурентоспроможності кожне підприємство повинне знайти способи, щоб бути на крок попереду конкурентів. Однак досягти такого стану досить складно, оскільки не існує визначеного алгоритму дій, як зайняти бажане положення. Конкуренція існує на кожному ринку. Для збільшення частки сегмента ринку успішні компанії зводять нанівець вплив

конкурентів. Існує шість простих, але потужних способів конкуренції на ринку. Скориставшись ними підприємство зможе мати певні переваги над конкурентами (Freedman M, 2022):

1) підприємства, які прагнуть бути конкурентоспроможними, повинні завжди орієнтуватися на ринок. Орієнтація на ринок розглядається як динамічний ресурс можливостей підприємства, який визначає різні аспекти його зростання. Підприємства з можливостями зв'язку з цільовим ринком можуть відчувати бажання, смаки та уподобання споживачів, а також завчасно змінювати, налаштовувати та будувати гармонійні відносини, які задовольняють клієнтів;

2) необхідно досконало знати «слабкі місця» клієнтів, ретельно вивчити їх бажання й потреби. Один із варіантів перемогти конкурентів – це задовольнити потреби спільної цільової аудиторії кращими, ніж у конкурентів, способами. Важливо з'ясувати, чого хочуть отримати клієнти компанії в кінці використання продуктів чи послуг. Після визначення проблем, ті що виникають у клієнта, під час ухвалення рішення щодо купівлі товару, необхідно спробувати їх з'ясувати в момент обговорення з клієнтом. При цьому потрібно зосередити зусилля на пошуку проблем клієнтів, а не просто на спробах продати їм вироблену продукцію;

3) конкурувати на ринку, де пропозиція перевищує попит, фахівці рекомендують створити унікальну торгову пропозицію. Чим унікальніший товар, тим менше в конкурентів можливостей конкурувати. Розповідь історій – чудовий спосіб створити свою нішу, творчо представляючи інформацію про своє підприємство та товари (послуги). Використовуючи історії, підприємство має можливість стати частиною способу життя потенційних клієнтів. Можна використовувати фото підприємства або його товарів для просування свого бренду в соціальних мережах. Необхідно орієнтуватися на місцеві платформи, де постійно знаходяться цільові клієнти;

4) продукція підприємства матиме успіх у споживачів, якщо встановити привабливі ціни. Один із найпростіших способів перемогти конкурентів –

запропонувати споживачам більш доступні ціни. Щоб визначити ідеальну ціну, мати чітке уявлення про те, за якою ціною реалізується продукція конкурентів. Необхідно вивчити, які конкуренти пропонують найкращу ціну, визначити, чи має взагалі продукція, що пропонується підприємством, цінність для споживачів. І якщо основна задача ціноутворення – перемогти конкурентів, необхідно обирати цінову стратегію, що заснована на конкуренції. Використовуючи таку стратегію, підприємство ігнорує вартість товару та споживчий попит;

5) якщо бізнес не має успіху на ринку, бажано його змінити, щоб залишатися попереду конкурентів. Бізнес компанії буде унікальним у разі зміни підходу до його ведення. Наприклад, залучити креативних фахівців, які нестандартно підходять до вирішення різних питань. Визначення моделі щодо унікальності ведення бізнесу та впровадження цих змін може відбуватися досить тривалий період, але ніколи не пізно розпочати цей процес і мати успіх серед конкурентів. Так, залучити розширити можливості своїх поточних бізнес-процесів, використовуючи програми віртуальної реальності, таких компаній як Samsung, Gear VR. Серед них, гіганти-компанії, Nokia та BlackBerry, були витіснені з ринку через відсутність інновацій. Наразі конкуренти регулярно запроваджують нововведення, а нові учасники руйнують ринок. У бізнесі необхідно вводити нововведення часто, щоб у такий спосіб конкурентам було важко їх наслідувати.

б) кожне підприємство повинне забезпечити відмінне, надзвичайне обслуговування клієнтів. Надання такого обслуговування – найкращий спосіб завоювати лояльність клієнтів і виділитися серед конкурентів. До компанії важливо залучати таких працівників, які володіють інформацією не лише про продукти і послуги підприємства, але й про бренд та компанію в цілому. Досить цінним є забезпечення командного духу співробітників та їх винагородження за результатами активності (Папенко, 2015).

Суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства має маркетингове оточення, яке являє собою сукупність чинників, діючих за

межами підприємства, спричиняє йому загрози і впливає на його можливості. Маркетингове середовище поділяється на мікро- та макросередовища. При оцінці макросередовища визначають вплив на діяльність компанії економічних, політичних, демографічних, соціальних та технічних чинників, кожна окрема група з яких включає в себе складові, які необхідно дослідити та визначити міру їх впливу.

Для встановлення поведінки компанії на ринку та формування маркетингової стратегії її подальшого розвитку керівники компанії мають звернути увагу на тенденції розвитку мікро- та макросередовищ та оцінити сили впливу, які кожне з них здійснює на підприємство. Мікросередовище досліджують задля аналізу існуючих конкурентних переваг компанії, а макросередовище – щоб виявити слабкі зони формування адекватних протидій або нейтралізації впливу негативних чинників (рис. 2.9.).

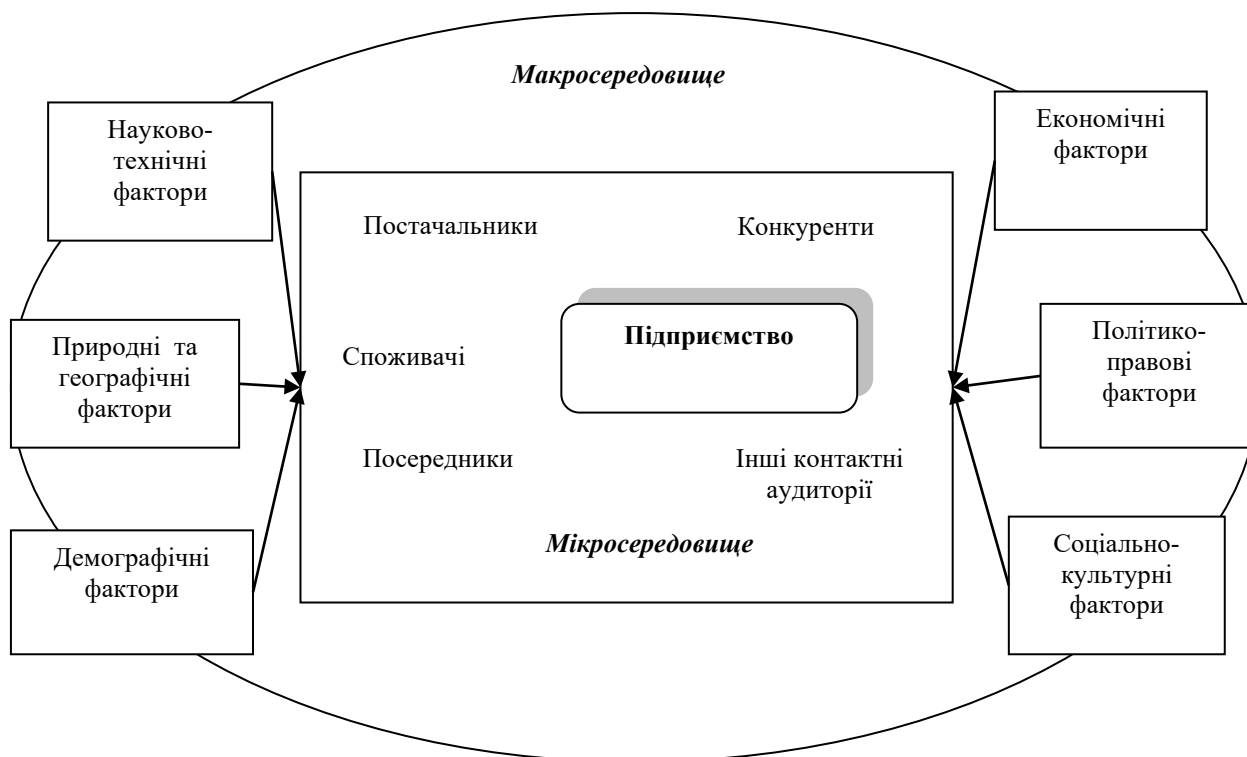


Рис. 2.9. Маркетингове середовище підприємства

Важливо врахувати, що на господарську діяльність підприємства впливають чинники, які формують систему фінансових ризиків. Зокрема, виявлено, що система управління ризиками передбачає врахування чинників

непередбачуваності фінансових ринків. Тому підприємство прагне звести до мінімуму потенційні негативні наслідки щодо своєї економічної діяльності.

Визначення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на діяльність компанії проводили в умовах підприємства, основними видами діяльності якого є складання, комплектація та реалізація технічних засобів, запчастин та іншої продукції, а також надання споживачам різних видів послуг з обслуговування технічних засобів, технічного огляду сільськогосподарської техніки та вантажоперевезень.

У результаті дослідження отримані дані впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства, що вивчається (рис. 2.10.).

Фактори маркетингового макросередовища	Характеристика факторів
Економічні	Рівень інфляції; безробіття; низький розмір валового внутрішнього продукту в розрахунку на одну особу населення; податкова система; коливання курсів валют; збільшення продажу неоригінальних запчастин китайського і іншого виробництва; зниження доходів населення; зниження ціни при купівлі через Інтернет-магазини.
Соціально-культурні	Ментальність; культура; субкультура; соціальний стан; розповсюдженість покупок через Інтернет; невисока та специфічна культура ведення бізнесу.
Політико-правові	Політична нестабільність; недосконалість законодавчої бази в країні; військовий стан.
Науково-технічні	Впровадження у виробництво інноваційних технологій, які б сприяли покращенню якісних характеристик товарів та скороченню витрат на їх виробництво; оновлення технологічного обладнання, введення електронних програм для керування документообігом; взаємодією з клієнтами (CRM-система, CAS), розвиток можливостей мережі Інтернет (нові платформи для просування продукції); активізація кібер-атак.
Природні та географічні	Різкі перепади температури взимку, що призводить до прискореного зносу певних видів автозапчастин; введення екологічних сертифікатів і норм; високий коефіцієнт зносу технічних засобів та вантажного автопарку.

Рис. 2.10. Характеристика маркетингового макросередовища фірми

Отже, відзначимо, що на функціонування досліджуваного підприємства впливають різні чинники, одні з яких сприяють ефективному розвитку, інші – призводять до негативних змін. Тому фактори макросередовищ ретельно

вивчають для розробки заходів щодо мінімізації їх впливу на збутову діяльність підприємства.

Мікросередовища компанії представлене сукупністю тих суб'єктів та факторів, які утворюють безпосередній вплив на здатність підприємства обслуговувати своїх споживачів (постачальники, торгові посередники, споживачі, ЗМІ, конкуренти, комерційні установи, державні регулювальні органи тощо). Досліджуване підприємство є учасником ринку сільськогосподарської техніки, який у свою чергу є класичною олігополією. Практично на всіх сегментах представлено певний список конкурентів, але є й сегменти, які активно розвиваються та нарощують обсяги реалізації.

Конкуренти мають значну силу впливу на підприємство, оскільки постачають на ринок аналогічну продукцію за конкуруючими цінами. Навіть непомітне коливання цін може призвести до втрати великої частки клієнтів. Досліджуваному підприємству слід ретельно вивчати діяльність своїх конкурентів. Підкреслимо, що його продукція має сільськогосподарський напрям, тобто є вельми вагомим чинником при виборі клієнтів. Продукція підприємства має попит у багатьох областях нашої країни. Серед споживачів досліджуваного підприємства найбільшу частку займають аграрні холдинги, аграрні підприємства, фермерські господарства, особисті селянські господарства, служби технічного обслуговування тощо.

Підприємство співпрацює з такими провідними постачальниками, як Claas, Kinze, Iveco, DAF, Horsch, Yuco, Rosava, Akcela, ХТЗ, Велес-Агро, Siptm, New Holland, Versatile та багато інших (рис. 2.11.).

Для визначення впливу чинників мікро- та макросередовища середовища скористаємося методом SWOT-аналізу.

У світовій практиці маркетингового менеджменту SWOT-аналіз є найбільшим поширеним методом, який використовують для розробки стратегій розвитку підприємства на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Сільськогосподарська техніка

Вантажні автомобілі



Рис. 2.11. Провідні постачальники досліджуваного підприємства

Метод ґрунтується на зіставленні наявних у підприємства сильних і слабких сторін та виявлених загроз і можливостей, що постійно виникають у зовнішньому оточенні. Він включає вивчення тенденцій розвитку підприємства, оцінювання його ресурсного потенціалу, постановку цілей і завдань, вивчення впливу зовнішнього середовища тощо.

Сильні сторони – це переваги компанії; а слабкі – це її недоліки; можливості – чинники зовнішнього середовища, використання яких створить переваги підприємства на ринку, а загрози – чинники, які можуть потенційно погіршити стан підприємства на ринку. Якщо компанія буде знати силу впливу цих факторів, то спроможна їх вплив змінити: мінімізувати, посилити чи послабити (табл. 2.8.).

Досліджуване підприємство має стійкі конкурентні позиції як у виробничо-економічній діяльності, так і виробництвом продукції. Встановлено, що у 2020 році досліджуваним підприємством на ринку здійснено продаж продукції на 40,9 % більше, ніж у 2019 році. Це вказує на ще одну сильну сторону компанії – високий рівень конкурентоспроможності продукції на внутрішніх ринках та в розширенні ринкової частки. Досліджуване підприємство має достатні можливості для розвитку і постійно розширює асортимент продукції відповідно до запитів споживачів. Адміністрація підприємства, працівники, що виконують торговельні операції, сервісні

інженери систематично беруть участь у міжнародних конференціях та виставках, спеціалізованих навчальних семінарах, у зустрічах з представниками компаній – виробниками та з провідними постачальниками.

Таблиця 2.8.

SWOT-аналіз досліджуваного підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Значна частка ринку. 2. Різноманіття торгових марок і брендів. 3. Висока кваліфікація працівників. 4. Широкий асортимент продукції. 5. Стійкий конкурентний статус підприємства на ринку . 6. Забезпеченість сучасним виробничим обладнанням. 7. Наявність потенційних можливостей для розвитку . 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження фондовіддачі та підвищення фондомісткості. 2. Залежність цін від впливу окремих факторів 3. Важкість контролю та координації діяльності працівників. 4. Висока плинність кадрів. 5. Суттєва залежність від постачальників.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Проникнення на ринки, де рівень конкуренції високий. 2. Надання кредитів аграрним товаровиробникам. 3. Участь у державних програмах щодо підтримки сільськогосподарських товаровиробників. 4. Можливість експансії каналів продажу. 5. Розширення бази заводів-виробників матеріально-технічних засобів. 6. Укладання договорів продажу довгострокового характеру. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження попиту на ринку технічних засобів у зв'язку з світовою пандемією та військовим станом в Україні. 2. Загострення світової енергетичної кризи 3. Недостатня підтримка з боку держави та місцевих органів влади. 4. Скорочення реальних доходів населення 5. Використання інноваційних технологій конкурентами. 6. Зростання конкурентного тиску. 7. Збільшення імпорту використаної сільськогосподарської техніки на вторинному ринку.

Підприємство співпрацює з відомими компаніями, які опікуються виробництвом засобів захисту рослин, зокрема Bayer, Syngenta, Dow Agrosiences, Monsanto, BASF, DuPont та іншими. Щодо насіннєвого матеріалу, то співпраця здійснюється з такими компаніями, як Monsanto, Pioneer, Syngenta та іншими. Що стосується дистрибуції техніки, то підприємство практикує укладання довгострокових договорів із представниками великих світових виробників агротехніки: Rauch, Gaspardo, John Deere, Claas, New Holland, Crimme, Horsch, Challenger, Lemken, Zaclaw.

Незважаючи на значну кількість сильних сторін, компанія має і слабкі сторони, наприклад, зниження фондівдачі та підвищення фондомісткості продукції, що обумовлено нещодавньою закупівлею нового технологічного обладнання для складання сільськогосподарської техніки. Спостерігається також висока плинність кадрів, тобто наявність вільних робочих місць, на яких робітники працюють досить короткий термін.

Підприємство має труднощі з контролем та координацією діяльності своїх працівників, тому що торговельні представництва підприємства розташовані на території всієї країни – і в такій ситуації інколи досить важко узгодити питання щодо збуту продукції і прийняти швидкі управлінські рішення.

Реєструється також зниження рівня доходів сільського населення та скорочення кількості робочих місць на селі. Сільське населення вже давно перебуває за межею бідності й невпинно скорочується. Такі тенденції можуть призвести в майбутньому до зниження попиту на продукцію досліджуваного підприємства.

На підприємстві існує проблема наявної залежності від окремих постачальників. Оскільки керівництво компанії співпрацює з зарубіжними постачальниками, то трапляються випадки затримки товарів під час транспортування на митниці, виникають труднощі з проходженням митного контролю, проблеми з оформленням супровідної документації.

У процесі проведеного аналізу отриманих даних виявлено й можливості розвитку досліджуваного підприємства:

- проникнення на сформовані та висококонкурентні ринки збуту. Як відомо, положення асоціації з ЄС для України, вже дають позитивний результат. Одностороннє застосування пільг по взаємній торгівлі дало можливість виробникам вітчизняної продукції безперешкодно виходити на ринок ЄС;

- використання урядом права та можливостей підтримки агропромислового комплексу. Від екстенсивної підтримки АПК український уряд буде змушений перейти до інтенсивного регулювання, тобто від прямого

субсидування і подібних заходів переключитися на фінансування загальних досліджень і дослідницьких програм.

Загрозами для успішного функціонування досліджуваного підприємства можуть стати:

- скорочення частки ринку сільськогосподарської техніки — через зниження платоспроможного попиту. Зростання імпорту вживаної техніки та продаж її на вторинному ринку можуть спричинити зниження попиту на трактори, комбайни, а також запчастини вітчизняного виробництва;

- загострення світової енергетичної кризи. Сільськогосподарські підприємства, які є одночасно споживачами технічних засобів і дизельного палива, можуть мати певні фінансові проблеми при їх закупівлі. Підвищення цін на пальне та паливно-мастильні матеріали змусили аграрних товаровиробників купувати малогабаритну, більш дешеву сільськогосподарську техніку.

Використання інструментів маркетингу в підвищенні конкурентоспроможності підприємства дозволить йому зберігати власні позиції у довгостроковій перспективі. Саме в цьому і полягає суть маркетингової діяльності в аспекті забезпечення конкурентоспроможності – виявити переваги та підсилити їх за рахунок використання заходів маркетингу.

Отже, формування конкурентної спроможності українських підприємств залишається надзвичайно важливим і вкрай необхідним. Щоб стати конкурентоспроможними, підприємствам потрібно мати не тільки фінансові ресурси, а й звільнитися від застарілих форм ведення бізнесу та активізувати інноваційну діяльність на засадах маркетингу. Кожне підприємство має побудувати власну інформаційну базу, з аналітичним та статистичним оцінюванням стану ринку, проводити аналітичне дослідження оптимальних обсягів продажу продукції, здійснювати планування збуту, визначати головні показники виробничої та економічної діяльності підприємства і його конкурентів, володіти інформацією щодо розвитку галузевого ринку.

СУТНІСТЬ, РОЛЬ І МІСЦЕ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Юрченко Н.І., к.е.н., доцент

Денисова Ю.С., магістрант

Продажі є невід'ємною частиною маркетингової діяльності компанії, яка складається з цілісного процесу доведення продукту до кінцевого споживача, використання маркетингових дій для вивчення потреб, навчання та стимулювання попиту на товари. з метою задоволення потреб споживачів і створення прибутку (Балабанова, Холод, Балабанова, 2012.)

Роль продажів у бізнесі надто велика:

- продаж продовжує виробничу діяльність, яка не тільки зберігає створене, а й створює додаткову вартість для споживача та вартість товарів, підвищуючи їх загальну вартість;

- продаж слугує для завершення комерціалізації та матеріального завершення виробничої діяльності підприємства; водночас він визначає, формує та реалізує не лише конкретні економічні результати своєї діяльності, а й специфічні потреби конкретних споживачів, тобто, будучи однією з найважливіших бізнес-функцій виробничої компанії, вона не лише втілює, а й визначає її соціальну місію;

Збутова політика являє собою одне із джерел конкурентної переваги товарів і компаній загалом (Балабанова, Митрохіна, 2015).

Єдиного підходу до визначення сутності збутової політики немає. Аналізуючи роботи вчених цього напрямку, можна відчувати, що нині пропонується декілька підходів до змісту категорії збутової політики (табл. 2.9.).

Дослідники по-різному визначають термін «продаж». Одні автори розглядають продаж як процес фізичного переміщення товару і ототожнюють його з термінами «розподіл» та «переміщення товару», інші трактують продаж як процес взаємодії з покупцем.

Тлумачення матеріальної сутності збутової політики

Автор твердження	Суть збутової політики
А. Дейян, Ф. Букерель, Р. Ланкар	Маркетингова політика повинна бути спрямована на здійснення дій з моменту, коли продукт у формі, використання, надходить до роздрібного продавця або кінцевого виробника і до моменту, коли споживач його придбає.
Г. Болт	Політика збуту включає заходи, що передбачають спілкування з покупцем для досягнення певних цілей прибутку від продажу
Дж. Еване, Б. Берман	Торгова політика має бути логістично орієнтованою на контакт зі споживачами.
Є. Крикавський, О. Оснач, Л. Балабанова та багато інших	Основними елементами торговельної політики є проектування каналів збуту, логістика, заходи щодо просування товарів.
Н. Іщенко	Політика збуту виконує комерційно-технологічні функції, у рамках яких здійснюються передпродажні формування каналу збуту та логістичні заходи збуту.
Г. Крилова, М. Соколова	Політика збуту спрямована на створення системи розподілу товарів, що забезпечує доступність товару цільовим споживачам.
Т. Маслова, С. Божук, Л. Ковалік	Збутова політика — це філософія поведінки або загальний принцип діяльності, якого дотримується компанія у сфері побудови каналів розподілу своїх товарів і руху товарів у часі та просторі.
Л. Балабанова, А. Балабаниць	Політика збуту включає аналіз можливостей і вибір оптимальних варіантів збутової діяльності, щоб якнайкраще задовольнити потреби споживачів і максимально використати комерційну діяльність.

Існують деякі відмінності між збутом продукції та політикою продажу. Під розповсюдженням (збутовою діяльністю) ми маємо на увазі комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування потреби, отримання і обробка замовлення, збирання й підготовка продукції до відвантаження покупцям, доставка продукції до транспортного засобу та доставка до пункту продажу або призначення) та організацію платежів. Визначення умов та проведення процедур виставлення рахунків клієнтам за відвантажені продукти.

Метою політики розподілу є налагодження довгострокових рішень для забезпечення необхідного підприємству продажу з певною рентабельністю шляхом задоволення потреб споживачів.

Відповідно до мети збуту основним його завданням є забезпечення певних споживачів товаром бажаних споживчих якостей у необхідній кількості (обсязі), у певний час (час), у певному місці з допустимою (мінімальною) вартістю.

Комерційну політику підприємства необхідно розглядати як цілеспрямовану діяльність, принципи та методи якої направлені на організацію доставки товарів до кінцевого споживача. Основне завдання – створити умови для перетворення потреб потенційних покупців у реальний попит на конкретний товар. Ці умови включають елементи збутової політики, розподільчого капіталу (збут, рух товарів), а також функції, які вони виконують.

Маркетингові потреби не обмежуються створенням якісної продукції, що відповідає запитам споживачів, і встановленням правильної ціни на неї. Залишається потреба довести цей продукт до кінцевих споживачів і забезпечити його доступність для цільового сегмента ринку. Для забезпечення ефективного збуту готової продукції підприємство повинно вжити ряд заходів, які забезпечать фізичний розподіл ваги продукту на ринку, доведуть товар до споживачів та організують їх ефективне споживання (експлуатацію). Це знайшло відображення в розробці маркетингової стратегії (Біловодська, 2011).

Основна мета збуту – досягнення економічного інтересу виробника (прибутку) на основі задоволення реального попиту споживачів (Красноручський, 2013). Збутова політика – це сукупність принципів, методів і заходів, що використовуються керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення ефективного продажу товарів на конкретних цільових ринках. Основною метою збутової політики підприємства є забезпечення реального споживчого попиту на конкурентоспроможну продукцію з метою отримання прибутку в поточному та майбутньому періоді, довгострокова стабільність підприємства на ринку під час створення позитивного іміджу на ринку та завоювання суспільного визнання (Кулиняк, Базарко, 2017).

На нашу думку, комерційна політика підприємства характеризує комплекс заходів і концентрацію зусиль, спрямованих на реалізацію продукції для розподілу, обміну, споживання та відтворення виробництва в різних формах господарювання з урахуванням розвитку інтеграційних відносин між гравцями ринку.

До істотних складових бізнес-політики компанії належать (Белоусова, Клименко, Лещина, 2011):

- принципи маркетингу продажу (зокрема, позиціонування, яке є частиною точки продажу);
- організація збутової діяльності;
- регуляторна політика (зокрема, комерційне просування, пов'язане з аргументами збуту);
- товарна та цінова політика;
- торгова політика (дистрибуція)— принципи формування каналів збуту для просування товарів;
- політика комерційного кредитування;
- транспортна політика;
- організаційні аспекти продажу.

Зібравши інформацію про стан та функціонування збутової діяльності українських компаній, було визначено основні внутрішні та зовнішні проблеми (табл. 2.10.).

Рівень розвитку збутової політики кожної країни визначається умовами її економіки, оскільки вона є основою торгівлі, відтворювальних процесів і засобів існування. Результати торговельної політики впливають на галузеву структуру ВВП, доходи домогосподарств, участь країни в міжнародному поділі праці. Питання, пов'язані з виконанням загальних і окремих функцій управління збутом, слід вважати ефективністю управління збутом компанії. Необхідно створити систему управління, орієнтовану на досягнення цілей збуту та стратегії, орієнтовані на потреби кінцевих споживачів. Зазначимо, що,

зазвичай, цілі збуту виводяться з бізнес-цілей, головною з яких сьогодні є максимізація доходу.

Таблиця 2.10.

Проблеми управління збутом в сучасних умовах

Проблеми	
внутрішні проблеми	зовнішні проблеми
Виконання загальних функцій управління збутом: планування, організація, виставлення рахунків, аналіз, контроль, регулювання, координація, мотивація	Постійні зміни українського підприємницького законодавства.
Реалізація окремих функцій управління збутом: <ul style="list-style-type: none"> • слабка маркетингова орієнтація на збут; • недостатнє інформаційне забезпечення; • низька ефективність організації системи розподілу; • недосконала політика управління запасами 	Низька купівельна спроможність населення через низький рівень життя та інфляцію.
Недостатні фінансові ресурси підприємств, у тому числі відсутність оборотних коштів для передоплати за доставку товарів	Розрив усталених економічних відносин.

Цілей можна досягти, якщо успішно виконати завдання з продажу:

- оптимальне використання виробничих потужностей з огляду на запити споживачів;
- вибір раціональних каналів збуту.

До ключових елементів продажу належать система, форма та спосіб продажу. Комбінації цих елементів у різних ринкових ситуаціях дають виробнику можливість ефективно реалізувати відповідні цілі збуту.

Система управління збутом – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які підпорядковуються єдиній меті, тобто оптимізації управління запасами. Особлива увага має приділятися оцінці ефективності, оскільки існує зворотний зв'язок між економічними потоками системи управління запасами і стратегією розвитку компанії.

Організація збутової діяльності повинна бути частиною стратегії управління фірмою. Саме це забезпечує розвиток оптимальних партнерських відносин, маркетингового аналізу, управління якістю та рекламною політикою компанії (Балабанова, Холод, Балабанова, 2012).

Зміст стратегії збуту – це структура прийняття рішень, яка керує підприємствами під час визначення послідовності дій для розвитку збуту компанії. Завданням тактики збуту є вибір цілісності, послідовності чи інтенсивності використання елементів комплексу маркетингу з метою досягнення конкурентної переваги. Тактика збуту повинна враховувати можливу реакцію споживачів, постачальників і конкурентів.

Потенціал збуту компанії можна визначити як сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, адміністративних і комунікаційних ресурсів, а також можливостей збуту, що демонструють готовність і здатність компанії вийти на ринок, що реалізується з безперервним удосконаленням технології збуту, урахуванням продуктивних інновацій.

Проблеми збутової діяльності українських підприємств необхідно вирішувати паралельно з розробкою маркетингової політики. На цьому етапі повинні бути ухвалені рішення щодо вибору ринків, методів збуту та їх просування. Розроблені перспективи політики підприємства включають визначення пріоритетів, заходів і методів, необхідних для активізації ринку. Це один з найважливіших кроків до прибутковості. Відзначимо, що багато сучасних компаній зосереджують свою увагу на продажу товарів, а не на фінансовому успіху бізнесу. Розробка політики компанії повинна базуватися на результатах аналізу існуючої системи розподілу. При цьому аналіз має відповідати не тільки кількісним показникам, а й якісним: рівень обслуговування, задоволеність і лояльність клієнтів, ефективність комунікаційної політики, правильний вибір сегментів ринку, ефективність роботи продавців тощо.

За нинішніх ринкових умов передбачення, орієнтація на майбутнє та далекоглядне управління стають одними з найважливіших факторів стратегічного успіху бізнесу. Перед вітчизняними підприємствами виникає проблема створення та збереження довгострокової стійкої конкурентної переваги у збуті на ринку споживчих товарів через професійне управління системою розподілу.

Компанії, які хочуть тривалого успіху, повинні вже встановити довготривалі орієнтири своєї торгової діяльності, розробити стратегії, які дадуть їм довгострокову конкурентну перевагу в продажах у майбутньому, і ефективно впроваджувати їх у зручний для них час.

Розробка та обґрунтування стратегії збуту передбачає вирішення подальших завдань для конкретного товару або групи товарів (Красноруцький, 2013).

Вибір цільового ринку або його сегмента повинен бути обґрунтований з точки зору його потенціалу, перспектив споживчого попиту, задоволеності та попиту споживачів, рівня конкуренції продукції на ринку, рівня конкуренції, купівельної спроможності та інших факторів.

Створення власної системи збуту має такі переваги, як можливість утримувати ціни вищими та швидко адаптуватися до існуючого попиту; економія на витратах щодо просування товару на ринку, транспортних і рекламних витратах; забезпечити своєчасне та ефективне поширення інформації про нові продукти; надання якісного після продажного обслуговування.

Вибір каналів і методів розповсюдження на цільовий ринок залежить майже виключно від типу товару. При виборі посередника (канал збуту) необхідно враховувати такі моменти: обсяг послуг, які надає посередник; ставлення посередника до бренду виробника; можливість збільшення продажів за допомогою посередництва; витрати, необхідні для підтримки посередника; розташування посередника по відношенню до замовників; ступінь відповідності практики посередника вимогам виробника; участь агента в акціях стимулювання збуту; матеріальне становище посередника; форми управління фірмою-посередником; розмір витрат, пов'язаних з використанням ЗМІ; обсяг рекламних заходів, проведених посередником, та умови оплати; ставлення посередника до дій конкурента.

Вибір способу виходу на цільовий ринок є перш за все вирішенням питання, як краще встановити контакт зі споживачем. Вибір правильного

способу виходу на цільовий ринок залежить від певних факторів: наявність досвіду роботи на цільовому ринку; наявність ділових відносин з ринковими контрагентами; наявність відповідних посередників або інших торгових партнерів на ринку; популярність бізнесу на цільовому ринку; доступність інфраструктури для цільового ринку та її характеристики. Головну роль відіграє ступінь монополізму ринку.

Терміни виходу на цільовий ринок визначаються точністю оцінки рівня попиту та потреб споживачів, пов'язаних із товаром, з яким підприємство має намір вийти на цільовий ринок. Важливо оцінити ситуацію і тенденції, а також важливість сезонних факторів. В окремих випадках вирішальну роль відіграє готовність покупців сприймати новий продукт і конкурентоспроможність продукту.

Найефективніший спосіб стимулювання збуту на цільовому ринку: просування продукції, використання брендів і догляд за проданою продукцією. Рекламу потребує значних фінансових ресурсів, тому дуже важливо, щоб вона була адресною, ефективною та своєчасною.

Здатність утримувати клієнтів і залучати нових також є вирішальним для успіху компанії на ринку. Залежно від ступеня виконання цих завдань може бути часткова невдача, повна невдача, успіх або частковий успіх. Продаж товарів включає розробку ринкових прогнозів і прогнозів збуту, розрахунок та обґрунтування фінансових витрат на продаж, розробку та затвердження стандартів збуту, вибір альтернативних каналів збуту, підготовку комерційних комунікацій, розробку звітів про продажі, моделювання процесів збуту та кінцевих результатів збутових операцій.

Узгодження виробництва з попитом вимагає вдосконалення методології управління виробництвом вітчизняних промислових підприємств з урахуванням розвитку ситуації на внутрішньому ринку, з одного боку, і особливостей конкретної продукції.

Практика показує, що вдосконалення збутової діяльності потребує комплексного підходу, оскільки з переходом до системи управління ринком

перед українськими підприємствами, постає ще проблема пошуку споживачів їхньої продукції. На сьогоднішній день існує об'єктивна потреба в удосконаленні існуючих систем та створенні економічного механізму управління збутом, що дозволить використовувати ефективний леверидж на вітчизняних підприємствах. Основним завданням залишається посилення ролі збутової діяльності, що визначає наявність низки проблем в управлінні нею. Вирішення цих проблем гарантує ефективність компанії на ринку. Нагадаємо деякі з найпоширеніших способів покращення активності продажів:

- визначення цільових сегментів ринку та регіонів збуту;
- створення механізму власної зацікавленості працівників у виробничому процесі;
- навчання торгового персоналу новим методикам і методам;
- створення ефективної системи зворотного зв'язку споживачів, механізмів перевірки скарг споживачів;
- вивчення смаків та інтересів цільових покупців і максимальний ступінь врахування побажань у виробництві товару.

Рекомендується використовувати всі ці можливості для покращення збутової діяльності компанії, навіть якщо немає значних проблем із системою збуту. Іншими словами, щоб вижити в ринкових умовах, виробники повинні виробляти те, що вони продають, а не продавати те, що виробляють. Тому продавці повинні прислухатися до своїх клієнтів сьогоднішніх і потенційних, щоб максимізувати прибутковість бізнесу.

Розділ 3

МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

СТРАТЕГІЧНИЙ ТА ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЧО- ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ ЕКОНОМІКИ

Чорна І.А., магістр

Величко О.П., д.е.н, професор

Стратегічне управління інноваціями реалізується через ретельне планування та оптимізацію комплексу бізнес-процесів. Для цього застосовується багато як сучасних, так і давно відомих моделей та методів раціоналістичної логістики (Velychko, 2019). Особливого значення це набуває для галузі сільського господарства, яка має високі темпи технологічних змін та трансформацій. Сучасні умови ведення аграрного підприємництва зумовлюють активне зосередження підприємства на менеджменті операційних процесів та смарт-технологіях управління. Це викликано необхідністю приведення у відповідність внутрішньої структури організації до змін зовнішнього середовища, а також відповідною та своєчасною реакцією на такі зміни.

Наразі існує значна кількість підходів до визначення сутності бізнес-процесів та управління ними, що актуалізує потребу в дослідженні згаданого питання. Одне з актуальних визначень поняття «бізнес-процес» запропонували Л. П. Лопес-Арредондо, К. Б. Перес, Дж. Віллавісенсіо-Наварро, К.Е. Меркадо, М. Енсінас та П. Інзунца-Мехіа. Дослідники вважають, що це є комплекс різних напрямів діяльності, який використовує один чи більше видів ресурсів на «вході», а на «виході» створює продукт, що для кінцевого споживача має певну цінність (Lopez-Arredondo, 2019). До того ж бізнес-процесом вважається і впорядкований набір заходів, який покладений на здійснення певної діяльності

і виконується протягом всього періоду життєвого циклу продукції, починаючи з моменту виникнення ідеї і завершуючи отриманням кінцевого результату. При цьому дослідження системи управління бізнес-процесами присвячено праці як сучасних українських, так і іноземних авторів: Л.П. Лопес-Арредондо, М. Роуз, Н. Палмер, О. Самаріна, Т. Бенедікт та ін. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**Визначення сутності управління бізнес-процесами
в працях сучасних дослідників**

Дослідники	Рік	Трактування
Л. П. Лопес-Арредондо та ін.	2019	Комплекс різних напрямів діяльності, що використовує один чи більше видів ресурсів на «вході», а на «виході» створює продукт, який для кінцевого споживача має певну цінність (Lopez-Arredondo, 20190).
М. Роуз	2011	Системний підхід, який забезпечує більш ефективний виробничий процес організації, та надає можливість більш дієво та гнучко пристосовуватися до безперервно змінюваних умов (Чернобай, Дума, 2013).
Н. Палмер	2014	Дисципліна, яка передбачає в собі різноманітне суміщення автоматизації, моделювання, виконання, контролю, вимірювання і оптимізації потоків ділової активності з метою забезпечення підтримки під час процесу досягнення цілей підприємства, охоплення систем, персоналу, споживачів і партнерів в рамках підприємства (Демиденко, 2015).
О. Самарін	2012	Надає можливість, автоматизувати, моделювати, виконувати, контролювати, вимірювати та оптимізувати потоки бізнес-процесів, які включають елементи підприємства, персонал, споживачів і партнерів як в межах підприємства, так і за ними (Демиденко, Шацька, 2012).
Т. Бенедікт	2012	Планомірний підхід до проектування, ідентифікації, , здійснення, ведення документації, вимірювання, моніторингу та контролю автоматизованих і не автоматизованих бізнес-процесів, з метою послідовного отримання цілеспрямованих результатів, що узгоджуються зі стратегічними цілями підприємства.

Окрім того, важливість управління бізнес-процесами протягом зародження та впровадження довготривалої стратегії, що спрямована на розвиток та управління підприємством, у своїх працях розглядають Ю. Романенков та Т. Зейнієв (Романенков, Зейнієв, 2015). Обґрунтування впливу оптимізації бізнес-процесів на капіталізацію організації у довготривалій перспективі відображено в роботах К. Міхеєнко (Міхієнко, 2015). Варто відзначити також внесок авторів А. Коляди, А. Гретченка, М. Верескуна та інших в розробку інструментарію

керування бізнес-процесами (Ходаківський, 2017). Аргументацією потреби здійснення стратегічного аналізу бізнес-процесів за допомогою запропонованих інструментів займалися В. Левикін та О. Хворостініна. Дослідники спрямували акцент саме на завдання і методи впровадження стратегічного менеджменту.

У наших попередніх дослідженнях було виокремлено та систематизовано низку ключових виробничо-логістичних бізнес-процесів типового аграрного підприємства - рис. 3.1. (Величко, 2015).

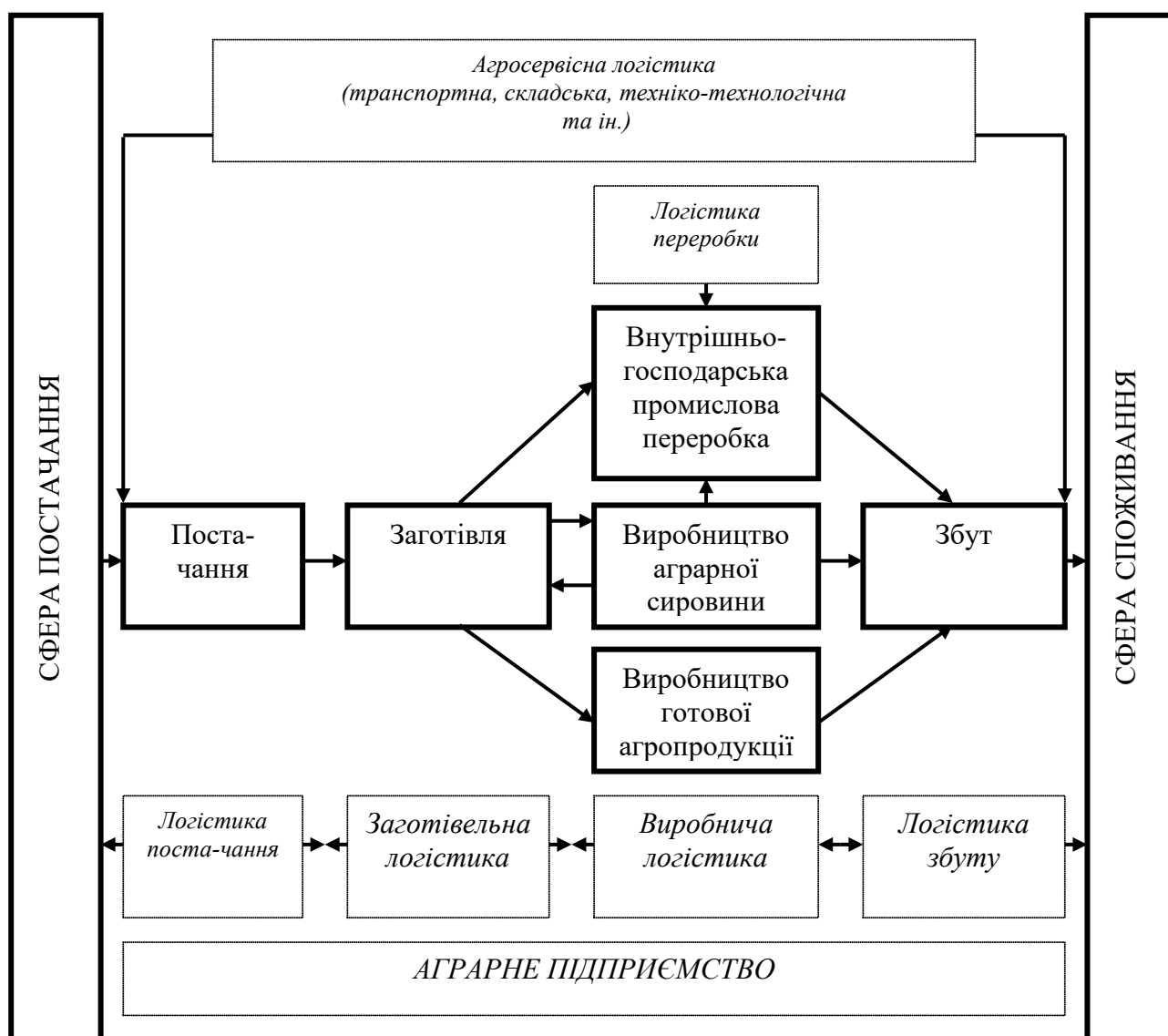


Рис. 3.1. Виробничо-логістичні бізнес-процеси типового сучасного аграрного підприємства

При цьому виробничі процеси є основними і орієнтованими на технологічний цикл та поступову трансформацію предмета праці. Щодо логістичних процесів,

то вони створюють належні умови для забезпечення якісного виробництва і не передбачають безпосереднього перетворення ресурсів. Ба більше, у деяких випадках однозначно віднести окремі операції до виробничих чи логістичних доволі складно. Наприклад, це стосується сфери виробничої логістики.

Метою стало дослідження теоретичних засад стратегічного менеджменту виробничо-логістичних бізнес-процесів в аграрній сфері, діагностика існуючого стану системи управління операційними процесами підприємства та надання пропозицій щодо шляхів їх удосконалення з використанням стратегічних інструментів та інноваційних технологій. Для досягнення окреслених завдань застосовувалися: загальні методи аналізу, порівняння, графічного представлення інформації; SPACE-аналіз; портфельний метод BCG-аналізу; метод економіко-математичного моделювання; мережевий графік; проєктний аналіз тощо. А основним дослідницьким кейсом були матеріали фермерського господарства «Лад» Дніпропетровської області.

На діяльність будь-якого суб'єкта господарювання впливають чинники зовнішнього середовища. На підставі експертних оцінок отримано результати, які свідчать, про те що зовнішнє середовище досліджуваного аграрного підприємства є не зовсім сприятливим для ефективної реалізації його стратегій. Тому існує потреба у розробці альтернативних варіантів розвитку подій, що зменшуватимуть міру негативного впливу низки політичних і економічних чинників, а саме: впровадження елементів антикризового управління в діяльність; спрямування коштів в розвиток діджиталізації господарства, зокрема застосування безпілотних літальних апаратів у процесі аграрного виробництва; вирощування нішевих культур, що відповідають тенденціям ринку; активізація маркетингової діяльності і т. ін.

Задля розробки та вибору стратегії дій задіяно методологію SPACE-аналізу. З огляду на оцінку економічного стану, а також враховуючи значення індикаторів конкурентної позиції, обчислено показники стратегічного стану за сферами фінансового стану, конкурентоспроможності, привабливості галузі і стабільності середовища - табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу

№	Критерії	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Фінансовий стан (ФГ)				
1	Ліквідність	5	0,05	0,25
2	Оборотність оборотних активів	3	0,05	0,15
3	Фондовіддача	3	0,1	0,3
4	Рентабельність власного капіталу	2	0,2	0,4
5	Фінансова незалежність	3	0,1	0,3
6	Стабільність отримання прибутку	4	0,5	2
Разом				3,40
Конкурентоспроможність підприємства (КП)				
1	Ринкова частка	2	0,1	0,2
2	Якість продукту	3	0,4	1,2
3	Стадія життєвого циклу продукту	3	0,05	0,15
4	Прихильність покупців	3	0,3	0,9
5	Рентабельність продаж	3	0,1	0,3
6	Здатність до вертикальної інтеграції	2	0,05	0,1
Разом				2,85
Привабливість галузі (ПГ)				
1	Потенціал зростання	3	0,2	0,6
2	Конкурентна ситуація	4	0,1	0,4
3	Стадія життєвого циклу галузі	4	0,1	0,4
4	Використання ресурсів	4	0,2	0,8
5	Капіталоемність	3	0,1	0,3
6	Бар'єри входження на ринок	4	0,1	0,4
7	Державна підтримка	2	0,2	0,4
Разом				3,3
Стабільність середовища (СС)				
1	Інновації та НТП	3	0,1	0,3
2	Інфляція	5	0,1	0,5
3	Варіація попиту	4	0,3	1,2
4	Державне регулювання галузі	3	0,15	0,45
5	Агресивність конкурентів	3	0,3	0,9
6	Маркетингові та рекламні можливості	3	0,05	0,15
Разом				3,5

Наразі актуальною є стратегія конкуренції. Зазвичай це характерна позиція для привабливих ринків. У такий спосіб, встановлено, що основні зусилля менеджменту аграрного підприємства мають бути спрямовані на збереження конкурентної позиції з використанням наявного фінансового потенціалу - рис. 3.2.

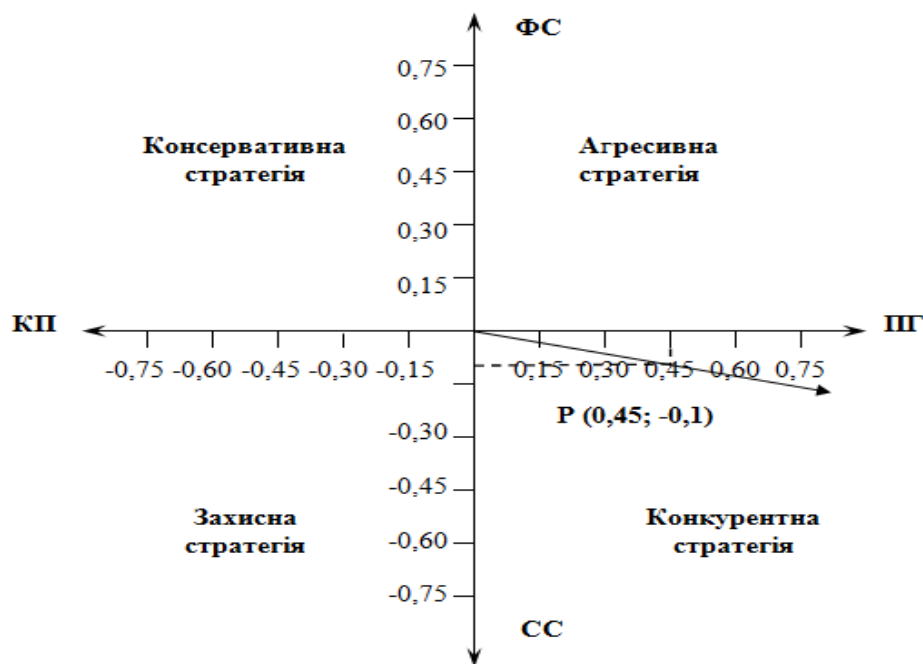


Рис. 3.2. Вектор рекомендованої стратегії для аграрного підприємства за методом SPACE-аналізу

Під час проведеного VCG-аналізу встановлено, що кукурудза на зерно нині не є конкурентоспроможною культурою і рекомендується до виключення з сівозміни. На підставі цього запропоновано впровадження вирощування сої з використанням вивільнених коштів, що спрямовувалися на виробництво кукурудзи на зерно. З метою ефективного вирішення економіко-математичної задачі розроблено обмежувальні вимоги, які виходять із положень стратегічного плану щодо підвищення якості ґрунту: площа під сівбу не повинна перевищувати 1015 га; площа під сівбу технічних культур має бути більше 48,3% (при цьому в їх структурі соняшник має займати не менше 75,5%, виходячи з ринкової оцінки попиту на культури). У результаті отримано зміни в розрахованій структурі посівної площі відносно фактичних значень 2020 р.-табл. 3.3.

Для підвищення доходу від реалізації продукції підприємству необхідно провести оптимізацію посівних площ, згідно з якою посіви ячменю ярого і ріпаку озимого підлягають збільшенню за рахунок зниження площі під пшеницею озимою і соняшником.

Таблиця 3.3

Перспективна структура виробництва фермерського господарства

Культура	Факт (2020 р.)		Прогноз (2022 р.)		Відхилення, в.п.
	посівна площа, га	%	посівна площа, га	%	
Пшениця озима	390,0	38,4	376,1	37,1	-1,4
Кукурудза на зерно	65,0	6,4	-	-	-6,4
Соя	-	-	46,7	4,6	4,6
Ячмінь ярий	70,0	6,9	108,4	10,7	3,8
Соняшник	400,0	39,4	363,7	35,8	-3,6
Ріпак озимий	90,0	8,9	120,0	11,8	3,0
Разом	1015,0	100,0	1015,0	100,0	0,0

Зважаючи на результати VCG аналізу, кукурудзу на зерно варто видалити зі сівозміни та впровадити вирощування сої. Таки зміни отримають більшого ефекту від оптимізації. З метою проєктування впровадження сої застосовано метод мережного моделювання. Основою для його побудови стала типова технологічна карта (Тіщенко, 2015). До уваги бралось, що прогнозована площа посіву сої унаслідок проведеної оптимізації становитиме 46,7 га, а також те, що підприємство використовує технологію нульового обробітку ґрунту. На підставі опрацьованих даних та за допомогою програмного забезпечення Microsoft Project (Atkins, 2019) створено діаграму Ганта та мережний графік технологічних операцій при вирощуванні сої на перспективний рік – рис. 3.3.

Тривалість повних шляхів згідно мережевого графіку:

- ПШ1→1-2-4-5-6-7-8-12-13-15-16-17→15 днів;
- ПШ2→1-23-5-9-10-11-12-14-15-16-17→14 днів;
- ПШ3→1-2-3-5-6-7-8-12-13-15-16-17→14 днів;
- ПШ4→1-2-3-5-6-7-8-12-14-15-16-17→15 днів;
- ПШ5→1-2-3-5-9-10-11-12-13-15-16-17→14 днів;
- ПШ6→1-2-4-5-9-10-11-12-13-15-16-17→15 днів;
- ПШ7→1-2-4-5-9-10-11-12-14-15-16-17→17 днів;
- ПШ8→1-2-4-5-7-8-12-14-15-16-17→15 днів.

На підставі проведених розрахунків визначено, що критичним шляхом є ПШ7 виходячи з того, що тривалість виконання робіт на ньому є найвищою і становить 17 діб.

	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Предшественники
	Критическая задача: Нет	112 дней	Вт 01.03.22	Пн 01.08.22	
1	Лущення дисковими лущильниками	1 день?	Вт 01.03.22	Вт 01.03.22	
2	Боронування	1 день?	Вт 08.03.22	Вт 08.03.22	1
3	Підвезення води для приготування розчину гербіцид	1 день?	Пн 02.05.22	Пн 02.05.22	2
4	Доставка та внесення гербіцидів 1	2 дней	Пн 02.05.22	Вт 03.05.22	2
5	Передпосівна культивация на глибину 5-6 см	2 дней	Пн 09.05.22	Вт 10.05.22	4;3
6	Навантаження мінеральних добрив	1 день	Ср 11.05.22	Ср 11.05.22	5
7	Транспортування мінеральних добрив	1 день?	Чт 12.05.22	Чт 12.05.22	6
8	Внесення мінеральних добрив	1 день	Пт 13.05.22	Пт 13.05.22	7
9	Навантаження насіння для сівби	1 день?	Ср 11.05.22	Ср 11.05.22	5
10	Транспортування та завантаження сівалок насінням	1 день?	Чт 12.05.22	Чт 12.05.22	9
11	Сівба широкорядним способом	2 дней	Пн 13.06.22	Вт 14.06.22	10
12	Перше рихлення міжрядь (глибина 5-8 см)	1 день?	Ср 29.06.22	Ср 29.06.22	11;8
13	Підвезення води для приготування розчину гербіцид	1 день?	Пт 15.07.22	Пт 15.07.22	12
14	Доставка та внесення гербіцидів 2	2 дней	Сб 16.07.22	Пн 18.07.22	12
15	Друге рихлення міжрядь (глибина 5-6 см)	1 день?	Пн 01.08.22	Пн 01.08.22	14;13
	Критическая задача: Да	2 дней	Чт 15.09.22	Пт 16.09.22	
16	Збирання комбайнами	2 дней?	Чт 15.09.22	Пт 16.09.22	15
17	Транспортування зерна	1 день?	Пт 16.09.22	Пт 16.09.22	

Рис. 3.3 Вихідні дані для побудови діаграми Ганта та мережевого графіка в Microsoft Project

Ґрунтуючись на цьому, встановлено резерви часу на виконання операцій: ПШ 1, 4, 6, 8 - 2 дні; ПШ2,3,5 - 3 дні. Отже, особливої уваги потребують операції, які розташовані на ПШ7, зважаючи на те, що порушення термінів їх виконання, що призведе до збільшення тривалості всього процесу вирощування сої. Для зниження витрат часу підприємству доцільно оптимізувати операції, які знаходяться на критичному шляху. У підсумку це раціоналізує всі бізнес-процеси, адже внаслідок цього можуть вивільнитися певні ресурси, які можна застосувати для виробництва інших культур. Рекомендовані строки виконання операцій згідно з календарним графіком є орієнтовними та можуть бути зміщені у зв'язку з погодними умовами або іншими чинниками.

З метою аналізу потреби в застосуванні додаткових заходів оптимізації діяльності аграрного підприємства з використанням інноваційних технологій, проаналізовано процес підвищення повної собівартості продукції унаслідок проведення оптимізації посівних площ - табл.3.4.

Результати розрахунків демонструють, що підвищення рівня прибутковості досягається за рахунок зростання обсягів виробництва і впровадження більш прибуткової культури сої.

**Економічна ефективність від оптимізації бізнес-процесів
у фермерському господарстві**

Культура	Дохід з одиниці продукції, грн/ц	Виручка, тис. грн.		2022 р. у % до 2020 р.	Собівартість одиниці продукції, грн/ц	Повна собівартість, тис. грн		2022 р. у % до 2020 р.
		Факт (2020 р.)	Прогноз (2022 р.)			Факт (2020 р.)	Прогноз (2022 р.)	
Пшениця озима	580,4	4506,3	6392,0	141,84	460,8	3577,7	5074,8	141,84
Кукурудза на зерно	475,9	809,5	-	-	392,8	1138,8	-	-
Соя	1550,3	-	1550,3	-	1410,2	-	1410,2	-
Ячмінь ярий	540,4	1150,4	1507,8	131,07	451,6	420,3	1260,0	131,07
Соняшник	850,5	6453,3	6453,3	100,00	786,5	5967,7	5967,7	100,00
Ріпак озимий	1055,1	1150,2	2927,3	254,51	812,5	885,7	2254,2	254,51
Всього		14069,7	18830,7	133,84		11990,2	15967,0	133,17

Проте значення повної собівартості знаходиться на досить високому рівні і потребує вжиття заходів щодо її зниження. Наслідок – підвищення ефективності запропонованих змін. Обґрунтовуючи доцільність впровадження БПЛА в діяльність аграрного підприємства (Горобець, Чорна, 2019, Чорна, 2021), варто узагальнити основні переваги використання дронів - рис.3.4.



Рис. 3.4. Основні переваги використання БПЛА в сільському господарстві

Зважаючи на згадані переваги дронів, їх вагомість є більшою, ніж вплив негативних сторін, таких як низька ємність акумулятора, неможливість роботи в несприятливих погодних умовах та ін. В Україні найбільш розвинутою компанією з розповсюдження БПЛА є «DroneUA». За співвідношенням ціна/якість лідерські позиції займають дрони китайського виробника «DJI», що включають у вартість і навчання базовому керуванню ними. З огляду на найбільш затребувані функції для підприємства, моніторинг та внесення засобів захисту рослин, запропоновано використання моделі «DJI Agras MG-1P» - табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Технічні характеристики дрона моделі «DJI Agras MG-1P»

Параметр	Характеристика
Призначення	Внесення засобів захисту рослин і моніторинг посівів
Час польоту	10 хв
Покриття за виліт	1 га
Вага	10 кг
Об'єм бака	10 л
Ємність акумулятора	6000 мАч
Керування	Автопілот, ручне керування

Передбачається моніторинг посівів на всій посівній площі з подальшим формуванням NDVI – карти вегетаційного індексу. Друга функція є ключовою для зниження витрат виробництва за рахунок зменшення обсягів внесення пестицидів та паливо-мастильних матеріалів. Основним недоліком БПЛА є низька ємність акумулятора. Тому найбільш ефективним буде його експлуатація при осередковому ураженні посівів шкідниками або хворобами за допомогою карти-завдання, що формується сервісом Drone Deploy на підставі зображень камери дрону (Горобець, Чорна, 2019, Чорна, 2021).

Прогнозується використання дрону на посівах пшениці озимої, що сктановить найбільшу частку серед зернових культур та останніми роками зазнає осередкового ураження шкідниками, зокрема хлібним туруном (Неверовська). На обробіток 1 га витрачається 10 хв., тобто на обробіток всієї посівної площі пшениці озимої необхідно 63 год, без урахування часу на

заряджання акумулятора (Остапенко). З огляду на особливості використання дронів у сільському господарстві доцільним є цілеорієнтоване підвищення кваліфікації з метою набуття додаткових навичок з розшифрування та трактування карт, користування програмою DroneDeploy тощо.

Наразі перспективним є впровадження нового виду діяльності – надання послуг з використанням дронів та надання їх в оренду для моніторингу посівів аграрних товаровиробників. Одним з таких варіантів є придбання квадрокоптеру моделі DJI Phantom 4 Pro+ V2.0 та мультиспектральну камеру Parrot Sequoia. За ефективного впровадження зазначених вище пропозицій існує низка подальших сфер розвитку даної інноваційної галузі, зокрема: внесення інсектицидів та фунгіцидів при осередковому ураженні усіх видів вирощуваних культур; аналіз схожості посівів; визначення міри забур'яненості посівів для розрахунку норми внесення гербіцидів, розширення сфери надання послуг за допомогою БПЛА тощо. Як наслідок, виникне можливість поступово зменшувати площі під технічними культурами та виробляти їх з меншим використанням хімічних засобів, а також підвищувати інноваційний розвиток ринку, що сприятиме зміцненню конкурентної позиції аграрного підприємства та збільшенню його привабливості на ринку.

Наведені переваги використання дронів, цілком обґрунтовують проєкт їх придбання. Виходячи з оптимізації посівних площ, розрахунки спрямовані на зниження собівартості виробництва за рахунок зменшення витрат на використання інсектицидів та паливно-мастильних матеріалів, у зв'язку з локальним внесенням пестицидів на осередки ураження озимої пшениці. На підставі досліджень В.В. Дубровіна визначено, що поріг шкодочинності хлібного туруна становить 26-39 % ураження поля. У такий спосіб, передбачається локальна обробка уражених ділянок. Обробка посівів від хлібного туруна. Найбільш оптимальним інсектицидом виявився Дурсбан 480, вартість якого становить 470,0 грн/л при нормі внесення 1,2 л/га. За рахунок зменшення затрат на внесення препарату Дурсбан 480 та використання

паливно-мастильних матеріалів унаслідок застосування БПЛА в собівартості пшениці озимої прогноуються зміни- табл.3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз динаміки собівартості озимої пшениці
після впровадження інноваційних заходів, тис. грн

Показники	Фактичні значення до удосконалення, 2020 р.	Після оптимізації посівної площі, 2022 р.	Після використання дрону, 2022 р.	
			Нижня межа ураження посівів (26 %)	Верхня межа ураження посівів (39 %)
1. Фонд оплати праці з нарахуваннями	412,9	653,7	653,7	653,7
2. Матеріальні витрати всього, з них:	2633,2	3735,1	3080,6	3135,9
- насіння	486,6	842,4	842,4	842,4
- мінеральні добрива	604,6	655,3	655,3	655,3
- засоби захисту рослин всього, з них:	629,7	943,9	779,1	814,4
- витрати на інсектицид Дурсбан 480	219,96	212,12	55,15	82,57
- ПММ	737,0	794,0	758,1	778,1
- інші витрати	32,2	45,7	45,7	45,7
3. Амортизація	603,2	1038,3	1053,3	1053,3
4. Інші витрати	71,6	101,5	101,5	101,5
Всього	3577,7	5074,8	4889,1	4944,3

Виявлено, що в разі використання БПЛА при 26 % ураження посівів повна собівартість знизиться на 185,8 тис. грн, а при 39 % ураження – на 130,5 тис. грн. Отже, повна собівартість унаслідок зниження витрат засобів захисту рослин та паливно-мастильних матеріалів при виробництві озимої пшениці, за інших рівних умов, при порозі шкодочинності 26 % становитиме 15781,2 тис. грн, при 39 % - 15836,5 тис. грн, а при обробітку всієї площі посівів пшениці озимої без використання дрону – 15967,0 тис. грн. Очікується і зростання дохідності господарства в результаті надання послуг за допомогою БПЛА табл. 3.7. Таким чином, в результаті надання послуг за допомогою дрона можна

досягти збільшення виручки від реалізації продукції на 87,5 тис. грн., що, враховуючи оптимізацію посівних площ, становитиме 18918,2 тис. грн.

Таблиця 3.7

Прогнозовані значення вигод аграрного підприємства від надання послуг за допомогою БПЛА на 2022 р.

№ з/п	Вид послуг	Прогнозована кількість	Прогнозована ціна, грн.	Загальна виручка, тис. грн.
1	Надання послуг з відеозйомки посівів за допомогою БПЛА з видачею NDVI – карти вегетаційного індексу, га	3000,0	20,0	60,0
2	Видача карти-завдання на основі отриманих зображень з дрона, посл.	50,0	250,0	12,5
3	Надання дрона в оренду на 1 день	50,0	300,0	15,0
Разом				87,5

З метою отримання розрахованих значень показників доцільно придбати для власних потреб дрон «DJI Agras MG-1P», який буде проєктувати NDVI-карти стану посівів та вносити пестициди. Для надання послуг за допомогою БПЛА варто придбати квадрокоптер моделі DJI Phantom 4 Pro+ V2.0 – табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Калькуляція витрат на впровадження проєкту з впровадженням БПЛА

№ з/п	Статті витрат	Сума витрат, тис. грн
1	Вартість DJI Agras MG-1P	384,97
2	Вартість DJI Phantom 4 Pro+ V2.0	72,60
3	Вартість мультиспектральної камери Parrot Sequoia, 2 шт.	128,64
4	Річна підписка на програмне забезпечення DroneDeploy Pro	37,56
5	Вартість навчання компетентності «Оператор БПЛА»	2,50
6	Інші витрати	10,00
Σ		636,27

Проведений аналіз грошових потоків фермерського господарства за прогнозованими значеннями, підтвердив наше припущення, що

капіталовкладення мають змогу окупитися протягом першого року експлуатації (через 3 місяці після початку отримання доходів):

$$T = \frac{636,27}{3109,35} = 0,20 \text{ року}, \quad (1)$$

Отримане значення окупності свідчить про доцільність впровадження проекту. Проаналізуємо динаміку змін основних показники ефективності при спільному використанні оптимізації посівних площ та впровадженні проекту з використанням БПЛА представлена у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Очікувана ефективність від впровадження інноваційних заходів
в діяльність аграрного підприємства

Показник	Фактичні значення до впровадження інновацій, 2020 р.	Прогнозовані значення після впровадження інновацій			
		Оптимізація посівної площі, 2022 р.	Відхилення (+/-)	Використання БПЛА 2022 р.	Відхилення (+/-)
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	14069,70	18830,70	133,84	18918,20	134,46
Собівартість, тис. грн	11990,20	15967,00	133,17	15808,85	131,85
Чистий прибуток, тис. грн	2079,50	2863,70	+784,20	3109,35	+1029,85
Рівень рентабельності, %	17,30	17,94	+0,64 в.п.	19,67	+2,37 в.п.

Отже, за результатами розробки стратегічних пропозицій щодо інтеграційного впровадження інноваційних елементів з використанням економіко-математичного моделювання посівних площ та дронів як для власних цілей, так і для надання сторонніх послуг, визначено прогнозовані значення. У 2022 р. прибуток міг збільшитися порівняно з 2020 р. на 1029,85 тис. грн., а рівень рентабельності на 2,37 в.п. Унаслідок впровадження пропозицій має місце підвищення собівартості через нарощування обсягів виробництва. До того ж часу спостерігається низький темп зростання рівня

рентабельності. Це обумовлено першочерговим використанням дронів на незначних площах озимої пшениці та виходом на ринок з новою послугою, що потребує поступового формування репутації. Підвищення ефективності виробничо-логістичної та збутової діяльності планується за рахунок подальшого розвитку інноваційної активності у галузі використання безпілотних літальних апаратів (Чорна, 2015).

Як бачимо з наведених даних, процес дослідження характеризується комплексністю задіяння методологічного апарату, зокрема, обґрунтуванням рекомендацій з урахуванням як результатів економіко-математичного моделювання, так і проектних рішень. Елементом новизни є уточнення методики використання стратегічних методів менеджменту у формуванні стратегії розвитку підприємства аграрної сфери, що вирізняється акцентом на урахуванні інноваційних процесів в економіці. Крім того, набули подальшого розвитку процеси інтегрованого використання оптимізаційних моделей та проектного аналізу з метою впровадження інновацій. У результат запропоновано стратегію удосконалення виробничо-логістичної та маркетингової діяльності з використанням безпілотних літальних апаратів.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Пальчик І.М., к.е.н., доцент

Демидова М.М., к.е.н., доцент

Нечипоренко К.В., ст. викл.

Сучасні можливості звичайних, традиційних способів розв'язку проблем низької ефективності функціонування господарських організацій багато науковців вважають практично вичерпаними, що створює необхідність застосування принципово нових методів їх розв'язку. Як перспективний спосіб вирішення проблеми, в західних державах вже багато років використовується

логістичний інструментарій, ключовим завданням якого вважається розробка пропозицій, націлених на зростання результативності виробничо-господарської діяльності, збереження та розширення масштабності ринку, а також отримання конкурентних переваг над виробниками подібної продукції через раціональне застосування обігових активів, скорочення затрат на виробництво та оптимізація виробничо-господарського процесу.

Логістика, як наука, на сьогодні вже не являється якимось абсолютно новим феноменом, навпаки питання найбільш оптимального використання ресурсів, напівфабрикатів та товарної продукції і раніше були предметом особливої уваги, а новизна логістичних принципів перш за все полягає:

- в зміщенні пріоритетів виробничо-господарського функціонування підприємства до керування потоковими процесами, а не керування виробництвом;

- у всеохоплюючому системному підході до проблем переміщення матеріальних потоків у виробничому господарському циклі;

- у застосуванні теорії компромісів в практичній діяльності підприємств.

В результаті запровадження таких теорій, в процесі переміщення матеріальних та інформаційних потоків інколи отримуються прямо протилежні запланованим результати діяльності членів логістичного ланцюга, що в свою чергу висвітлює переваги та недоліки реалізації та координування різних взаємозв'язків (завантаження наявного устаткування і можливостей закупівлі та реалізації матеріальних, грошових та інформаційних взаємозалежностей, тощо). Відповідно, це дає змогу відійти від принципу управління окремими, розрізненими раніше функціями переміщення матеріальних потоків та забезпечити їх інтеграцію і систематизацію. В підсумку це дає можливість одержати ефект виробничо-господарської діяльності, який значно перевищує суму окремих результатів.

Розвиток сучасних ринкових процесів в нашій державі потребує прогресивних систем керування підприємствами для найбільш ефективного застосування ресурсів, покращуючи при цьому власні позиції на ринку, який

характеризується значною конкуренцією. Така потреба визначається ще і прагненням України до рівноправного економічного партнерства в світовому економічному просторі, що в свою чергу ставить перед національними підприємствами завдання досягнення визначеного ступеню розвитку для ефективної та повноцінної діяльності, забезпечення власних потреб та запитів покупців.

В реаліях вітчизняних підприємств, як базовий принцип, покладена ідея реалізації безперервного інспектування логістичного ланцюга в організації. З даної точки зору розгляд сутності процесів бізнесу підприємства має певні переваги. Зокрема, керівний склад підприємства в режимі реального часу мають змогу бачити - як застосовується конкретний вид ресурсів, провести аналіз затрат, раціоналізувати діяльність працівників. Це дає змогу покращувати показники ефективності функціонування суб'єктів господарювання, а також створюються умови для ефективного застосування логістичних підходів та інструментів логістики, що в свою чергу дозволяє управлінському складу підприємств вивільняти фінансові резерви, які можуть бути в подальшому інвестовані.

Пошук сучасних та прогресивних моделей розширеного розвитку та організації керування, одним з варіантів яких є використання логістичних принципів керування організацією, можна вважати ключовою умовою забезпечення стійкого конкурентного статусу на ринку. Не дивлячись на велику кількість зазначених проблем, існує необхідність в подальшому опрацюванні наукових методів та практичних підходів логістики для функціонування господарських суб'єктів.

Логістика, як один із ключових сучасних методів виробничо-господарського управління організацією, все ще немає належного значення і динаміки розвитку в Україні, порівняно із закордонною практикою, де сформовані та ефективно діють багато логістичних організацій, різноманітних товариств, асоціацій, тощо.

В останні роки в нашій державі створено багато логістичних організацій, які функціонують в системі транспортного сервісу, тобто в сфері логістики транспорту. Виходячи з розуміння специфіки та необхідності використання логістичних принципів управління ресурсними потоками організації, окреслимо економічну суть категорії «логістика». Вважається, що категоріальна сутність поняття «логістика» має походження від співзвучного давньогрецького слова “logos” (логос), що в англійській мові звучить як “logistics”, і характеризується як підрахунок, пропорція чи мистецтво обліку, вміння міркувати.

Багато вчених схиляються до розуміння логістики, як сфери керування матеріальними та пов'язаними з ними інформаційними потоками. Так, «логістика - це вчення про раціональне управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками в економічних адаптивних структурах з синергічними зв'язками» (Безугла, та ін. 2021). З подібної точки зору описує логістику В. Сергеев, як «інтегральний інструмент управління, що сприяє досягненню операційних, практичних або стратегічних цілей організації бізнесу через ефективне, з точки зору зменшення загальних витрат та задоволення вимог кінцевих споживачів до якості товарів та послуг, управління матеріальними та сервісними потоками, а також супутніми їм потоками інформації та фінансових засобів».

Логістику можна вважати частиною економічної науки, спрямованість якої відображається в оптимальній організації системи переміщення товарів і послуг від постачальників ресурсів до кінцевих споживачів, належній роботі системи управління товарообігом, керування товарними запасами, організації належної інфраструктури переміщення продукції. Ключова суть логістичної діяльності відображається в інтеграції, комплексному забезпеченні оптимального взаємозв'язку етапів та учасників процесу переміщення продукції, керування потоком матеріалів для забезпечення необхідної продукції у необхідному місці та в належний час з найменшими затратами.

Значення логістики також відображається в раціоналізації виробничо-господарського процесу через оптимальне застосування ресурсів організації і скорочення до мінімально можливих значень затрат, що в результаті формує для організації ефект у вигляді економічного прибутку та при цьому дає можливість покращувати якість продукції, що виробляється або послуг, які надаються.

В сучасних, прогресивних, розвинених та ринкового орієнтованих організаціях логістичне керування являє собою консолідоване та взаємоузгоджене керування процесами бізнесу, що націлені на просування певних видів товарної продукції та матеріальних потоків зазначеного бізнесу від джерела його створення до кінцевого споживача. Відповідно логістичне керування підприємством має за мету досягнення найкращої ефективності господарського функціонування.

Логістичне керування в сучасних організаціях забезпечує реалізацію таких функцій як організаційний аналіз, прогнозування, контролювання та координування. У логістичного управління великими організаціями та корпоративними структурами одним з найбільш важливих завдань є налагодження логістичних функцій та взаємозв'язку ключових цілей з окремими постачальниками, посередниками, підрядниками та споживачами підприємства. Більше того, сучасні дослідники характеризують логістичне управління як систему, яка комплексно поєднує управління процесами бізнесу внутрішнього і зовнішнього характеру.

Отже, логістичне керування організацією систематизує та погоджує економічні запити учасників бізнес-процесів через оптимальне застосування наявних ресурсів за даних умов та в конкретний час. При цьому, відповідна систематизація повинна сприяти загальному зростанню міцності конкурентних позицій підприємств, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку.

Під поняттям логістика в сучасній економічній науці розглядають дисципліну, яка вивчає організацію оптимальних бізнес-процесів в таких сферах:

- в керуванні запасами товарної продукції;
- забезпечення діяльності інфраструктури обігу товарів і послуг;
- задоволення споживачів товарною продукцією.

Під час розгляду широкого трактування вказаного терміну, можливо зазначити, що логістика є науковою дисципліною, яка аналізує ключові процеси моніторингу, транспортування, керування і прогнозування використання ресурсів інформаційного, матеріального та іншого характеру на підприємстві.

В цілому, ключовою метою логістичного керування є забезпечення та синхронізація економічних цілей всіх членів ланцюга бізнес-процесів через найбільш оптимальне застосування ресурсів в конкретно визначений час та у відповідних умовах. Таким чином логістичне керування організацією дозволяє збалансувати економічні прагнення членів підприємницьких структур, і такий баланс повинен сприяти загальному зміцненню конкурентного становища вітчизняних підприємств в ринкових умовах.

На даний час розглядається величезна кількість видів логістики: складська, транспортна, комерційна, інформаційна, закупівельна, маркетингова, виробнича, промислова, розподільча логістика та інші. При цьому ключовими завданнями будь-якого виду логістики вважають: максимізація прибутковості організації при максимальному задоволенні попиту покупців; результативне застосування виробничої структури організації через раціональне завантаження наявних потужностей замовленнями покупців; оптимізація поведінки на ринку з максимальним врахуванням його постійно динамічної кон'юнктури. В якості логістичних функцій розглядаються: дотримання стандартів сервісного обслуговування покупців; керування закупівлями; логістичне управління переміщенням продукції; керування запасами; керування системою розміщення замовлень; керування виробничою системою; політика ціноутворення та система фізичного розподілу товарів.

Як показують дослідження закордонних фахівців, можна виділити чотири стадії розвитку економічної логістики:

Перша - непостійна організація та короткострокове прогнозування логістичної діяльності. Саме на цій стадії перебуває орієнтовно 57 відсотків комерційних організацій.

Друга - нерегулярний підхід до організації логістичної діяльності, але в той же час здійснення короткострокового прогнозування, що перш за все пов'язане з бюджетуванням та скороченням затрат організації. На цій стадії, як зазначають фахівці, перебуває близько 20 відсотків організацій.

Третя та четверта – підприємства, які створили та застосовують комплексну систему логістики, яка включає доставку матеріалів та продукції від постачальника до кінцевого покупця. На цій стадії розвитку знаходяться близько 23 % комерційних підприємств. Вони займаються довгостроковим плануванням закупівель та значну увагу надають дослідженню попиту споживачів. Згідно з зазначеними дослідженнями, відомо, що через застосування логістики на підприємствах продуктивність праці робітників, які зайняті переміщенням різноманітних матеріальних складових, підвищилась майже на 10%. Звідси можна зробити висновок, що необхідно прискорювати запровадження та застосування логістики в вітчизняних підприємствах.

Для кращого розуміння ефективності запровадження логістики в практичну сферу діяльності, науковці виділяють певну систему принципів забезпечення логістичного керування, серед яких: принцип системності; загального врахування затрат; суцільної раціоналізації; логістичної систематизації та синхронізації; застосування узгоджувальних теорій для оптимального розподілу затрат; запровадження та розвиток логістичного обслуговування; прогнозування та створення моделей з застосуванням інформаційно комп'ютерних систем; формування необхідних систем та підсистем; суцільного керування якістю; максимізація стійкості та можливостей до адаптації. Деталізацію сутності завдань всіх складових підсистем логістики можна розглянути на рисунку 3.5 (розроблено на основі (Безугла, та ін. 2021).

З економічної точки зору доцільним є також врахування досвіду високорозвинених країн щодо застосування логістики в керуванні системним розвитком, метою яких є відтворення масштабних логістичних структур, так як відомо, що логістичні структури є дієвим підходом до раціоналізації використання дефіцитних ресурсів (сировини, матеріалів, енергетичних, фінансових, людських та інших). Відтак, логістика, як прикладна наукова дисципліна, може стати прогресивним інструментарієм в удосконаленні функціонування підприємств. Для досягнення цієї мети, в тому числі на рівні держави, доцільно створити логістична мережу, що за будь-яких кризових ситуацій дозволить підприємствам оперативного відновити необхідні виробничо-господарські ланцюги.

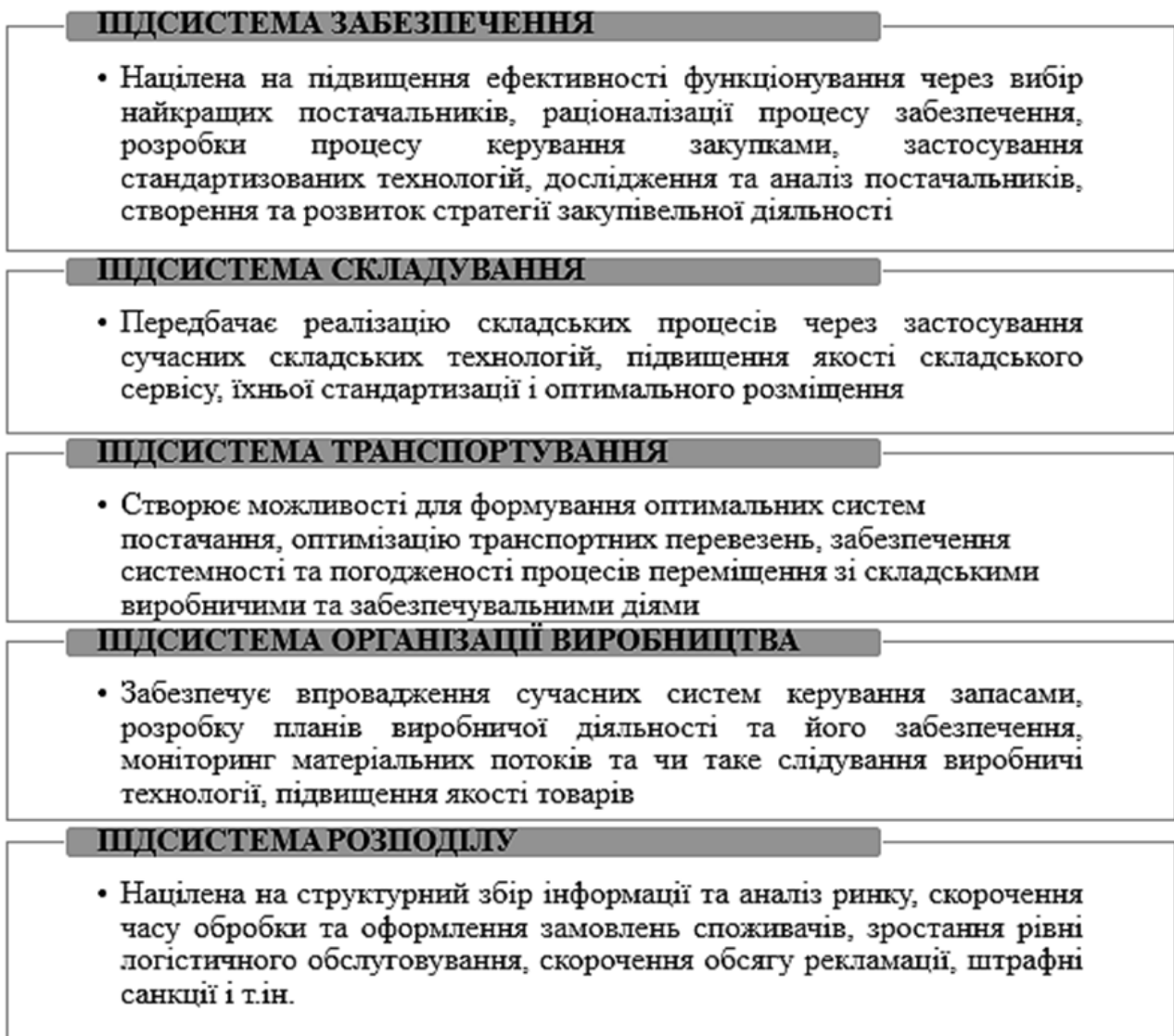


Рис. 3.5 - Підсистеми логістичного керування організацією та сутність їх завдань

Логістичне управління - це процес адміністрування логістичною структури, а саме реалізація ключових управлінських завдань (часто із використанням інформаційних технологій). Для задоволення загальних цілей логістичної структури логістика забезпечує належний облік всіх факторів виробництва для раціоналізації керівництва інформаційними, матеріальними (внутрішніми та зовнішніми) та фінансовими потоками.

Об'єктом логістичного управління можна вважати все, що може бути конкретно сформульовано і визначено спеціалістом в сфері логістики. Так, наприклад, будь-які потокові процеси, які пов'язані з транспортуванням матеріалів, сировини, напівфабрикатів і товарної продукції. Логістична система управління організацією, як правило, охоплює і такі підсистеми, як:

- керування інформаційною системою та системою документообігу;
- керування переміщенням продукції;
- керування логістичними затратами;
- керування логістичними сервісом для споживачів.

Відповідно, логістичне управління організацією є синергічним поєднанням ключових управлінських функції з елементарними і системними логістичними завданнями для реалізації цілей логістичної структури. Під час створення новітніх мікрологістичних структур, особливе значення набуває конкретизація місця логістичного управління в загальній структурі керування підприємством і конкретизація параметрів взаємозв'язку з іншими сферами управління.

Сучасна структура управління підприємством є синергічним та системним поєднанням організаційної системи керування з функціонально орієнтованими аспектами господарської діяльності, а саме - інвестиціями, виробництвом, персоналом, транспортом, збутом, і т. ін., що поєднуються тактичними, стратегічними та іншими завданнями.

Логістичні принципи в керуванні матеріальними потоками, зокрема потоками ресурсів - це технологічні принципи, які дають змогу максимально

реалізувати систему таких операцій в логістиці, як переміщення, зберігання та реалізація.

Новизна сучасної логістики в керуванні ресурсним забезпеченням відображається в трансформації ієрархії цілей виробничого функціонування. Ключову роль тепер відіграє не продукт, а процес який набуває специфічної форми логістичного, матеріального чи інформаційного потоку. На поточному етапі розвитку управлінської науки, концепція логістики розглядається як така, що реалізує дію компенсаторного механізму, забезпечуючи в умовах економічної самостійності організації відсутність адміністративного впливу зі сторони державного апарату управління. В базовій основі логістичної діяльності покладено системний підхід, що і є базовим елементом для уточнення розуміння ефективності функціонування.

В світовій практиці прискорення економіки, а відтак і руху логістичних (матеріальних) потоків, як одного із ключових елементів зростання ефективності, що застосовується у виробництві товарів, обґрунтовано визнано логістичні принципи управління.

Ефективність виробничо-господарської діяльності організації безпосередньо пов'язана з питаннями раціонального використання всіх видів ресурсів, зважаючи на те, що будь-який їх вид є скінченим. Оптимальна система застосування трудових і матеріальних ресурсів є значним резервом підвищення ефективності, зростання об'ємів виробництва товарної продукції, збільшення продуктивності праці персоналу та фондівіддачі. Частка затрат, що створюють собівартість товарної продукції, пов'язані з застосуванням окремих факторів операційної діяльності, і у випадку раціонального підходу дає змогу зменшити собівартість одиниці товару та підвищити прибутковість організації. В умовах постійного виникнення загрози дефіциту окремих видів матеріальних ресурсів, важливою науково-практичною сферою досліджень є застосування логістичного управління в організаціях. На витрати та застосування матеріальних ресурсів значно впливають зміни та постійність процесу виробничого відтворення в організаціях, що в свою чергу визначається

нестабільністю в економічній сфері. Це вимагає поглибленого дослідження сучасних тенденцій створення та руху потоків матеріальних ресурсів в виробничо-господарській циклі з точки зору виробничого процесу в організації, що базується на застосуванні сучасних принципів керування для формування ефективної системи застосування ресурсів в умовах перманентних змін в економіці.

Ресурси, зокрема матеріальні, є складовою власності організації поряд з основними фондами, нематеріальними ресурсами, інвестиційними вкладеннями, боргами дебіторів, фінансовими засобами та іншими активами, які, як правило, включається до бухгалтерської звітності. Маючи матеріальну основу, ресурси набувають специфічних особливостей, що відбивається на їх плануванні та використанні. Так, об'єкти, що відносяться до товарно-матеріальних запасів повністю використовується під час одного циклу виробництва, протягом якого вони можуть набувати різних форм і видів, починаючи від первісної натуральної форми, перетворюючись в напівфабрикати і готову продукцію. Для реалізації наступних циклів виробництва (нових перетворень) необхідні нові подібні ресурси у їх початковому вигляді, що викликає необхідність закупівлі, формування запасів та планування витрат на переробку.

Господарська діяльність, зокрема в аграрній сфері, передбачає керування матеріальними, людськими, грошовими, та нематеріальними ресурсами. В цілому, ресурси відіграють особливу роль у функціонуванні будь-якого підприємства, незважаючи на галузі та сфери діяльності і визначають напрямки їх розвитку. Специфіка підприємництва в аграрній сфері економіки відображається в особливостях трансформації сировини аграрних підприємств в товарну продукцію і відходи, певна частка яких може стати сировиною для інших підприємницьких організацій. Логістична сутність таких ресурсів відображається у здійсненні функції, щодо забезпечення, переміщення зберігання, керування запасами та реалізації. Неefективна система зберігання

ресурсів в масштабах держави визначає необхідність дослідження питань логістичного забезпечення вказаного процесу.

Результативна система ресурсозбереження має охоплювати розподіл логістичних функцій в межах загальнодержавної структури. Окремі логістичні функції при цьому закріплюються за підприємствами, але передбачають постійний взаємозв'язок з системою. Ключові функції зазначеної системи включають:

- забезпечення системи інформацією про існуючі об'єми запитів на сировину і таке інше;
- забезпечення інформацією підприємства згідно планових потреб у вторинній сировині на поточний цикл виробництва;
- накопичення та тимчасове зберігання відходів, які мають перспективи для наступної переробки;
- створення потрібних запасів сировини та їх зберігання для наступної переробки.

Реалізація зазначених функцій підприємствами, в тому числі аграрної сфери, може вважатись ключовою умовою створення та постійного функціонування логістичної системи ресурсозбереження, а також дає змогу реалізації наступних функцій:

- накопичення та аналіз інформації щодо стану ринку відходів;
- диференціація розповсюдження ресурсів згідно до пріоритетності запитів власників ресурсів та ресурсів в постачанні;
- контроль стану та тенденцій ринку переробки відходів та забезпечення інформацією всіх членів системи щодо виникнення попиту на наявні відходи.

Створення результативної логістичної системи ресурсозбереження та ресурсовикористання, перш за все повинно передбачати налагодження інформаційного взаємозв'язку між всіма елементами системи виробництва та переробки.

Умовами, які дозволяють здійснювати ефективне керівництво системою управління ресурсами, зокрема матеріальними, вважаються:

- зберігання ресурсів (матеріалів) має виконуватись в умовах спеціалізованих приміщень, які відповідають встановленим вимогам для визначених видів ресурсів;

- приймання та видача ресурсів мають чітко нормуватися та контролюватися, для забезпечення чого використовуються певні вимірювальні стандарти, місця утримання мають бути укомплектовані вимірювальними приладами;

- цілісність утримуваних ресурсів має бути гарантовано відповідальними працівниками, з якими потрібно укладати угоди про повну матеріальну відповідальність.

Таким чином, можна відзначити, що ресурси будь-якої організації вимагають особливого підходу та спеціалізованого (найчастіше логістичного) управління ними. В той же час ключовими цілями керування ресурсами (матеріальними) вважається:

- визначення чітких правил здійснення облікової політики;
- отримання точної інформації про наявність та динаміку змін в обсягах запасів, створення умов для належного зберігання, тощо;
- створення та обґрунтування нормативів виробничого використання ресурсів;
- максимальне скорочення обсягів або продаж непотрібних підприємству складських запасів з метою збільшення активної частини фінансових ресурсів і таке ін. (Пальчик, 2019).

З точки зору логістики, виконання функцій стратегічного та функціонального управління повинно забезпечити реалізацію ключових логістичних цілей організації, пов'язаних з збутовою, транспортною та операційною стратегіями.

Потокова система управління, переміщення та транспорт, як складова і важливий функціональний ресурс, в концепції логістики відіграє подвійне значення (Бойко, 2014):

1) він присутній, як елемент чи компонент в ключових функціональних сферах логістики (постачання, виробництво, розподіл);

2) транспорт вважається однією зі сфер національного господарства, в якому крім того ще й формується та розвивається підприємницька діяльність – транспортні засоби пропонують на ринку продуктів та послуг власну продукцію (транспортні послуги), за які отримують дохід та мають прибуток.

Транспортна логістика займається вирішенням сукупності питань, пов'язаних із організацією переміщення вантажів транспортом загального користування. Ключовими серед інших питань вважаються: підбір типу транспортного засобу; підбір виду транспортного засобу; оптимізація транспортного процесу під час змішаних перевезень; координування транспортного і виробничого процесу; встановлення оптимальних маршрутів доставки; надання технологічної цілісності транспортно - складському процесу.

Транспорт вважається значущим елементом, як в діяльності аграрних підприємств, так і в економіці будь-якої держави. У структурі ВВП України частка транспортних послуг складає понад 10%. Таким чином, удосконалення транспортної сфери здатне гарантувати істотний економічний результат, який ще більше зростає у взаємозв'язку з досить вигідним транспортним розташуванням України на перетині Євро - Азійських транзитних маршрутів й активною зацікавленістю України в розвитку системи Європейських та Євро - Азійських інтернаціональних транспортних коридорів.

Затрати в дистрибуційній системі, особливо транспортні, можуть мати обсяг, який зрівняний, а інколи навіть більший, ніж собівартість продукування товарної продукції. Логістичні рішення, щодо переміщення, суттєво впливають на здатність організації втілювати нові підходи до збутової політики та політики ціноутворення. Оптимальний вибір способу переміщення, перевізника та раціональна побудова маршрутів, як і подібні рішення, що розробляються в системі логістичного управління, мають змогу суттєво зменшити логістичні затрати в дистрибуційній системі виробника товарної продукції, через збільшення можливостей ціноутворення. При цьому, подібна ситуація

складається із іншими комплексними логістичними сферами діяльності в розподілі, складській обробці вантажів, керуванні запасами, тощо.

В той же час, потрібно враховувати комплексний вплив на кінцеву вартість товарної продукції в сфері збуту, з огляду на трансформацію однієї функціональної логістичної сфери в іншу, або поєднання декількох логістичних сфер в ланцюзі логістичної структури для скорочення затрат, тощо (Дзеньджюра, 2017).

В окремих випадках фахівець у сфері логістики може мати зацікавленість у використанні декількох методів ціноутворення, зауважуючи, що вони відповідають потребам системи керування запасами, зміни місця зберігання та строків постачання, що встановлюється через попит покупців, а також забезпеченням належного рівня якості послуг. Можливості логістичного управління можуть бути націлені на зростання обсягів реалізації на певному сегменті ринку, якщо там не реалізована система маркетингового ціноутворення. Зазначена ситуація інколи створюється під дією сезонних змін попиту, що потребують прийняття окремих логістичних рішень з керування запасами (наприклад, формування додаткових сезонних запасів).

Як зазначають більшість дослідників у сфері логістики, ключовою метою логістичного управління, досягнення якої прагне будь-яке підприємство, повинна мати наступні напрямки:

- проектування і створення результативної логістичної структури, що націлена на виявлення та попередження похибки в прогнозуванні, керуванні та моніторингу логістичних потоків та її нівелювання чи ліквідацію;

- проектування і створення результативного та функціонально збалансованого і технологічно оптимального організаційного устрою логістичної структури.

Досягнення мети логістичного управління повинно бути забезпечене обґрунтованими завданнями, що ясно визначені та зрозумілі працівникам, строки їх реалізації структуровані, а також розроблені шляхи їх досягнення, прогнозований результат осяжний. Відповідно до системного підходу,

зазначенні завдання мають бути взаємопов'язані і націлені на забезпечення реалізації єдиної ключової мети логістичного управління. В процесі розвитку, логістика у розвинених західних країнах забезпечила формування системи показників, які в загальній перспективі дозволяють швидко здійснити аналіз її результативності та ефективності. До них, найчастіше, відносять:

- загальні логістичні затрати;
- якість та рівень логістичного обслуговування;
- тривалість логістичних періодів;
- вкладення в логістичне забезпечення;
- продуктивні можливості і таке ін.

Зазначені показники можна вважати головними, або інтегрованими показниками результативності логістичної системи. Вони, як правило, покладені в основу комерційної звітності підприємств та застосовуються як складові елементи логістичних прогнозів різних видів.

Логістично-орієнтовані принципи керівництва організацією, як правило, націлені на забезпечення конкурентоздатної діяльності її на ринку виробників, посередників та покупців. Тоді ключовою ціллю логістичного управління стає спрямування керівних органів організаційно-економічної структури на завоювання конкурентних переваг через оптимізацію керування рядом поточкових процесів в зазначених часових і просторових межах, загальних операційно-економічних взаємовідносин всіх членів структури на основі логістичної концепції.

Ефективне впровадження та результативне застосування логістичних принципів до керування виробничо-господарською діяльністю організацій дозволяє здійснити перехід від керування окремими функціями, що пов'язані зі створенням та функціонуванням логістичних потоків до комплексного управління системою відповідних функцій.

Таким чином, виходячи з огляду теорій сучасних наукових досліджень, можна сформулювати висновок, що логістичною функцією являється сукупність логістичних операцій чи и навіть операційних процесів, які з огляду

на ланцюг відповідних операцій однорідні, але в свою чергу мають відмінності від інших операційних сукупностей.

ПОЛІТИЧНА РИТОРИКА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО ПРАВА ТА УПРАВЛІННЯ

Шпортюк Н. Л. к.держ.упр., доцент

Коломоєць Ю. О., к.ю.н., доцент

Сучасний публічний виступ у політиці вимагає від оратора не лише вміння правильно побудувати промову та зануритися разом з нею в аудиторію, а й уміти відповідати на запитання в режимі реального часу, бути креативним та кмітливим. Політична риторика наділяє оратора тими рисами, які дозволять йому блискуче відбиватися від нападів опонентів і знаходити їх слабкі сторони, виявляти їх у промові.

Ще однією відмінною рисою сучасного політичного красномовства порівняно зі старим є простота викладу. Зазвичай у промові не використовуються риторичні прикраси, за винятком особливостей французьких та римських народів.

Існує два види сучасної публічної державної мови: позапарламентська та парламентська. Усі тексти для публічних виступів пишуться з посиланням на депутатів, найчастіше на опонентів, лідерів інших партій.

Текст виступу створюється для слухачів, які освічені та підготовлені до бесіди. Тут в оратора немає мети переконати опонента, всі слова вимовляються залежно від позиції. Здебільшого до специфіки сучасної політичної риторики можна віднести втрату мовної культури, обмежений час ефіру, багато політиків висловлюють агресію відносно до своїх опонентів.

Важливо! Нині політична риторика вимагає підвищення рівня особистої культури, оскільки щодо сучасного державного красномовства зникає сама

культура слова. Публічна мова має бути переконливою, функціональною та правдивою. Нині красномовство в політиці втратило цінність публічного слова.

Встановлення зв'язку між суспільством і владою є публічною функцією політичної риторики. Не лише усна, а й друкована агітація підтримує чуттєву й емоційну реакцію глядачів. Головне завдання політичної риторики – переконати, викликати бажання щось зробити через силу емоцій.

Багато сучасних політичних лідерів розвивають свою роботу за допомогою маркетингу, реклама дозволяє їм мати в арсеналі багато способів впливу:

- 1) брошури та бюлетені;
- 2) анкетування та інші опитування з метою збору попередньої інформації;
- 3) листи кандидатів до електорату;
- 4) рекламні щити;
- 5) плакати, значки та інша маркетингова продукція;
- 6) рекламні ручки та футболки;
- 7) публікації в періодичній пресі;
- 8) теле- та радіовиступи.

У віці масового інформаційного потоку аудиторії важко сприйняти всі повідомлення і зробити правильний вибір, найчастіше в спогадах залишаються дивні чи агресивні особи.

Сучасна політична риторика — це ціла система мови, яка вибудовувалася століттями і задавала свій сучасний вигляд. Основною функцією публічного виступу є вплив на аудиторію за допомогою друкованого та усного тексту. Публічний виступ політика повинен переконати та спонукати слухача зробити правильний вибір на користь певного оратора.

Методами переконання:

- чітке подання прикладів і фактів, які формують думку аудиторії;
- чітке викладення авторської оцінки того, що відбувається.

Для найбільш ефективного сприйняття промовця існують правила ранжування виступу сучасних політиків перед виборцями.

Мова має бути близькою до художнього стилю за допомогою використання метафор, зворотів та іронії. Такі прийоми допомагають досягти аргументованості та відкритості інформації. Важливо скласти правильний і актуальний для ситуації та аудиторії текст, він має бути привабливим і правдивим. Необхідно використовувати економічні та державні терміни. Коментувати тези та приклади. У виступі важливо дати авторську оцінку. Надавати факти – цитувати документи, що стосуються теми, програм тощо. Фонетично виділяти важливі уривки: сповільнювати темп мовлення, збільшувати гучність, розуміти паузи тощо.

Головним стимулом до появи риторики як предмета є необхідність публічного обговорення та вирішення різноманітних проблем. Оратор, який не красномовний, не зможе зв'язатися з аудиторією, відстояти свою точку зору, донести свою думку і переконати її в своїх принципах.

Сучасне політичне красномовство – це ціла система мови, яка пристосована до спілкування влади і виборців у громадській та державній сферах. Функція впливу лежить в основі національної риторики, публічний виступ має бути переконливим.

Політична мова в глобальному розумінні допомагає лідерам завоювати владу, утримувати лідируючі позиції за допомогою впливу та переконання електорату. Сучасними високоефективними методами впливу є телебачення, радіо, газети. Сучасне політичне красномовство схоже на журналістику, багато чого публікують у ЗМІ, пов'язаного з державною сферою, тому легше поширювати свої ідеї в маси.

Історія розвитку суспільства неодноразово свідчила, про те, що риторика тісно пов'язана. Цей зв'язок помітний у будь-якій суспільній діяльності, що було помічено і практично використано софістами.

Політична риторика як вплив на суспільство є основою діяльності кожної політичної організації. Інша справа, яку проблему вона має вирішувати в тих чи інших історичних умовах і яка її головна проблема. Центральне завдання сучасної політичної риторики визначається політичною владою, виходячи з

сучасної соціально-економічної ситуації. Очевидно, що ситуація об'єктивно загальна для кожного в кожній окремій країні, але акцент у її визначенні робить будь-яка влада та соціальна група відповідно до своїх інтересів.

Якось на філософському конгресі в Стамбулі Юрген Хабермас розмірковував над проблемою «когнітивного розладу між універсальним закликком до національної місії та особливістю існуючих інтересів», вбачаючи в ній головне політичне питання сучасності. І його виступ був присвячений переходу до постнаціонального контексту суспільного життя.

Якщо поглянути на поточну ситуацію, то можна побачити наростання загальної конфронтації, що проявляється в масових протестах. Причина протистояння – крайня нерівність у розподілі ресурсів, і, насамперед, фінансових можливостей людей.

Тут простежується специфіка політичної риторики, характерна для апологетів правлячої влади в демократичних країнах. У політичній риториці країн, де влада прикривається лише демократичними гаслами, обмежуючи свободу слова та волевиявлення громадян, наприклад, «коригуючи» чи пряму фальсифікацію результатів виборів, виступають, звичайно, інші поняття. А за політичною риторикою в країнах, де панує антидемократичний чи навіть тоталітарний чи диктаторський політичний режим, приховані зовсім інші сенси. Виходячи з того, що ми визначили наріжним каменем нинішньої соціально-економічної ситуації в глобальному інформаційному світі, цікаво подивитися на риторику політичних гравців, які керують карнавалом людського життя.

Особливо яскраво ця риторика виглядає під час виборчих кампаній. Ось кілька прикладів. Ось основні передвиборні обіцянки Ніколя Саркозі (березень 2012): різко скоротити кількість іммігрантів, які в'їжджають до країни, посилити вимоги до тих, хто отримує дозвіл на проживання. В результаті, з одного боку, емігранти – це добре, а з іншого – погано. Це погано, бо так вважає електорат. Опонент Саркозі, лідер Соціалістичної партії Франсуа Олланд, пообіцяв скоротити зарплати чиновникам і уряду на 30%.

Із того, що Віктор Янукович обіцяв у передвиборній кампанії, відзначимо суттєве для пересічного громадянина: підвищення пенсій понад прожитковий мінімум та пропорційно до відповідного рівня внеску, фінансування медицини до 10% ВВП, бізнесменам – зниження податків, скасування пільг для депутатів та високопосадовців. Насправді виявилось, що чинний президент і його найближче оточення мали на меті зберегти всі багатства країни. Усвідомлення значною частиною українського суспільства злочинного та корупційного характеру влади призвело до масового протестного руху, який охопив Україну в грудні 2013-лютому 2014 року.

Зрозуміло, що згадані вище обіцянки, як здається їх авторам, впливають на життя всіх членів суспільства. Відомо також, що зміст, який вкладає в слова політичний оратор, не відповідає сенсу, який розуміє слухач, тобто звичайний виборець. Слухач сприймає обіцянки як безумовні, а кандидат на політичну посаду їх формулює, маючи на увазі ряд умов, які він не вважає можливими озвучити на даний момент.

Сучасне політичне красномовство – це ціла система мови, пристосована до загальної влади і електората в публічній і державній сферах. Функція впливу лежить в основі національної риторики, публічний виступ має бути переконаним.

Політичний виступ у глобальному значенні допомагає лідерам завоювати владу, утримувати лідируючі позиції за допомогою впливу та переконання електората. Сучасними високоефективними методами впливу є телебачення, радіо, газети.

Сучасне політичне красномовство схоже з журналістикою, в СМІ публікується багато всього, що пов'язано з державною сферою, тому легше розповсюдити свої ідеї в маси.

Незважаючи на те, що політики досить критично ставляться до існуючої політичної влади, яка включає законодавчу, виконавчу та судову, і на словах не проти їх модернізації, у всіх обіцянках президентів, які перемогли, ми не зустрінемо кількох важливих моментів.

А) Ні президенти-демократи, ні президенти-квазідемократи, ні президенти з диктаторською владою не говорять про реформу корпоративно-банківської влади, яка є важливим елементом розгалуженої реальної влади. Політики готові говорити про послаблення податкового тягаря, про податкові канікули та пільги для окремих категорій бізнесу на деякий час, про покарання податківців, але в будь-якому випадку уникають або взагалі перестають говорити про скасування державної монополії на збирання податків, передачу право збирати та витрачати податкові кошти на місцях. Приховані значення й тут очевидні, адже легше подолати корупцію, яка підтримується переважно державною монополією на стягнення податків та банківською таємницею. Згадаймо ситуацію з частковим розкриттям таємниці рахунків у Швейцарії та на Кіпрі, коли було багато протилежних оцінок.

Б) Нинішні претенденти на вищу державну владу не говорять, а ті, хто вже цього досяг, і тим більше, про необхідність реформування норм і правової влади, що встановлює норми права (перш за все - це є конституційним законом). Зрозуміло, чому про це не говорять, адже мова йде про реальні смислові зміни, пов'язані зі створенням інноваційної конституції, формуванням нової системи інфраструктури суспільства, у тому числі соціальної. Формування нової соціальної інфраструктури, життєздатної в умовах світової фінансової кризи, є складним завданням, оскільки вона покликана задовольняти соціальні та індивідуальні потреби всіх членів суспільства. Інноваційна соціальна інфраструктура повинна забезпечувати перерозподіл доданої вартості на благо всіх громадян держави, має бути орієнтована на потреби людини. Тим часом інвестування в людський капітал для його відновлення з додатковими зусиллями, щоб повернути працівників у розвинених країнах, не кажучи вже про напруження цієї боротьби щороку для країн, що розвиваються та економічно відсталих. Досить подивитися на хвилю революцій, яка прокотилася і продовжує поширюватися арабським світом.

В) Політики не звикли поширюватися про тих, хто створює основи концептуальної влади. Проте, можливо, багато хто з представників влади не

мають уявлення про цю владу. Важливо, що серед маси іміджмейкерів, політтехнологій, коментаторів та аналітиків мало хто з тих, хто знайомий з цією справою, здатний розрізнити активних представників концептуальної влади, хоча вони не є основними гравцями. Адже саме представники концептуальної влади створюють нові ідеї та смисли, нові бренди, дають рекомендації політичній та банківсько-економічній владі, стоять біля витоків прийняття нових правових норм. Френсіс Бекон колись писав про «театральних ідолів» у цьому сенсі. Це влада над суспільством самого поняття у вигляді сукупності ідей, що виражають цілі суспільства, шляхи і засоби їх досягнення, носієм яких свідомо чи мимоволі є саме суспільство, незалежно від того, чи існують концептуально могутніх людей і скільки їх. Очевидно, що в переважній більшості суспільства є концептуально неспроможними заручниками тих чи інших понять.

Зрозуміло, що перелік нових концепцій, що відповідають духу часу та потребам суспільства, веде до нових життєвих відносин, нового розуміння етнонаціональних, релігійних та аксіологічних змін, які певною мірою зведені в ЗМІ до рангу апріорі. Список концептуальних персонажів ніколи ніким не може бути закритий, а тому відіграє важливу роль у розвитку та зміні як філософії, так і загального культурного простору в цілому.

В історико-філософському сенсі поняття як інноваційна ідея містить значний творчий потенціал і творчий зміст. Філософія - це не просто мистецтво формування, винаходу чи створення концепцій, тому що поняття не обов'язково є формами, відкриттями чи продуктами. Точніше, філософія — це дисципліна, яка полягає у створенні понять.

Таким предметом філософії є створення всіх нових концепцій. Оскільки концепція повинна бути створена, вона асоціюється з філософом як людиною, яка володіє ним у потенціалі та вміннях для цього. Не можна заперечувати, що про «творчість» зазвичай говорять у відношенні до почуттів і мистецтва — мистецтво філософа показує існування ментальних сутностей, а філософські концепції також є сенсibiliєю.

Вже Фрідріх Ніцше наполягав на тому, що філософи не повинні приймати концепції, дані їм для очищення та приховування. Навпаки, філософ повинен сам їх виробляти, створювати, стверджувати і схилити людей до їх використання. В історико-софійському розумінні концептуальна влада — це сфера впливу «правителів думки», це влада людей, здатних виявляти нагальні проблеми, ставити цілі, розробляти концепції досягнення цілей та реалізовувати їх в управлінні суспільством.

У сфері релігії такі люди харизматичні. Історія показує, як змістовна і доцільна діяльність лише однієї людини може впливати на подальший перебіг подій у світовому масштабі протягом століть і тисячоліть (Мойсей, Піфагор, Аристотель, Ісус, Мухаммед).

Г) Існує ще одна відома влада, яку часто називають четвертою владою, інформаційно-комунікаційна влада, яка належить або контролюється ЗМІ та Інтернетом. У цій частині і нинішня влада, і опозиційні політики не соромляться засобів і заяв, намагаючись показати хитрощі та підступи протилежної сторони, хоча незвичайна критика не йде далі, називаючи ЗМІ влади зрадницькими та брехливими.

Політичний текст – переважна більшість політичного життя, інструмент впливу. Як і будь-який інструмент, його можна проаналізувати, в принципі можна зрозуміти, як він працює.

Політична мова, якою користується оратор, розглядається в цій роботі як процес спілкування і як політична дія. Ми виходимо з судження, заснованого на теорії мовленнєвих актів, що політичний текст сам по собі є цілеспрямованою дією, цілеспрямованою діяльністю. Особливість сучасних демократичних суспільств у перевазі дискурсивних форм взаємодії директив.

Із крахом тоталітарної системи в українському політичному житті також виникла потреба у співпраці, яка реалізується через аргументовану форму в обґрунтуванні мотивації тих чи інших дій.

Політична аргументація — це і форма політики, і сама політична дія. Комунікативна взаємодія в сучасній політичній сфері характеризується значним підвищенням ролі адресата.

Отже, мета політичної риторики — викликати певний психічний результат у адресата, який може мати не лише психічні наслідки. Політичний текст має переконати свою аудиторію в тому, що вона мобілізована на підтримку тієї чи іншої точки зору на проблеми суспільства.

Сучасна парламентська система, коли одна особа, попередньо обрана, представляє частину суспільства в законодавчому органі, захищаючи його інтереси перед представниками інших частин суспільства, диктує необхідність переконувати та мобілізувати виборців на їхню підтримку.

Таким чином, до ораторських завдань належить є:

- 1) довести правильність і прийнятність своєї роботи;
- 2) догодити аудиторії;
- 3) захопити та переконати свою аудиторію.

Для цього політики використовують добре розвинену риторику в межах усіх відомих ідеологічних конструкцій. Актори не тільки займаються інтерпретацією подій у контексті нашого життя. Щоразу їм потрібно створити цей контекст, пояснити наше життя в ще більш загальному контексті: історичному, містичному тощо (Безгодова, 2021).

Цей світ — ідеологічна конструкція. Політичні тексти завжди мають певний намір. Під інтенцією тексту розуміється загальне ставлення, спрямованість тексту на реалізацію того чи іншого результату, наприклад переконання аудиторії. Політичний текст прагне переконати свого адресата в правильності авторської картини світу, що проблеми адресата будуть вирішені найбільш ефективно, вигідно, а його інтереси будуть найкраще захищені в рамках авторської картини світу.

Аргументація прагне не тільки інтелектуального визнання. Вона також спрямована на дію – створення бажання діяти. Політичний текст повинен мобілізувати свого адресата на підтримку саме тієї точки зору, яка висловлена в

тексті. Основна мета політичного тексту – переконати аудиторію та мобілізувати її на підтримку тієї чи іншої точки зору. Мета аргументації завжди полягає в тому, щоб змінити аудиторію. Політичний текст не існує поза потенційною політичною аудиторією. Політичний текст характеризується важливою орієнтацією на потенційного читача чи слухача. Таким чином, функція політичного тексту повністю вичерпується його прагматичною функцією.

Політична риторика часто підкреслює дисоціацію, відкидання аргументів, висунутих опонентами, важливіше за їх схвалення. У аргументації те, що заперечується, часто важливіше, ніж те, що приймається. Таким чином, можна говорити про пріоритет конфлікту в політичній риторичі, який полягає у врахуванні як явних, так і неявних негативних образів у текстах.

Політична мова часто виникає з аргументованих реакцій на сказане, і ця взаємодія створює його дискурсивний простір. Промовець апелює до вже написаного чи сказаного, дотримується певної політичної традиції чи протистоїть їй. Основні моменти, навколо яких розгортається суперечка автора з його опонентами, називаються суперечливими. Часто цікавою є прихована полеміка, коли автор не тільки не називає своїх опонентів, а й на зовнішній декларації як би ігнорує саме існування політичної полеміки. При аналізі полеміки у формі розкриті прийоми, риторичні засоби та система аргументації використані автором тексту.

Переконувати в суперечці опонента необхідно не тільки і не стільки, скільки аудиторію: читачів, глядачів і слухачів. До цієї аудиторії звертаються опоненти своїми аргументами, передумовами та риторичними прийомами. Кожен із опонентів намагається переконати якомога більше людей у своїй правоті. Він визначає переможця політичної суперечки – суперечку виграє не той, хто при владі, а той, кого підтримала політична аудиторія.

Політики використовують різноманітні мовні стратегії, щоб найбільш ефективно впливати на свою аудиторію, переконати її у своїх благодійних цілях та мобілізувати її. Досліджуючи політичні тексти, ми можемо знайти близько

двадцяти таких мовних стратегій, і тут ми зупинимося лише на деяких з них, які для нас найцікавіші. Знання стратегії мови дає можливість зануритися в тіло політичної промови і розкрити деякі приховані цілі оратора.

1. Нове, дивне представлено знайомими словами та термінами. Далека, дивна річ представлена знайомими словами та термінами. Далека, дивна і складна ситуація або низка подій прив'язана до чогось знайомого і звичайного, простого. Звідси випливає, що проблеми, пов'язані з вирішенням ситуації, стають такими ж простими. Акцент робиться на авторитеті через використання професійного жаргону та вираження спеціальних знань. Зміцнення авторитету також досягається використанням нормативних догм або цитат сильних знаменитостей.

2. Дистанційні мовні стратегії віддаляють аудиторію від політиків і цієї теми. Ця стратегія дуже близька до попередньої: використання професійного жаргону та вираження авторитету зменшує можливість участі аудиторії та підкреслює суверенність оратора. Політики намагаються привласнити політичний простір і сказати людям: «це не ваша справа, ви не можете зрозуміти». Стратегії дистанціювання можуть також означати мовні стратегії, які віддаляють акторів від самих дій і рішень. Використовуючи пасив або такі поняття, як «держава», «суспільство» як суб'єкти, оратор дистанціюється від дії і водночас уникає зобов'язання вирішувати проблеми, пов'язані з нею. Більше того, «державницький погляд» згладжує внутрішньополітичні суперечки, які неминучі під час формування цієї точки зору, і заперечує існування дисидентських кіл. Ускладнення тісно пов'язане з дистанцією. Актори часто не відповідають на поставлені їм запитання, а починають говорити «мимо» цієї теми, щоб уникнути незручних і складних тем.

3. Приховування — це стратегія, яка також уникає речей, незручних для мовця. Ця стратегія також працює в таких пропозиціях, як, наприклад, «цивілізовані/демократичні люди/суспільства не схильні щось робити» або «це суперечить правам людини». Ніхто не хоче, а тим більше не може заперечувати

такі аргументи, якщо хоче уявити себе «цивілізованою» чи «людяною» людиною.

4. Змішування: дві речі, які не пов'язані одна з одною, пов'язані, наприклад, структурою «з одного боку - з іншого боку». Таким чином, оратор змішує різні поняття і явища у свідомості адресата, щоб йому здалося, що це питання йому важко зрозуміти. Це також пов'язано з переліком фактів, коли адресат може бути втомленим, розгубленим.

5. Наклеп. Діяльність і мотиви групи людей, часто політичних опонентів, ставляться під сумнів, щоб зробити їхню діяльність більш поважною та прийнятною.

6. Натхнення довіри. Стратегія працює, коли вживаються певні заходи «з міркувань безпеки», «щоб запобігти або уникнути небезпек».

7. Звернення до загального інтересу чи думки. За допомогою цієї стратегії оратор може уникнути зобов'язання надати докази правильності цього випадку.

8. Через інтимність і звернення до почуттів політики мобілізувалися на підтримку цієї точки зору вже більше двох тисяч років. Він може використовувати основні цінності, такі як сім'я і дім.

Визначальною семіотичною опозицією, яка організовує політичні тексти, є опозиція «свій/чужий». Поділ навколишнього світу за шкалою «свій/чужий» притаманний всім політикам, незалежно від ідеологічної орієнтації. Усі системи ціннісних орієнтацій формуються під впливом ідеологічного стереотипу «хто не з нами, той проти нас». Зони «свого» та «чужого» об'єктивуються в протиставленні займенників «ми – вони». Займенник «вони» часто виступає як пряма узагальнена номінація опонента. У політичному мовленні займенник «ми» має особливий статус як засіб підкреслення колективності. Коли оратор стверджує, що адресат вважає себе частиною інтертекстуального «нас», аргумент щодо цього адресата є переконливим. Політичні тексти часто створюються проти чогось. Займенник «ми» ідентифікує та розрізняє опонентів.

У політичній мові можна знайти інклюзивні та виключні значення займенника «ми». Інклюзивне «ми» звертається до особистої участі мовця в дії або сутності, тоді як виключне «ми» використовується мовцем, який не збирається виконувати дію, зазначену дієсловом-присудком, і не буде нести повну відповідальність за відмінок. Уміння використовувати розпливчасте «ми» часто корисно політикам. Невизначене «ми» прагне переконати аудиторію в спільних цілях «цілої нації» і в тому, що оратор знаходиться на одній стороні з адресатом, залишаючи відкритим більш детальний взаємозв'язок відповідальності.

Політичний текст має насамперед переконати свою аудиторію. На це працюють усі образні засоби та риторичні прийоми. Будь-який образ, будь-яка метафора є своєрідною призмою, яка заломлює інформацію відповідно до заданих таким чином значень. Йдеться про те, чи можна вибирати такі образи і як їх використовувати для заломлення інформації, організації її на користь влади чи якоїсь іншої політичної, соціальної групи чи особи.

Образна система - це єдине ціле, яке виконує функції доведення, задає рамки, в яких відбувається міркування, визначає саму логіку міркування.

У політичному словнику є пласт понять-образів, наповнених значущим змістом і актуальних для аудиторії, яка сприймає текст. Ці поняття-образи організують сприйняття всієї інформації, що міститься в тексті. Вони задають певну, притаманну їй систему цінностей, яка, наче кризь призму, заломлює інформацію. Ця ієрархія цінностей стає апіорними передумовами, з яких виходить автор у своїх міркуваннях, у своєму поясненні світу. Кожен великий суспільний, політичний рух, кожна авторитетна ідеологічна система формує свій набір таких понять-образів, за допомогою яких вони пояснюють світ. Образи, які часто є відповідями на «вічні питання»: що таке справедливість, свобода, суспільство, ідеальний суспільний устрій тощо. За Аристотелем, метафора народжується, коли явищу дають назву, що належить іншому. Це динамічний зв'язок між двома словами та обставинами їх вживання.

Вплив на погляди адресата є однією з найважливіших функцій політичної мови. Ефективним засобом впливу є метафори. Метафори використовуються в політичній мові, щоб викликати почуття в адресата, підкреслити певні точки зору і навіть розсмішити опонента.

Через метафори ми розуміємо світ і реальність. Метафори є частиною нашого мислення. Ми сприймаємо світ через метафори, які ґрунтуються на тому, що абстрактні речі й явища розуміються через конкретні. Говорячи про метафори, ми можемо використовувати терміни «джерела» та «предметна область». Вихідна область — це суб'єкт, терміни якого вживаються в метафорі, тоді як предметна область — це явище, про яке йдеться. Аргументація метафор базується на ідеях і почуттях. Коли твердження добре вписується в вихідну область знайомої метафори, воно створює уявлення про здоровий глузд – аргументація за допомогою точних метафор є переконливою.

Відповідно до когнітивної теорії метафори та «інший зміст» нероздільні. Метафора - це не тільки колір, а й значущий зміст інформації. Метафора в політичному тексті, як і будь-який інший риторичний прийом, повністю підпорядкована головній функції політичного тексту – механізму впливу.

Метафора шляху є прикладом використання метафор у політичній мові як засобів представлення конкретної ситуації в суспільстві за допомогою конкретних термінів. У періоди початку нових державних ідеологічних орієнтирів частота використання метафор руху і шляху зростає.

Політичний текст, як і будь-яка ідеологічна конструкція, створює нову реальність. Жоден текст, жодна фігура не можуть створити цілком адекватну картину світу. Політичний текст – це судження, зроблене на основі оцінки в рамках одного з існуючих ідеологічних комплексів. Це добір фактів, вибір символів, змістовних образів, образотворчих, риторичних засобів тощо.

Існує зв'язок між вибором мовних засобів і форм ідеології. Вибір мови означає думку мовця, зрештою ідеологію. Ідеологію можна вважати феноменом мови, а її використання - цілим, що складається з цінностей і переконань. Мовлення несе з собою потенційне використання потужності динаміки.

Іншими словами, мова використовується владою, і водночас вона робить можливим обман. Мова може створити передумови для впливу на емоції та думки. Повторення певних релігійних, міфічних та поетичних елементів і сильне відчуття впливу цих знайомих текстових елементів на аудиторію є частиною вигаданого світу, але також у повсякденній політичній мові – у повсякденній людській історії (Васюріна, 2019).

Ідеологічна влада – це влада відображати свою діяльність, свою картину світу як універсальну, як «здоровий глузд» і свідомість. Ідеологічна влада проявляється в дискурсі і є важливим доповненням до економічної та політичної влади. Здоровий глузд служить уряду. Ідеологія артикулюється з дискурсивними особливостями мови, які вважаються «даними» розумом. Бажання політиків «натуралізувати» чи «нейтралізувати» свою мову можна розглядати як спосіб утримати владу. Ця натуралізація діє, зокрема, через відповідне називання речей і явищ і привчання до них через повторення. У предметах імена не готові, але предметам даються. Назви потрібно придумати і прийняти – вибір потрібен, а вибір завжди означає можливість політизації.

Політики прагнуть сформуванню у свідомості адресата певну картину світу. Їхнє мислення ґрунтується на тому, що свідомість сама сприйматиме лише це і те, як налаштована структура свідомості. Постійне повторення певних оцінок і вказівок на причинно-наслідкові зв'язки подій неминуче формує уявлення людей про ці події. Семантичні системи зв'язують слова з іншими словами, тобто у свідомості існують стійкі асоціації слів. Термінологія вже починає оцінювати події та ситуації. Деякі слова можуть бути використані лише як відмінні ознаки ідейної спрямованості автора – ознаки «свій-чужий». Повторення певних образів і лексики створює наявність певних цінностей та уявлень: що важливо в житті людини, які явища є найважливішими в суспільстві? Отже, про риторику слід також говорити як про здатність підкреслювати певні речі, щоб створити присутність у свідомості адресата. Для підкреслення явища фігури можуть використовувати, наприклад, повторення, нагромадження деталей або синонімію.

Безперечно, розвиток інформаційного менеджменту та комунікаційних технологій є однією з головних причин соціального та культурного прогресу, хоча поширення інформації та достовірних знань – це не одне й те саме.

Оскільки інформація стає ключовим товаром нової економіки, а світ тоне в океані хаотичних інформаційних сигналів, істотні та ексклюзивні знання, які можна отримати з потоку інформації, стають все більш цінними. Сьогодні повний потік інформації не структурований і не відсортований. Можна припустити, що тривога вчених і дослідників, які займаються проблемою систематизації знань про ЗМІ, певною мірою пов'язана з усвідомленням того, як зробити потік інформації джерелом знань, а не помилками.

Потужні політики, які використовують плюралізм в егоїстичних цілях, мають іншу мету. У 1950 році, дивлячись на сучасну тенденцію, Папа Пій XII зазначив, що майбутнє сучасного суспільства і стабільність його внутрішнього значною мірою залежать від збереження балансу між потужністю технічних засобів комунікації та здатністю реагувати індивідуально.

Але де критерії відрізнення корисної інформації від половини та лушпиння, від оманливої пропаганди? У старі часи апарат влади, і тоталітарно-деспотичний зокрема, обмежував інформацію цензурою. А нинішній апарат влади, правляча еліта демократії, активно допомагає наповнювати всі медійні канали потоками суперечливої чи хаотичної інформації, фактично досягаючи того ж результату. Замість одного факту відразу з'являються інші, які їх спростовують. Цей виступ для нас має виглядати як життєздатна демократія, будучи по суті свідомою стратегією збереження контролю над суспільством.

Сучасні ЗМІ використовують велику кількість експертів, консультантів та аналітиків, озброєних такою кількістю інформації, що інститут сім'ї, виховання дітей, розвиток їхніх навичок, навчання тощо, сьогодні аргументовано з протилежних позицій, викликаючи сумніви та плутанину в аудиторії. Таким чином, надлишок інформації та спотворення сенсу тісно пов'язані між собою, будучи дволиким Янусом сучасних ЗМІ.

Сучасне суспільство – це інформаційне суспільство, а характерною рисою переходу від капіталізму до інформаційного суспільства є загальна медіалізація. Зі плюралізацією ЗМІ, зростанням рекламної індустрії, яка привернула велику аудиторію, ЗМІ зцілювали власне життя, формуючи основу для нової структури влади, і почали набувати ознак парадигми інформаційного суспільства та його правління - класова нетократія.

У кожної нації є своя версія цього міфу: американські політики зазвичай невірні чоловіки; Європейських політиків переважно звинувачують у шахрайстві з кредитними картками та ухиленні від сплати податків; Українські політики – у розтраті бюджетних коштів, брехні та професійній некомпетентності: завжди винні «попередники».

Постійно заявляючи про це начебто зневажливе ставлення до політиків, ЗМІ породили медіафеномен, а на громадську думку впливали стереотипи, сконструйовані та сформовані ЗМІ. Політики стали виробниками, виборцями-споживачами, а самі ЗМІ взяли на себе роль кураторів політичної арени, таким чином повністю контролюючи політичні процеси в інформаційному суспільстві, у повній відповідності з принципами нетократії. Траплялося, що будь-який політик тепер є не більше ніж учасником постановки, яка пишеться в коридорах медіа-імперій, а недовіра та зневага політиків до головної ідеї цієї привабливості, що добре видно в політичних телешоу на українському та російському ТБ. канали.

Про вплив телебачення на формування громадської думки можна судити за результатами опитування, проведеного КМІС наприкінці січня 2014 року. Результати опитування показали, що основними джерелами інформації є телебачення – 94 %, Інтернет – 40 % друзі, сусіди, родичі - 42%, місцеве регіональне телебачення - 37%. Національні та масові регіональні видання не досягають 20%, а ті, хто не користується Інтернетом – 37%.

Спотворення сенсу політиками в ЗМІ особливо поширене в країнах із відносною свободою слова в умовах слабкої демократії, де політикам потрібно хоча б час від часу пояснювати мотиви своїх дій. У цій ситуації очевидно, що

чим більше влади, чим відвертіша брехня, тим більше в словах виражається вірність принципам і чистота думки. Глядачі та слухачі сприймають значення слів таких політиків на рівні підсвідомості. Наприклад, коли політик заявляє на бігбордах і проголошує по телебаченню, що найвищими цінностями в Україні є «єдність» і «свобода», і водночас за підтримки влади арештовує людей і розхитує цілісність держави, свідомість реципієнта фальсифікація значення слова, відбувається знецінення звичних цінностей. Але може статися, що фактично обманюючи інших, політик обманює самого себе, йому здається, що він це вже робить, він у це вірить і ображається, коли його викривають у брехні. Ну приблизно так, як це сталося з Хлестаковим, відомим персонажем гоголівського Ревізора. У цьому сенсі слід віддати належне ЗМІ, власники яких і штатні ведучі телевізійних програм успішно впливають на уми й серця значної частини аудиторії, формують необхідні образи та відповідні смисли.

Зрозуміло, що комунікація може просувати нові смисли лише за відсутності цензури. Але нинішні ЗМІ, підпорядковані творцям нових концепцій і смислів у душі невидимих батьків нетократії, вже захопили чимало командних вершин суспільного життя. Цьогорічна цензура все більше зосереджена не на блокуванні повідомлення чи контенту, а на просуванні таких повідомлень і значень, які позбавляють споживача можливості аналізувати дії в банківській, економічній та інфраструктурній сферах суспільного життя. Залишається припустити, що метою цього процесу є обслуговування інтересів ЗМІ (Чибісова, Тарасова, 2003).

Ті, хто займають владні позиції в медіаімперіях, не призначаються людьми (чиї інтереси вони постійно відстоюють), на відміну від політиків. Лідерів засобів масової інформації обирають із власних кіл, ретельно відбирають у дружні групи й дають їм завдання обслуговувати закриті ложі та гільдії нетократії. В основі справжньої кризи демократії лежить нетократичне уявлення про таємну, невидиму владу.

Таким чином, аналіз соціально-економічних і політичних процесів, що відбуваються в сучасному глобалізованому інформаційному світі, свідчить про

глибоку невідповідність між словом і значенням, викликану прагненням державних органів зберегти свою владу. Сучасна політична риторика чітко характеризується, з одного боку, прагненням приховати низку об'єктивних факторів і суб'єктів влади, які реально впливають на розвиток і функціонування державних і наднаціональних утворень, а з іншого боку, переконати громадян у прагнення уряду підтримувати принципи справедливості, свободи та демократії.

Але тісний зв'язок політичної риторики з політичною діяльністю відбивається на результатах суспільних дій, які в сучасному світі викликають все більше протестів, демонстрацій та актів насильства. Уся маса протестів, які відбуваються насамперед через панівну соціальну несправедливість у розподілі матеріальних благ, необхідна для заохочення активної частини громадян до пошуку шляхів виходу зі ситуації, що склалася. Звичайно, на цьому шляху з'являються інноваційні ідеї. Є відчуття, що новий світ, який очікується, не буде простішим за існуючий, як і нинішній не простіший за минулий. Більше того, спрощення уявлень про новий світ може призвести до людських жертв серед тих, хто вірить у прості спроби оновлення та намагається їх реалізувати.

Очевидно, що будівництво нового світу має розпочатися всередині людини, в її свідомості, в її душі. І таких людей має бути достатньо, щоб духовний світ, який вони побудували, втілювався як реальність для інших.

Цей світ концептуально складний, його моделі потребують глибокого вивчення, і сьогодні вони народжуються у вузькій групі суспільства. Боротьба за новий світ – це боротьба всередині себе, боротьба всередині своїх усталених стереотипів, упереджень і звички поверхнево судити про речі. Тому що насправді новий світ може з'явитися в іншому багатовимірному просторі-часі. І жити в новому світі буде цікавіше, але складніше. Які цінності там переважатимуть, яка мораль – сьогодні однозначної відповіді немає. Але це правда, що в цьому світі буде риторика утвердження життя, а не владних амбіцій, що в цьому світі слова і значення будуть однозначно збігатися.

Цей світ буде людським, це можливо, якщо багато хто повірить у його можливість, як колись вірили через пару, через електрику, через атом. І всі ці сили істотно змінили світ. Залишається повірити в силу безтілесної ідеї і зробити її матеріальною силою, яка нарешті повертає людину людині... Уявіть собі, що банківської таємниці не буде, банківські рахунки будуть відкриті – припиниться корупція. Уявімо, що податки збиратимуться на місцевому рівні, а основна частина витрачатиметься туди – на непотрібні глобальні проекти, які фінансує держава за рахунок платників податків без їх згоди, будуть припинені. Справедливість і свобода знайдуть нові образи - з'являться нові цінності, а разом з ними і нові поняття буття. І тоді риторика буде іншою, можливо, повернеться до свого класичного значення, створеного Арістотелем, без агресії та словесних перепалок.

Розділ 4.

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Бондарчук Н. В., д.держ.упр., професор

Міньковська А. В., магістрант

Освіта в сучасному суспільстві пронизує всі сфери життя. Від сучасного стану освіти залежать майбутнє нації, економічний статус, рівень добробуту в суспільстві. Крім того, освіта є однією з найбільш суттєвих гарантій регіональної, міжнародної та національної безпеки.

Щорічно держава фінансує сферу освіти, розвиває пріоритетні напрями. З кожним роком ускладнюються моделі управління, використовувані технології, які ставлять сферу освіти на щабель вище, ніж попередній. Поступовий перехід до варіативної форми зумовив необхідність розробки державних освітніх стандартів, які забезпечують єдність простору в освітній системі. Отже, система освіти, її якість є ключовим чинником розвитку країни. Ця система в багатьох випадках вирішує не тільки питання освіти, а й питання, які щільно пов'язані з вихованням громадян.

За століття існування освітніх систем виявилася загальна для всіх країн потреба державної підтримки освіти та державного правового регулювання освітніх відносин. Як довів досвід багатьох країн, за наявності абсолютно вільного, ніким не регульованого ринку освітніх послуг, виникає низка проблем, серед яких:

- недостатнє фінансування освіти (більшість освітніх установ є нерентабельними та їх існування без відповідної державної підтримки стає неможливим);

- неможливість забезпечення потреб суспільства у кваліфікованих кадрах (найбільш очевидними прикладами є «купівля дипломів» престижних професій, надлишок дипломованих фахівців в одних сферах діяльності та нестача в інших, які є менш престижними);

- спотворення в суспільстві уявлення про роль освіти, зв'язок між освітою та життєвим успіхом (зокрема така ситуація виникає, коли дипломи фактично нічого не говорять про рівень освіти, оскільки оцінки, присвоєні кваліфікації не відповідають реальним потребам суспільства та майже не пов'язані з існуючими соціально-економічними умовами).

Саме тому виникає необхідність безпосередньої участі держави для вирішення лічених вище проблем. Так, рахунок держави:

- громадяни отримують достовірну інформацію про якість освітніх послуг;

- виробники освітніх послуг обмежуються отриманням вигод зі свого монопольного становища;

- ресурси у сфері освіти розподіляються з урахуванням споживання освітніх послуг;

- освіта стає доступною всім членам суспільства.

Освіта є «...процесом і результатом засвоєння особистістю певної системи наук, знань, практичних умінь і навичок, пов'язаного з ними того чи іншого рівня розвитку її розумово-пізнавальної і творчої діяльності, а також моральної культури, які у своїй сукупності визначають соціальне обличчя та індивідуальну своєрідність цієї особистості» (Енциклопедія освіти, 2008).

Згідно з міжнародною стандартною класифікацією, освіта – це цілеспрямована й організована діяльність для задоволення навчальних потреб. Відповідно освіта є базою для формування перспектив розвитку суспільства, формуючи при цьому загальноосвітні та національні трансформаційні процеси, які належать до будь-яких сфер життя, в тому числі й освітньої. Сучасне суспільство розглядає освіту не тільки як засіб отримання певних знань і навичок з метою здобуття певної професії, а й як засіб адаптації особистості до життя в умовах, які постійно змінюються (Ногас, 2020).

Нині існує комплекс проблем в освіті, на які слід звернути увагу (рис. 4.1).

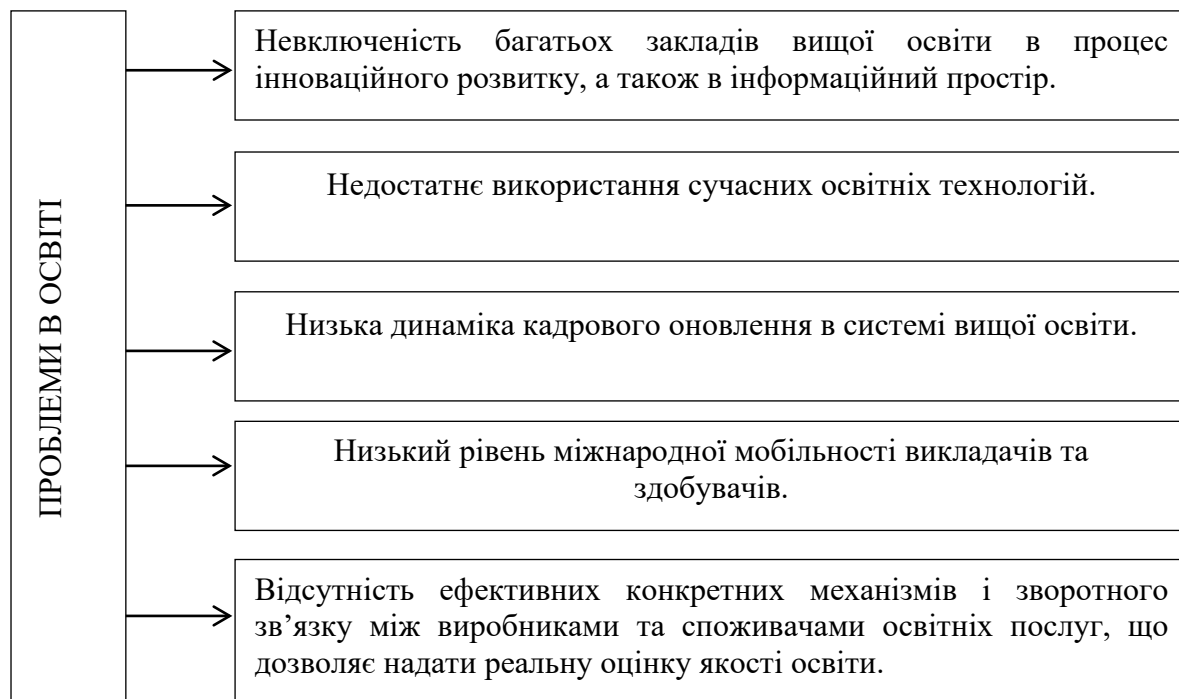


Рис. 4.1. Основні проблеми в освіті

Отже, головне завдання, яке стоїть перед державою сьогодні – розробити таку стратегію управління сферою освіти, щоб було відображено оптимальний баланс між можливостями ринкового регулювання сфери освіти та необхідним рівнем державного контролю. Під державним управлінням у сфері освіти необхідно розуміти діяльність органів державного управління та місцевого самоврядування, спрямовану на формування довгострокового динамічного розвитку системи освіти з метою досягнення пріоритетних завдань.

Сутність державного управління у сфері освіти полягає у формуванні відповідних принципів, напрямів розвитку та окресленні основних завдань. Для держави, суспільства, громадян необхідне ефективне виконання освітою таких традиційних функцій: соціалізації, формування особистості, виховання громадянських обов'язків.

Згідно зі Законом України «Про освіту» державне управління у сфері освіти здійснюється в межах своїх повноважень державними органами місцевого самоврядування. Державну політику у системі вищої освіти визначає

Верховна Рада України, а реалізують Кабінет Міністрів України та центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки.

Освітня політика є складовою державної політики і входить до складу внутрішньої політики (Алієва, 2016). Державна освітня політика – це спрямовуюча та регулююча діяльність держави у сфері освіти, яку вона здійснює з метою досягнення відповідних стратегічних цілей та завдань загальнодержавного і навіть глобального значення.

Державна освітня політика – це система, яка покликана виконувати такі основні функції:

- формування правової бази галузі шляхом законотворчості та нормативних регуляторів функціонування всіх рівнів освіти на державному та регіональному рівнях, які забезпечують право всіх громадян на здобуття якісної освіти;

- концептуальні та програмні розробки прогностичного розвитку системи освіти;

- формування науково обґрунтованого соціально-економічного замовлення на якісну освіту для різних категорій громадян;

- створення та забезпечення діяльності комплексу служб експертизи та контролю якості освіти в державі та регіонах;

- організація наукового, науково-методичного та впроваджувального супроводу стратегій розвитку освіти.

Державна політика в галузі освіти ґрунтується на певних принципах:

- 1) сприяння сталому розвитку суспільства шляхом підготовки конкурентоспроможного людського капіталу та створення умов для освіти протягом життя;

- 2) доступність вищої освіти;

- 3) незалежність здобуття вищої освіти від політичних партій, громадських і релігійних організацій (зв винятком закладів вищої духовної освіти);

4) міжнародна інтеграція та інтеграція системи вищої освіти України в Європейській простір вищої освіти за умов збереження і розвитку досягнень та прогресивних традицій національної вищої школи;

5) наступність процесу здобуття вищої освіти;

6) державна підтримка підготовки фахівців з вищою освітою для пріоритетних галузей економічної діяльності, напрямів фундаментальних і прикладних наукових досліджень, науково-педагогічної, мистецької та педагогічної діяльності;

7) державна підтримка освітньої, наукової, науково-технічної, мистецької та інноваційної діяльності університетів, академій, інститутів, коледжів, зокрема шляхом надання пільг зі сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів закладам вищої освіти, що провадять таку діяльність;

8) сприяння здійсненню державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти;

9) відкритість формування структури і обсягу освітньої та професійної підготовки фахівців з вищою освітою (Про вищу освіту. Закон України, 2022).

Нині держава має на меті вивести Україну з кризи, яка виникла також і у сфері вищої освіти. З цією метою належить забезпечити:

– реалізацію конституційного права та однакової початкові можливості на здобуття безкоштовної вищої освіти високої якості;

– формування в суспільній свідомості ставлення до вищої освіти як найвищої цінності громадянина, суспільства та держави;

– виховання молодого покоління в дусі високої моральності та поваги до закону;

– створення соціально-економічних умов з метою пріоритетного розвитку системи вищої освіти;

– стимулювання недержавних інвестицій у систему вищої освіти, у тому числі шляхом надання податкових і митних пільг для юридичних та фізичних осіб, які беруть участь у розвитку освітніх установ;

– законодавче закріплення матеріальної, адміністративної та майнової відповідальності засновників вищих навчальних закладів та підвищення відповідальності роботодавців за забезпечення стабільного фінансування установ сфери вищої освіти, дотримання трудового законодавства, насамперед у частині повної та своєчасної оплати праці, реалізацію соціальних гарантій та пілг для працівників у сфері вищої освіти та здобувачів;

– активний вихід ринку освітніх послуг, розширення участі в освітніх програмах міжнародних організацій та спільнот, а також вирішення інших завдань з питань вищої освіти, які належать до сфери відповідальності та інтересів усієї держави.

Чітке розуміння побудови системи вищої освіти та актуальних проблем її функціонування визначає цілі, принципи та напрями модернізації вищої освіти. В Україні до державних органів управління вищою освітою відносять:

- Міністерство освіти і науки України;
- центральні органи виконавчої влади України у сфері освіти і науки;
- галузеві державні органи, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти;
- органи місцевого самоврядування, до сфери управління якими входять заклади вищої освіти;
- Національна академія науки України та національні галузеві академії наук;
- засновники закладів вищої освіти;
- органи громадського самоврядування у сфері вищої освіти і науки;
- Національне агентство зі забезпечення якості вищої освіти.

Формування основ освітньої політики відбувається на державному рівні, в результаті чого створюється відповідна законодавча база, визначаються основні економічні, соціальні та юридичні гарантії реалізації законів, затверджуються державні програми розвитку освіти, планується фінансування освітньої галузі тощо.

Головним органом у системі центральних органів виконавчої влади є Міністерство освіти і науки України. Саме Міністерство освіти і науки України забезпечує формування та реалізацію державної політики у сферах освіти і науки, науково-технічної та інноваційної діяльності, а також забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері здійснення державного нагляду та контролю у цій сфері. Окрім того, Міністерство освіти і науки України визначає перспективні та пріоритетні напрями розвитку вищої освіти та інших сфер, які належать до його компетенції.

За забезпечення якості вищої освіти відповідає Національне агентство зі забезпечення якості вищої освіти. Агентство є колегіальним органом, який діє на підставі Закону України «Про вищу освіту». Під час реалізації своїх повноважень Національне Агентство взаємодіє з Кабінетом Міністрів України, Міністерством освіти і науки, іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади з Національною Академією наук та національними галузевими академіями наук, органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами та організаціями, з науковими установами та вищими навчальними закладами, а також з міжнародними організаціями в галузі вищої освіти (Про вищу освіту. Закон України, 2022).

Національне агентство зі забезпечення якості вищої освіти:

- формує вимоги до системи забезпечення якості вищої освіти, розробляє положення про акредитацію освітніх програм і подає його на затвердження центральному органу виконавчої влади у сфері освіти і науки;
- аналізує якість освітньої діяльності закладів вищої освіти;
- проводить інституційну акредитацію;
- формує єдину базу даних запроваджених закладами вищої освіти спеціалізацій, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти на кожному рівні вищої освіти;
- проводить акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти;

– формує критерії оцінки якості освітньої діяльності, у тому числі наукових здобутків, закладів вищої освіти України, за якими можуть визначатися рейтинги закладів вищої освіти України;

– розробляє вимоги до рівня наукової кваліфікації осіб, які здобувають наукові ступені, розробляє порядок їх надання спеціалізованими вченими радами закладів вищої освіти (наукових установ) та подає його на затвердження центральному органу виконавчої влади у сфері освіти і науки;

– розробляє положення про акредитацію спеціалізованих учених рад (спеціалізованих рад з присудження ступеня доктора мистецтва) та подає його на затвердження центральному органу виконавчої влади у сфері освіти і науки, акредитує спеціалізовані вчені ради (спеціалізовані ради з присудження ступеня доктора мистецтва) та контролює їх діяльність;

– акредитує незалежні установи оцінювання та забезпечення якості вищої освіти, веде їх реєстр;

– здійснює інші повноваження, передбачені законом.

Місцевий рівень державного управління освітою представлено відділами освіти, які є структурованими підрозділами районних державних адміністрацій, а також підпорядковуються департаменту освіти і науки обласної державної адміністрації. Відділи освіти відповідають за реалізацію державної освітньої політики на відповідній територіальній одиниці, координують роботу інших структур влади щодо впровадження в практику державних, регіональних та місцевих програм розвитку освіти.

До компетенції державних органів управління вищою освітою належать:

- розробка та реалізація цільових державних та міжнародних програм у галузі вищої освіти;

- розробка державних освітніх стандартів та встановлення еквівалентності документів про вищу освіту;

- державна акредитація вищих освітніх установ, сприяння їх громадській акредитації;

- встановлення порядку атестації науково-педагогічних працівників вищих освітніх закладів різних типів та видів;

- формування структури системи вищої освіти; розробка переліку професій та спеціальностей, за якими ведуться професійна підготовка та професійна освіта;

- пряме фінансування діяльності з боку засновників заснованих ними вищих освітніх установ;

- розробка державних нормативів фінансування вищих освітніх установ, а також матеріально-технічної забезпеченості та оснащеність освітнього процесу;

- контроль за виконанням законодавства в галузі вищої освіти, державних обов'язкових стандартів, бюджетної та фінансової дисципліни в системі вищої освіти.

Нині важливим завданням стала модернізація системи вищої освіти з метою її відповідності загальноосвітовим вимогам. Умовами необхідної модернізації є створення у цій галузі реального конкурентного середовища, яке вимагає від держави системних інституційних змін у сфері освіти.

Сучасні вищі навчальні заклади (ВНЗ) є подібними до «підприємств» з налагодженими відповідними функціями, зокрема менеджменту та маркетингу; вони мають відповідати загальноосвітовим тенденціям у вищій освіті, формуючи при цьому конкурентоздатність таких об'єктів на ринку праці. Яка ж функція держави в цьому процесі? Держава повинна перейти від безпосереднього управління вищим навчальним закладом, як керуючого органу, сформувати альтернативні методи організуючого впливу на вищу школу, які орієнтовані передусім на результативність та дозволять ВНЗ діяти добровільно, рухаючись до поставленої державою мети.

Реформування державного управління у сфері вищої освіти має сприяти підвищенню якості освітніх послуг, еквівалентності освіти міжнародним аналогам. Багато в чому подібні процеси в Україні віддзеркалюють об'єктивну реальність, а зокрема, децентралізацію управління в соціальних галузях. При цьому зазначимо, що відсутність контролю над установами освітньої сфери

може негативно вплинути на їх функціонування. У такому випадку досягається, якщо організація (підприємство) має власника, який його контролює.

До методів державного стимулювання слід активно включати конкурентні механізми розвитку ВНЗ. Сформоване конкурентне середовище змусить багатьох учасників освітнього ринку працювати краще, в результаті чого вони отримують високоякісну, конкурентоспроможну освіту.

Зазначимо, що державна система вищої освіти стає менш ефективною, втрачаючи зв'язок з ринком праці. Виходом зі ситуації, що склалася, повинен бути, безсумнівно, поступовий перехід ВНЗ з державної системи у сферу громадянського суспільства, яке регулюватиме вищу школу, визначатиме шляхи її розвитку на основі власних потреб та вимог глобальної економіки і світового освітнього простору. Тому організація державного управління вищої освіти має визначатися державно-суспільним характером, з урахуванням балансу приватних та громадських інтересів.

Наголосимо, що державне управління сферою вищої освіти має передбачати спрямованість на певний результат та відповідну ефективність. Тому важливими аспектами аналізу державного управління освітою та освітніми системами виступають його еквіфінальність, результативність та ефективність.

Еквіфінальність є ключовим критерієм ефективності управління вищою освітою та свідчить про здатність закладів вищої освіти досягати однакового кінцевого стійкого стану в процесі свого розвитку за різних стартових умов і різними шляхами.

Результативність функціонування ВНЗ залежить від діяльності науково-педагогічних працівників, рівня їх кваліфікації, майстерності, володіння навичками самоосвіти, самоконтролю, самоаналізу своєї діяльності.

Адміністрації ВНЗ важливо використовувати науковий підхід до організації роботи з науково-педагогічними працівниками, вивчати різні напрями їх діяльності, передусім, готовність викладачів працювати в сучасному ВНЗ, здатність використовувати сучасні інноваційні технології, вміння

планувати свою науково–педагогічну діяльність, співпрацювати в колективі, організовувати освітній процес, підвищувати професійну майстерність і рівень кваліфікації, надавати методичну допомогу молодим науково–педагогічним працівникам, допомагати їм адаптуватися в колективі.

Ефективність управління освітою полягає в максимізації якості знань та навичків здобувачів ВНЗ за мінімальних витрат ресурсів, які витрачено на забезпечення якісного освітнього процесу. Сьогодні для досягнення цілей державної політики, що проводиться в освіті, використовується взаємопов'язана система показників ефективності та результативності освітньої діяльності. Насамперед планується введення ефективного контракту у вищій освіті з керівниками закладів вищої освіти та основними категоріями працівників відповідно до досягнення цільових показників діяльності закладу вищої освіти. Основними критеріями ефективності визначено:

- систему оцінки якості загальної освіти;
- цільові показники діяльності (результативність керівників ВНЗ та основних категорій працівників);
- механізми перевірки досягнення цільових показників;
- моніторинг впливу запровадження ефективного контракту на якість освітніх послуг та задоволеності населення якістю вищої освіти.

Найважливішою особливістю управління освітою в сучасних умовах є те, що проблеми освіти повинні вирішуватися не лише тільки на рівні освітньої системи. Позбавлення цих проблем стає компонентом загальнодержавної політики. Тобто управління освітою має здійснюватися не тільки спеціалізованими освітніми міністерствами, а й бути компонентом великих урядових програм, які охоплюють усі сфери життя.

Проведення єдиної державної політики у сфері освіти стає важливим завданням управління освітою в Україні. Лише високий пріоритет освіти в державній політиці може забезпечити необхідний рівень управління сферою освіти у світі. При цьому пріоритетність освіти має бути не лише проголошена, а й послідовно реалізовуватися в політичній практиці.

Управління освітою за сучасних умов орієнтоване здебільшого на вирішенні таких проблем:

- організація доступу до освіти, яка б задовольняла освітні потреби суспільства у ХХІ столітті;
- підвищення якості освіти та досягнення її релевантності, тобто відповідати запитам суспільства;
- примноження ефективності та продуктивності освітньої системи .

Усі ці проблеми мають реалізовуватимуться в умовах збільшення кількості здобувачів за умов скорочення державних коштів, які виділяються на одного здобувача. Складність проблем у поєднанні зі скороченням державного фінансування вимагає перегляду ролі та функцій держави, ВНЗ у фінансуванні та організації освіти.

Реалізація обговорюваних напрямів підвищення ефективності управління системою освіти неможлива без впровадження нових інструментів фінансування освітньої галузі. Існуючий сьогодні кошторисний порядок бюджетного фінансування навчальних закладів багато в чому обмежує можливості й стимули підвищення якості послуг та ефективності їх надання. Брак фінансових ресурсів для забезпечення якісного навчання неминуче зумовлює неможливість оновлення освітньої інфраструктури, скорочення обсягу науково-дослідних робіт, зменшення доступу для населення до освіти внаслідок підвищення рівня її комерціалізації, ослаблення зацікавленості роботодавців у процесі підготовки фахівців. У кінцевому підсумку це призводить до погіршення якості освіти (Герованесов, Герованесов, 2017).

Першорядним стає питання оптимізації організаційної структури управління освітою. Пам'ятаємо, що сама освіта, як об'єкт впливу, є системою, яка складається із взаємозалежних елементів. Саме тому підходити до покращення якості освіти необхідно системно, впливаючи на кожен елемент цієї системи рівномірно. Актуальними виникають питання, які пов'язані зі суб'єктами управління освітою. Як наслідок, слід розвивати державно–громадське управління та залучати бізнес-структури до вирішення проблем, які

виникають у цій сфері. Отже, назріла зміна системи фінансування освітньої сфери. Мають з'явитися нові методи розподілу бюджетних коштів, залучення коштів із позабюджетних джерел фінансування. Йдеться про створення у ВНЗ спеціальних фондів – ендаументів (Рисін, Цибульська, 2015).

Ендаумент (від англ. *endowment* – постачання, внесок) або ендаумент–фонд цільовий фонд, створений для некомерційних цілей, зокрема фінансування організацій освіти, культури, медицини тощо.

Ендаумент–фонди відрізняються від звичайних благодійних фондів тим, що спрямовують на свої цілі, головним чином, інвестиційний дохід від сформованого донорами капіталу. При цьому донори мають право чітко вказувати, на що може бути витрачений отриманий фондом дохід.

Пріоритетні цілі створення ендаументів в освіті:

- 1) підвищення конкурентоспроможності ВНЗ на ринку освітніх послуг за рахунок підвищення якості освітніх послуг;
- 2) підвищення фінансової стабільності;
- 3) збільшення прибутковості діяльності ВНЗ;
- 4) розвиток інноваційної та науково-дослідницької діяльності;
- 5) стимулювання талановитої молоді за допомогою стипендій;
- 6) підвищення заробітної плати професорсько-викладацькому складу (Ткачук, 2018).

Згідно зі Законом України «Про вищу освіту» ВНЗ має право засновувати ендаумент-фонд та розпоряджатися доходами від його використання, а також отримувати майно, кошти і матеріальні цінності, зокрема будинки, споруди, обладнання, транспортні засоби, від державних органів, органів місцевого самоврядування, юридичних і фізичних осіб, у тому числі як благодійну допомогу.

Не повинні залишитися поза увагою питання самоорганізації та децентралізації ВНЗ. Новий статус ВНЗ при цьому закріплюють в освітньому правовому масиві, який сьогодні становить вельми суттєвий «пласт»

соціального законодавства. Саме можливість самоорганізації та децентралізації ВНЗ дозволить:

- створити більш чіткий поділ між покупцями та виробниками освітніх послуг, сприятиме розвитку практики контрактних відносин таких установ з органами державної влади;

- легше формувати, впроваджувати та змінювати структуру і механізми управління;

- стати засобом залучення інвестицій в освітню галузь та розширити можливості появи нових джерел фінансування поточної діяльності таких установ;

- створити необхідні стимули та умови для суттєвого підвищення ефективності використання кадрових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів.

Додамо, що реформування системи вищої освіти поставило на перший план **студентоцентроване навчання, яке передбачає:** залучення здобувачів вищої освіти до ролі автономних і відповідальних суб'єктів освітнього процесу; створення освітнього середовища, орієнтованого на задоволення потреб та інтересів здобувачів вищої освіти, зокрема надання можливостей для формування індивідуальної освітньої траєкторії; побудову освітнього процесу на засадах взаємної поваги і партнерства між учасниками освітнього процесу.

Отже, підсумовуючи викладене, зробимо достеменні висновки. По-перше, в Україні з метою вдосконалення системи вищої освіти підготувати, затвердити та використовувати ринкові механізми контролю якості, участі роботодавців в управлінні системою, застосовувати критерії результативності та ефективності функціонування системи вищої освіти. *По-друге*, надати можливість альтернативного фінансування освітній сфері та налагодити зворотний зв'язок між освітньою сферою та роботодавцями з метою ефективного управління системою вищої освіти. *По-третє*, удосконалити правове забезпечення освітньої діяльності, що має регулювати розвиток автономії ВНЗ. *По-четверте*, врахувати правовий фактор як сенс для повноцінного регулювання

децентралізації управління у сфері освіти, розвитку ВНЗ, покращення його фінансування, удосконалення системи контролю якості освіти.

НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД КРИЗ ТА ПОСТІЙНИХ ЗМІН

Бербенець О. В., к.е.н., доцент

Тривала самоізоляція через коронавірус, з якою світ зіткнулися в 2020 році, значно вплинула на корпоративне середовище. Багато бізнесів і сьогодні активно оптимізують стратегії та цілі, змінюють процеси, намагаючись подолати фінансові та інші труднощі.

Однією зі сфер роботи, яка найбільше постраждала, стало навчання та розвиток співробітників (How COVID-19 Has Affected Employee Skills Training: A Simplilearn Survey, 2022).

Обмеження, пов'язані з карантинном, безпосередньо вплинули на зміст, кампаніями навчання персоналу. Оскільки політика роботи вдома була реалізована з уповільненим поширенням COVID-19, організації, які раніше пропонували своїм співробітникам навчання аудиторно, перемістили свої програми в Інтернет. Як підтвердив досвід, така зміна мала або незначний вплив, або не мала жодного впливу на якість навчання працівників.

Онлайн-програми були такими самими або більш ефективними, ніж навчання в аудиторії. 82 % респондентів, чий організації перенесли тренінги з підвищення навиків співробітників в Інтернет, засвідчили, що онлайн-сесії принаймні такі ж ефективні, як і аудиторні. 13 % оцінили онлайн-тренінг більш ефективним, ніж навчання в аудиторії.

Більшість фахівців з кадрів (HR) вважають, що зміни на ринку праці, які відбуваються сьогодні матимуть постійний характер. А одній з відповідей пропонувалося розширення обсягу тренінгів з управління кризою, щоб усі співробітники відчували матеріально-технічну та емоційну підготовленість до

катастрофи. Завдяки тренінгу з управління кризою, який враховує благополуччя співробітників, лідери повинні зосередитися на емпатії та співчутті. Для того, щоб керувати командами в умовах кризи, потрібно не просто знати, що робити, але й вміти, як це зробити так, щоб люди відчували себе стійкими та сильними (Preparing for the Worst: 3 Types of Training to Support Employees During a Crisis, 2022).

Перед системами корпоративного навчання та T&D-фахівцями виникли нові проблеми та виклики, наприклад, зниження мотивації та залучення співробітників до процесів професійного розвитку, скорочення бюджетів, зміни в плануванні, невизначеність тощо. Тим не менш, персонал залишається головною рушійною силою організації, а його навчання – це не тільки заходи, спрямовані на розвиток підприємства в майбутньому, але й необхідна умова його стабільного функціонування тут і зараз.

Далі були розглянуті важливі напрямки, на які варто звернути пильну увагу T&D-менеджеру під час планування навчальних заходів та системи розвитку персоналу в період кризи та постійних змін.

Співробітники. У складний період підвищується шанс зіткнутися з високою робочою завантаженістю персоналу, а також апатією, зниженням залучення і мотивації. Співробітники можуть відмовлятися від участі в заходах, що розвивають, та ігнорувати навчання. Це варіант норми, адже колектив разом із компанією проживає зміни та долає кризу, у тому числі психологічно та емоційно. Але це не означає, що більшість процесів, пов'язаних з навчанням та розвитком персоналу, необхідно поставити на паузу в очікуванні кращих часів. Швидше, діяльність підрозділів та менеджерів, які займаються розвитком, потребує адаптації під поточні умови.

По-перше, зростає важливість особистого контакту T&D-менеджера зі співробітниками. Особисті інтерв'ю можуть допомогти виявити найбільш проблемні зони та складності, «болі», з якими стикаються колеги, а також визначити, яка підтримка та допомога потрібна їм тут і зараз. Індивідуальні довірчі бесіди допоможуть дізнатися і надалі створити зручні умови для

навчання різних категорій персоналу, і в такий спосіб залучати та мотивувати співробітників на професійний розвиток.

По-друге, як додатковий інструмент можна використовувати анкетування співробітників. Наприклад, опитування з метою виявлення потреби в навчанні серед персоналу. Якщо раніше основними постачальниками запитів та вимог до навчання в першу чергу були керівники, то в періоди змін, кризи (а особливо якщо компанія переходить на віддалену роботу) рекомендується приділяти більше уваги запитам, що надходять від усіх співробітників.

По-третє, важливо оцінити на систему корпоративного навчання ширше та визначити нові способи професійного розвитку персоналу в організації. До речі, це можуть бути зовсім не тренінги, а, наприклад, індивідуальний коучинг, командотворчі заходи або дайджест навчальних матеріалів.

Команди. Складнощі в комунікаціях, психологічна напруженість у колективі можуть виникати на тлі особистих переживань та складнощів співробітників, зміни пріоритетів, цілей кампанії, а також переходу на віддалену роботу. У періоди змін та криз на поверхню піднімаються проблеми та конфлікти, з якими допоможуть впоратися співробітники, які опікуються навчанням персоналу.

З цією метою важливо спілкуватися з робочими групами та проектними командами, яким теж може бути потрібна підтримка. Можна запропонувати особисту участь у проектах, допомогу в проведенні нарад і ретроспектив, фасилітацій, мозкових штурмів – такі заходи сприяють згуртуванню команди, провокують спілкування (якщо співробітники працюють на віддаленні) і виводять колег на активне обговорення складнощів, що виникають. Оперативно виявляють актуальні точки напруги за відсутності можливості особистих інтерв'ю з лінійними співробітниками (наприклад, у кампаніях з великою чисельністю персоналу) допоможе також комунікація з командами чи їхніми представниками (тимлідами, менеджерами проектів).

Інформація. Далі рекомендуємо звернути увагу на внутрішні інформаційні ресурси – джерела знань та комунікацій – базу знань, корпоративний

університет, інформаційні портали. Які канали інформації дійсно використовуються співробітниками, наскільки вони є ефективними? В якому стані на даний момент перебувають ці системи, чи відповідають вони вимогам бізнесу та умовам реальності, що змінюється?

Забезпечуємо розвиток поточних інструментів та їх регулярне оновлення. Важливо, щоб ресурси були орієнтовані на своєчасну передачу даних, зберігали співробітникам вільний і самостійний пошук та доступ до всієї необхідної інформації та знань. У періоди кризи та змін співробітникам як ніколи потрібна актуальна інформація та матеріали, доступні для вивчення у зручний час.

Корпоративна культура. Спробуємо проаналізувати, на якому місці в корпоративній культурі знання. Чи поділяють працівники таку цінність? На якому рівні обмін знаннями в компанії? Яким чином можна сприяти розвитку культури знань та донести цінність навчань?

Криза та зміни – перевірка на міцність та справжнє випробування для корпоративної культури. Навіть якщо на даний момент професійний розвиток займає сильну позицію в корпоративній культурі, що склалася, цінність знань і навчання вимагає зміцнення та додаткової підтримки з боку T&D-менеджера.

Очевидно позначайте для співробітників мету кожного навчального заходу, роз'яснюйте їх призначення та зміст, поділіться запланованим результатом та їх впливом на роботу. Розповідайте співробітникам історії та діліться позитивними прикладами та кейсами досягнення надихаючих результатів за допомогою навчання, що може донести чи зміцнити цінність корпоративного навчання у сприйнятті колег.

Спровокуємо внутрішній обмін знаннями. Цілком можливо, що співробітник давно хотів розвинути ораторські навички чи поділитися з колегами результатами своєї роботи. А можливо, хтось практикує психологічні консультації чи проводить внутрішні міні-тренінги для колег? Саме час звернутися до цього ресурсу та почати його використовувати: для T&D-менеджера це спосіб підтримати систему навчання та розвитку та підвищити

корпоративну культуру, зокрема для співробітників – можливість власного професійного зростання та розвитку.

Планування та бюджет. У період змін і криз плани, стратегічні цілі та бюджети кампанії, орієнтовані на розвиток персоналу, можуть значно коригуватися. T&D-менеджер в умовах високої невизначеності:

а) По-перше, регулярно актуалізувати плани відповідно до змін у стратегічному плануванні, визначати та переглядати пріоритети, від чого на даний момент можна відмовитися;

б) По-друге, проводити періодичний моніторинг потреби в навчанні, причому, згадувалося вище, як серед керівників, так і серед лінійного персоналу. На основі проведених досліджень скоригувати плани та графік навчань, орієнтуючись насамперед на короткострокове та середньострокове планування.

Під час досліджень сфокусуватися на внутрішніх навчальних заходах та налагодженні комунікацій у колективі, скористатися допомогою оптимізації бізнес-процесів, пов'язаних з обміном знаннями (адаптації, консультування, наставництва), актуалізації інформаційних джерел та засобів комунікації, заходів щодо створення та підтримання сприятливої психологічної атмосфери, зміцнення корпоративної культури, у тому числі розвитку цінності знань та професійного розвитку співробітників.

Оптимізація. Криза часто стає «кроком назад» для багатьох кампаній та багатьох фахівців. Здається, що ідеально працюючу систему вибудували роками, а сьогодні вона просто перестає функціонувати або розвалюється на очах. Насправді ж, кризові та мінливі умови дозволяють нам виявити раніше невидимі складності та вузькі місця, які потребують уваги та опрацювання.

Криза – це найкращий час для творчості та оптимізації. Спробуємо включити внутрішнього дослідника проаналізувати процеси, які безпосередньо чи опосередковано стосуються навчання та розвитку персоналу; запропонуємо шляхи їх удосконалення; спробуємо нові інструменти та рішення. Статистика

та облік ризиків, допоможуть у прийнятті та обґрунтуванні висновків у дослідженні.

У кризовий період видається шанс глибше поглянути на функціонал і роль підрозділів, які опікуються навчанням співробітників, побачити нові можливості, здатні допомогти кампанії та персоналу подолати складнощі, стати на шлях подальшого розвитку.

Як уникнути вигоряння видалених співробітників. Кожен з нас має певний запас міцності та сил для кожної сфери життя. Робота – невід’ємна частина розвитку та вкрай важливий життєвий ресурс, який потребує високого залучення. У більшості це щонайменше 40 робочих годин на тиждень (на віддаленій роботі виходить ще більше).

Запаси міцності не нескінченні, і надто важливо підтримувати баланс на всіх енергетичних рівнях: фізичному, розумовому, духовному, емоційному.

Емоційне вигоряння – це стан апатії та виснаження, що призводить до «паралічу» сил, почуттів та супроводжується втратою радості та смаку до життя. Перша згадка про нього належить Герберту Фрейденбергу, який ознаменував «хворобу білих комірців» словом «*burnout*» ще в 1974 році.

На сьогоднішній день у сфері маркетингу, ІТ та технологій синдром емоційного вигоряння – це своєрідна «професійна хвороба», яка рано чи пізно відвідує кожного. Тому HR та керівникам важливо вчасно її відстежити у своїх співробітників та запобігти розвитку.

Чинники розвитку синдрому емоційного вигоряння. Умовно їх можна поділити на два типи: організаційні та особистісні. Другі рідко грають ключову роль, але можуть посилити ситуацію. А от організаційні фактори часто стають першопричиною. Здебільшого вони залежать від побудови робочого процесу в кампанії та ставлення до співробітників. Звичайно, можна постійно звільнювати «вигорілих» і замінювати їх новими працівниками, але висока регулярність цих дій свідчить про явні проблеми в процесі роботи та слабке управління. Варто пам’ятати, що негативні відгуки швидко поширюються і не сприяють найму кваліфікованих кадрів у майбутньому.

Організаційні фактори, що негативно впливають на емоційний стан:

- робоче навантаження вище за норму постійних можливостей;
- нестача підтримки з боку колективу та керівника;
- неоціненність витрачених зусиль та відсутність винагороди;
- розпливчасті вимоги та критерії оцінки роботи;
- відсутність перспектив;
- відсутність відпусток та вихідних, робота 24/7.

Спочатку необхідно виявити професійне вигоряння у співробітника. Якщо в офісі все досить прозоро і від погляду досвідченого HR нічого не укриється, то віддалено можна помітити синдром через зниження продуктивності та появою дратівливих коментарів співробітників про роботу.

Якщо спостерігається три і більше пунктів з наведених нижче, у себе чи свого співробітника, то це дає підставу терміново звернути увагу на проблему і відкрито поговорити про неї:

- постійна втома;
- дратівливість;
- ненависть до оточуючих (колеги та клієнтів);
- байдужість до клієнтів;
- небажання розвиватися у професії;
- апатія, відсутність хобі;
- почуття безглуздості своєї праці;
- втрата цінності у професії, відсутність почуття користі.

Як запобігти вигорянню працівників на віддаленні. По-перше, найдієвішою порадою всім HR та керівникам команд в умовах дистанційної роботи є обов'язкове проведення один день на два тижні індивідуальних зустрічей зі співробітником, щоб докладно обговорити його успіхи, план розвитку, самопочуття та просто поспілкуватися. Такій захід допоможе вам вчасно відстежити зміни в настрої та спільно розробити план розв'язання неприємної ситуації.

По-друге, дотримування нових правил на дистанційній роботі та намагання донести до команди важливість дій:

- розстановка пріоритетів передбачає щоденне планування справи за важливістю та терміновістю, виконання точно за графіком з перервами на відпочинок;
- дихальні практики;
- зарядка, фізична розминка, відпочинок очам;
- самомасаж обличчя, швидко знімає напругу та повертає ресурсний стан;
- усунення зайвого шуму (телевізор, музика тощо);
- 15-хвилинний сон, швидко додає сил;

На віддалених роботах діагностувати вигоряння набагато складніше, а настає він, на жаль, частіше. Якщо все ж таки зустрілося вигоряння співробітника на дистанційній роботі, то необхідно :

- передусім усунути стресори;
- виявити очікування від професії та роботи в поточній команді, скласти план досягнення цілей;
- проаналізувати менторство та допомогу щодо виходу зі;
- за можливості, введіть відпочинок на 3–4 дні та обов'язково проговоріть, щоб співробітник був без гаджетів – організм та емоційний стан відновлюються;
- обговорити особистий план розвитку на найближчі кілька років;
- знизити, а краще усунути страх рецидиву, оскільки у складній формі емоційне вигоряння може давати психосоматику і виявлятися у вигляді хвороб;
- обговорити план подолання такого стану;
- нагадати співробітнику про інші сфери життя, здоровий сон, своєчасне харчування та регулярні заняття спортом.

Безумовно, можна багато говорити і писати про цінність емоційного фону співробітників, але не варто забувати, що вони дорослі люди, які в першу чергу самі несуть відповідальність за всі справи в групі, тримають руку на пульсі

надійно. Психологічному стану співробітників та клімату в колективі важливо приділяти увагу, тому що від емоційного стану персоналу залежить результат його роботи.

Наведемо 7 порад для успішного управління віддаленими командами (7 Tips for Successfully Managing Remote Teams, 2022).

Нині віддалена робота – або робота з дому – раптово стала більшою за тренд. Це потреба для компаній по всьому світу. Як результат, тисячі керівників команд та компаній раптово виявили, що змушені керувати повністю чи частково віддаленим персоналом. Узагалі це може налякати будь-кого, тим паче таке відбувається вперше і не було часу підготуватися.

Наведений перелік порад допоможе нам розібратися та забезпечити успішну роботу собі й команді:

1) щоденне спілкування – має бути коли і де тільки можливо, віч-на-віч і у форматі відео з картинкою. Телефонні дзвінки, пошта та *Slack* працюють до певного часу. Команда бачить свого керівника, а керівник – команду. Добра новина міститься в тому, що сервіси типу *Zoom* або *Google Team Hangouts* вирішують це завдання. Спочатку краще робити відеодзвінки щодня. Мета полягає у встановленні планів, наданні зворотного зв'язку та ресурсів, які потрібні команді.

2) тривале спілкування – без пояснювання, що зустрічі зі своєю командою мають бути регулярними. Одна з найважчих речей при роботі з дому – відсутність звички до такого режиму, відчуття самотності та ізоляції, які можуть закріпитись у свідомості. І це багаторазово посилюється зовнішньою необхідністю карантину та добровільною самоізоляцією.

3) використання переваг сучасних технологій. Робота керівника полягає передусім у підтримуванні зв'язку у своїй команді. Електронні комунікаційні платформи – це простий спосіб залучення всіх працівників до роботи. На короткій дистанції цілком працюють пошта та чати, але для підтримки віддаленої комунікації у довгостроковому періоді краще

використовувати *Slack* або *Microsoft Teams*. Тим більш що деякі з цих комунікаційних рішень наразі доступні безкоштовно.

4) керівництво очікуваннями – допомога своїй команді зрозуміти, хто і що має робити, проголошення реалістичних очікувань від роботи. Управління очікуваннями застосовується і до керівника. Підготовка всієї команди до успішного вирішення робочих завдань з чітким визначенням завдань та допомога всій команді зрозуміти, як саме вимірюватимуться результати. Має бути чітко визначена сфера діяльності, дедлайни та підсумковий результат для кожного завдання чи проекту, над якими працює команда. Інакше за декілька тижнів не можна зрозуміти, хто і чим зайнятий;

5) фокусування на результаті, а не на процесі. Неможливо контролювати кожний аспект роботи віддаленої команди. Це не треба намагатися робити з командою в офісі; безглуздо, коли люди працюють з різних локацій. Необхідно сфокусуватися на тому, що вони роблять, або на кількості відпрацьованих годин, зосередитися на результатах і саме з них судити про роботу команди;

6) забезпечення команди необхідними ресурсами– глибоке переконання в тому, що віддалена команда має всі технічні можливості для виконання роботи. З раптовою появою нових співробітників, які працюють з дому, їх швидко забезпечують ноутбуками, програмним продуктом, мобільним зв'язком та високошвидкісним Інтернетом. Нерозумно припускати, що в кожного все має бути, але обов'язок керівника – надати працівникам усе можливе;

7) гнучкість. У нинішній ситуації на всю команду випало багато неочікуваного. Звичайно, це не привід припинити працювати, але цілком слушно переглянути свій підхід до продуктивності. Для багатьох команд майже не існують традиційні робочі години та дні. Натомість виявляється довіра до своєї команди, дається кожному гнучкість і свобода в організації робочого дня, щоб упоратися зі своїм обсягом роботи та залишитися продуктивними. Такий підхід допоможе команді зберегтися в довгостроковому періоді.

Наведемо приклади особистих порад від працівників, що успішно працюють віддалено.

Коли є непорозуміння з колегою, обов'язково телефонуємо. З'ясовуємо проблемну ситуацію не чаті, а голосом. Дуже важливо вміти висловлювати та обговорювати свої побоювання, заперечення, тривоги усно. У чаті не видно емоції, багато колег ніколи не бачили один одного, тому вміння розуміти на віддалені вельми важливо. Більше хвалити, давати позитивний зворотний зв'язок, підтримувати належну атмосферу у віддаленому колективі, створити інтерес до завдання – за таких умов співробітник на віддаленні може бути дуже ефективним.

Основна проблема віддаленої роботи – організація робочого місця, максимально облаштованого та ізольованого робочого місця, щоб усе необхідне було поряд, та не відволікало питаннями. Під час роботи за комп'ютером прибрати смартфон якнайдалі, щоб не було спокуси заглянути в соцмережі або на чати з друзями. Правило – 50/10 робота, 50 хв. перерва, відповідь на повідомлення 10 хв.

Чіткий план завдань та розстановка пріоритетів. Обов'язкове встановлення термінів, щоб максимально візуалізувати завдання. Найбільш ефективно день розпочинати з найскладніших і об'ємніших задач. Вірогідність їх виконання більш висока. Багато хто почав активно використовувати гугл-календарі.

Важливо пам'ятати, що робочий день не триває 16 годин, тому необхідно чітко розподіляти час на завдання та їх виконання. Якщо не робити перерв і не вибудовувати режим робота/відпочинок, то можна швидко відучити втрату сил, що зненацька призведе до вигоряння. Більше бути на свіжому повітрі, достатньо уваги приділяти фізичній активності. Це дозволить бути в ресурсі та розвиватися за наміченим планом.

Відвести час на адаптацію – перший місяць. Доводиться боротися з внутрішнім опором і звикати до того, що потрібно працювати і вдома (є купа інтересних справ...). Насправді так – Але будинок – тепер робоче місце, видалення вимагає вельми високої самодисципліни, чіткого з'ясування для

себе, як працювати далі, за яким графіком роботи та відпочинку, як привчити себе просинатися і починати роботу щодня в один і той же час.

РОЗВИТОК ЗДАТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СПРАВЛЯТИСЯ ЗІ ЗМІНАМИ

Гаркавий В. В., к.е.н., доцент

Тематика підвищення ефективності бізнесу (за рахунок управління змінами, у тому й за рахунок впровадження інновацій) завжди привертала увагу численних дослідників.

Всупереч уявленням, що виникли завдяки популярним програмам управління змінами та реінжинірингу, процеси зовсім не настільки гнучкі або адаптовані, як ресурси, а цінності мають ці властивості ще меншою мірою. Тому в роботі над підтримуючими чи підривними інноваціями, коли організація потребує нових процесів та цінностей, оскільки їй потрібні нові здібності, менеджери повинні створити новий організаційний простір для розвитку таких здібностей. Є три способи досягти бажаного. Керівники можуть:

- створити нові організаційні структури всередині організації, в яких можна розробити нові процеси;

- виділити незалежну організацію з існуючої та розвинути в ній нові процеси та цінності, необхідні для вирішення нової проблеми;

- придбати іншу організацію, в якій процеси та цінності практично збігаються з необхідними для вирішення нового завдання (Развитие способности справляться с переменами, 2022).

Коли здібності організації полягають у її процесах і коли новим завданням потрібні нові процеси – а саме, коли вони вимагають, щоб різні люди чи групи в кампанії взаємодіяли інакше та в іншому темпі, ніж це було прийнято раніше, – керівництву треба виділити з існуючої організації відповідних співробітників і накреслити навколо цієї групи новий кордон. Часто організаційні кордони

спочатку проводять для спрощення роботи існуючих процесів, і тоді вони ускладнюють створення нових процесів. Нові кордони команди сприяють розвитку нових моделей спільної роботи, які зрештою затверджуються як нові процеси. (Стівен Вілрайт і Кім Кларк, 1992)

«Революція в розробці продукції» (Revolutionizing Product Development, The Free Press, 1992) Стівен Вілрайт і Кім Кларк називають такі структури «командами важкоатлетів».

Ці команди повністю зайняті новим завданням, члени групи розміщені поруч один з одним, і кожен з них має взяти на себе особисту відповідальність за успіх проекту. У компанії Chrysler, наприклад, межі груп усередині її організації з розробки продуктів традиційно визначалися компонентами, над якими вони працювали: трансмісіями, електричними системами та ін. Але для прискорення розробки автомобілів компанії було необхідно сконцентрувати увагу не на компонентах, а на платформах, наприклад, на мінівені, малолітражному автомобілі, джипі, вантажівці. Тому в компанії були створені команди важкоатлетів. Хоча ці організаційні одиниці приділяють менше уваги розробці окремих компонентів, вони спрощують визначення нових процесів, які набагато швидше та ефективніше інтегрують різні великі вузли в нові моделі автомобілів. Найрізноманітніші компанії – Medtronic з її кардіостимуляторами, IBM з жорсткими дисками, Eli Lilly з новим препаратом – блокбастером Zyrhexa – використовували команди важкоатлетів як рушійну силу для створення нових процесів, які дозволили швидше розробляти продукти (Развитие способности справляться с переменами, 2022).

Коли цінності основної організації не дозволяють направити ресурси на інноваційний проект, компанії слід виділити їх у вигляді нового підприємства. Від великих організацій не можна очікувати виділення великих фінансових і людських ресурсів, необхідних для створення сталого становища на невеликих ринках, що розвиваються. І компаніям, чия структура витрат пристосована для конкуренції на ринках з високими цінами, дуже важко працювати вигідно, ще й на ринках з низькими цінами. Відбрунькування компаній дуже популярне серед

керівників консервативних кампаній, які намагаються вирішити, що їм робити з Інтернетом. Але це не завжди виходить. Коли підривна інновація вимагає іншої структури витрат, щоб бути прибутковою і конкурентоспроможною, або наявні можливості незначні порівняно з потребами зростання основної організації, тоді – і тільки тоді – необхідно виділення підприємства.

Відділ лазерних принтерів компанії Hewlett-Packard у Бойсі (штат Айдахо) досяг величезного успіху та високої рентабельності, завоював репутацію виробника продукції найвищої якості. На жаль, проект струменевих принтерів, що були підривною інновацією, у рамках основного бізнесу принтерів HP. Хоча процеси розробки цих двох видів принтерів загалом подібні, існує певна різниця у цінностях. Щоб процвітати на ринку струменевих принтерів, компанії HP необхідно було відчувати себе комфортно за більш низької рентабельності продажів за валовим прибутком і на меншому ринку – порівняно з тими умовами, що забезпечував ринок лазерних принтерів. Їй була потрібна також готовність прийняти нижчі стандарти ефективності. І тільки коли керівництво HP вирішило перевести відповідну групу у свій підрозділ у Ванкувері (канадська провінція Британська Колумбія) і поставило перед нею мету конкурувати на рівних з відділом лазерних принтерів, група струменевих принтерів нарешті досягла успіху (Развитие способности справляться с переменами, 2022).

Наскільки великим має бути ступінь виділення нової організації? Інше фізичне місце розташування – не завжди. Головна вимога в тому, що проект не можна змушувати конкурувати за ресурси з проектами основної організації. Проекти, які не поєднуються з основними цінностями кампанії, природно вважатимуться менш пріоритетними. Розміщення виділеної організації в іншому місці не так важливо, як її незалежність від звичайних критеріїв прийняття рішень у процесі розподілу ресурсів. У статті «Підбір коштів на вирішення проблеми» детально описується, як правильно підібрати організаційну структуру на вирішення конкретних проблем інновації. (рис. 4.2)

Припустимо, що організації потрібно відреагувати на інновацію чи ініціювати її. Запропонована тут матриця допоможе керівникам зрозуміти, які команди мають працювати над проектом і в рамках якої організаційної структури необхідно їй працювати. По вертикальній осі менеджер задає ступінь відповідності існуючих в організації процесів ефективного виконання нового виду роботи. По горизонтальній осі вказується, чи дозволяють цінності організації виділяти корпоративні ресурси потреб нових ініціатив.

Ступінь відповідності існуючих процесів новому проекту	Погано	Б Використовуйте команду важковаговиків у межах існуючої організації.	В Використовуйте команду виокремленої незалежної організації.
	Добре	А Використовуйте команду легковаговиків або функціональну команду в межах існуючої організації.	Г Розробку доцільно проводити в межах існуючої організації за допомогою команди важковаговиків, але для комерціалізації проекту майже завжди знадобиться незалежна структура.
		Добре (підтримуюча інновація)	Погано (підривна інновація)
Ступінь відповідності існуючих цінностей новому проекту			

Рис. 4.2 Варіанти реакції організації на інновацію

У прямокутнику А представлений проект, який добре поєднується з процесами та цінностями кампанії, тому нові здібності не потрібні. Функціональна команда, або команда легковаговиків, може впоратися з проектом у рамках існуючої організаційної структури. Функціональна команда працює над проблемами, властивими певній функції, а потім передає проект іншій команді, яка працює над своєю функцією. У команді легковаговиків працюють фахівці різного профілю, але її члени залишаються під керівництвом своїх функціональних менеджерів.

У прямокутнику Б представлений проект, який добре поєднується з цінностями кампанії, але не з її процесами. Він ставить перед організацією нові

види проблем і тому потребує нових видів взаємодії та координації між групами та окремими співробітниками. Команда, подібна до команди з прямокутника А, займається підтримуючою, а не підривною інновацією. У цьому випадку непогано використовувати команду важкоатлетів, але проект може бути реалізований у рамках основної кампанії. Команда важкоатлетів, члени якої працюють тільки над проектом і повинні поводитися як головні керівники проекту, що несуть на своїх плечах відповідальність за його успіх, влаштована так, щоб могли формуватися нові процеси та нові способи спільної роботи.

У прямокутнику В керівник стикається з підривними змінами, які не поєднуються з процесами і цінностями, що існують в організації. Для того, щоб досягти успіху, керівнику слід створити незалежну організацію та доручити роботу над проблемою команді важкоатлетів. Незалежна організація дозволить проекту керуватися іншими цінностями, наприклад, іншою структурою витрат із нижчою рентабельністю продажів. Команда важкоатлетів (як і в прямокутнику Б) забезпечить появу нових процесів.

Аналогічно в прямокутнику Г, коли керівник стикається з підривними змінами, які поєднуються з процесами, що існують в організації, але не з її цінностями, ключ до успіху майже завжди полягає в тому, щоб доручити команді важкоатлетів роботу в незалежній організації. Іноді розробку можна з успіхом проводити і в рамках існуючої організації, але для успішної комерціалізації проекту буде потрібна незалежна структура (Клейтон Кристенсен, Майкл Овердорф, 2022).

На жаль, більшість кампаній використовує стратегію організації «всіх під один гребінець», застосовуючи команди легковогоників або функціональні команди для програм усіх видів та масштабів. Але такі команди придатні лише до використання існуючих здібностей. І серед тих небагатьох кампаній, які прийняли доктрину команди важкоатлетів, багато хто намагався організувати всі свої команди розробників у вигляді команд важкоатлетів. В ідеалі кожній

кампанії слід пристосовувати структуру команди та її місце в організації до процесів та цінностей, необхідних для конкретного проекту.

Керівники вважають, що створення нового підприємства обов'язково означає відмову від старого; їм це дуже не подобається, оскільки старе чудово справляється зі своїми завданнями. Але коли на горизонті з'являються підривні зміни, керівникам потрібно зібрати всі здібності організації, щоб протистояти цим змінам, перш ніж вони вплинуть на основний бізнес.

Фактично ним потрібно керувати тандемом із двох підприємств, оскільки процеси одного пристосовані до існуючої бізнес-моделі, а інше буде поставлене в залежність від нової моделі. Наприклад, завдяки скрупульозному виконанню прийнятих процесів планування, поглинання та партнерства кампанія Merrill Lynch провела вражаючу глобальну експансію своїх інституційних фінансових послуг. Однак тепер, опинившись віч-на-віч з онлайн-співтовариством, кампанія змушена планувати, здійснювати поглинання і створювати партнерства набагато вищими темпами. Чи означає це, що кампанії Merrill Lynch слід змінити процеси, які добре працювали в рамках традиційної інвестиційної діяльності банків? Подібне рішення призвело б до катастрофи, якби подивитися на проблему через призму нашої моделі. Натомість Merrill Lynch потрібно зберегти старі процеси для роботи в існуючому бізнесі (можливо, стара бізнес-модель дозволить заробити ще кілька мільярдів доларів!) та створити додаткові процеси для вирішення нового класу завдань, що виникли перед бізнесом (Клейтон Кристенсен, Майкл Овердорф, 2022).

Дослідники стверджують, що, вивчаючи цю проблему, ми не виявили жодного випадку, коли кампанії вдалося впоратися зі змінами, що руйнують її основні цінності, без особистої, невсипущої уваги з боку генерального директора саме через вплив цінностей при формуванні звичайного процесу розподілу ресурсів.

Тільки генеральний директор може забезпечити новій організації отримання необхідних ресурсів, лише у його владі створення процесів та цінностей, що відповідають новим завданням. Для генеральних директорів, які

вважають, що відбрунькування самостійної кампанії – це спосіб позбавлення турбот про підричну загрозу зі списку особистих справ; ймовірність невдачі є надзвичайно великою. Винятків із цього правила не виявлено.

Керівники, які займаються інноваціями, у своїх спробах отримати здібності повинні не тільки особливо оцінювати здібності та слабкі сторони, що ховаються в ресурсах, процесах та цінностях своєї кампанії, а й так само уважно розглядати поглинання. Кампанії, що успішно набувають нових здібностей в результаті поглинань, знають, де саме в кампанії вони знаходяться чи правильно їх засвоюють. Керівники-покупці починають із запитання: «Звідки взялася ця цінність, за яку я щойно так дорого заплатив? Чи виправдана ціна придбаними ресурсами? Чи значну частину вартості поглиненої кампанії склали процеси та цінності?».

Якщо здібності, що купуються, полягають в процесах і цінностях кампанії, що купується, то керівнику-покупцю варто відмовитися від інтеграції поглиненої кампанії в материнську організацію. Інтеграція знищує процеси і цінності фірми, що купується. Як тільки керівників кампанії, що поглинається, змусять прийняти спосіб ведення бізнесу компанією-покупцем, здібності їх кампанії випаруються. Набагато кращою стратегією було б дозволити бізнесу, що поглинається, зберегти незалежність і влити ресурси материнської кампанії в процеси і цінності придбаної організації. Такий підхід дійсно є придбанням нових здібностей (Клейтон Кристенсен, Майкл Овердорф, 2022).

Однак якщо основною причиною успіху компанії, що купується, і поглинання були її ресурси, то має велике значення інтегрувати новий бізнес в існуючий. По суті це означає включення співробітників, продуктів, технологій і клієнтів, що купуються, в процеси материнської кампанії з метою підвищення наявних у неї здібностей.

З цієї точки зору доцільно оцінити небезпеку злиття кампаній Daimler і Chrysler. Chrysler мав небагато ресурсів, які можна було вважати унікальними. Її недавній успіх на ринку спирався на процеси, зокрема, в розробці продуктів та інтеграцію зусиль постачальників великих вузлів автомобілів. Як же Daimler

ефективніше використовувати можливості компанії Chrysler? Задля зниження витрат Уолл-стріт вимагає від керівництва компаній їхньої консолідації. Але при інтеграції двох компаній будуть поставлені під загрозу ті процеси, які зробили Chrysler таким привабливим придбанням.

Ситуація нагадує придбання 1984 року компанією IBM телекомунікаційної компанії Rolm. Серед ресурсів Rolm не було нічого такого, чого вже не було IBM. Швидше, значення мали процеси Rolm у галузі розробки офісних телефонних станцій та пошуку нових ринків для їхнього збуту. Спочатку IBM усвідомлювала важливість збереження неформальної та незвичайної організаційної культури Rolm, яка різьче відрізнялася від методичного стилю IBM. Однак у 1987 році IBM ліквідувала компанію Rolm як свою філію та прийняла рішення про повну її інтеграцію у власну корпоративну структуру. Керівництво IBM швидко переконалося в помилковості цього кроку. Коли воно спробувало проштовхнути ресурси Rolm – її продукти та клієнтів – через свої процеси, відшліфовані великим комп'ютерним бізнесом, справи Rolm серйозно погіршилися. Комп'ютерна компанія, чії цінності пов'язані з рентабельністю продажів на рівні 18 %, не могла всерйоз зацікавитися продукцією з набагато нижчою рентабельністю. Інтеграція Rolm у IBM знищила саме джерело первісної цінності угоди. Daimler-Chrysler, поступаючись тиску інвестиційної спільноти, що вимагає економії від підвищення ефективності, виявилася на краю тієї ж прірви. Схоже, що інтуїція фінансових аналітиків найчастіше краще розпізнає цінність ресурсів, аніж цінність процесів (Клейтон Кристенсен, Майкл Овердорф, 2022).

І, навпаки, процес поглинань у Cisco Systems проходив так гладко тому, що, вона зберігала ресурси, процеси та цінності з урахуванням правильної перспективи. У період між 1993 і 1997 роками компанія купувала в основному дрібні компанії, які проіснували менше двох років, організація яких знаходилася на ранній стадії становлення а ринкова цінність спиралася переважно на ресурси – особливо на інженерів та продукти. Компанія Cisco поєднувала ці ресурси зі своїми ефективними процесами розробки, логістики,

виробництва та маркетингу і відмовилася від усіх процесів і цінностей, що прийшли з придбаними компаніями, оскільки платила вона не за них. У деяких випадках, коли компанія набувала більшої і зрілої організації зокрема, StrataCom в 1996 році, Cisco не інтегрувала її. Навпаки, вона дозволила StrataCom залишитися незалежною і вклала суттєві ресурси в організацію StrataCom, щоб сприяти більш швидкому зростанню.

Керівники організацій, які зіткнулися зі змінами, спочатку мають визначити, чи є необхідні ресурси для успіху. Потім їм потрібно запитати себе, чи є в організації необхідні процеси та цінності для успіху в новій ситуації. Друге питання не таке природне для більшості керівників, оскільки процеси виконання роботи та цінності, якими користуються співробітники в процесі прийняття рішень, добре слугували їм у минулому.

Автори дослідження сподіваються, що запропонована ними модель привчить менеджерів думати про ті здібності, які роблять їх організації ефективними, визначають і їхні слабкі сторони. Певний час, витрачений на самокритичний пошук чесних відповідей на такі запитання, принесе неоціненну користь. «Чи придатні для вирішення нової проблеми ті процеси, які звично використовуються для виконання роботи в нашій організації? Як вплинуть цінності організації на цю ініціативу? Чи стане вона високопріоритетною, чи тягнеться позаду?»

Нічого страшного, якщо відповіді на ці запитання будуть негативними. Усвідомлення проблеми – найважливіший крок у її вирішенні. Видавати тут бажане за дійсне означає вести команду новаторів по дорозі, що загрожує неминучими перешкодами, коливаннями та розчаруваннями. Інновації часто здаються усталеним компаніям такими важкими, бо ті наймають висококваліфікованих людей і потім змушують їх працювати в організаційних структурах, процеси та цінності яких зовсім не пристосовані для поставленого завдання. Головний обов'язок менеджменту в наш час перетворень – домогтися, щоб обдарованим людям було затишно в сприйнятливих організаціях (Клейтон Кристенсен, Майкл Овердорф, 2022).

Глава компанії General Electric Джек Уелч (Jack Welch) одного разу сказав: «Якщо темп змін за межами вашої організації вищий, ніж усередині неї, то кінець близький...». У непрості часи ви повинні бути готові перебудувати свою компанію так часто, як цього вимагають зміни, що відбуваються в навколишньому світі. Як вправу уявіть, що сьогодні ви починаєте свій бізнес з нуля. З чого б ви почали роботи, а чим би не займалися? (Брайан Трейси, 2022).

Для кращого огляду зробіть крок назад та оцініть свій бізнес з позиції комплексу ресурсів та можливостей. Уявіть, що бізнес – це пожежний шланг, зітканий з талантів та здібностей, який можна спрямовувати в будь-який бік. Не обмежуйте себе уявленням про компанію як про організацію, створену для виконання певних функцій та продажу певних товарів чи послуг. Натомість подумайте про те, що вона здатна вирішувати завдання, які радикально відрізняються від завдань, які ви вирішуєте сьогодні.

Замислюючись над повною реорганізацією свого бізнесу, уявіть, що за час вашої відсутності компанія згоріла вщент. Ви повертаєтесь та бачите, що ваші співробітники не постраждали під час пожежі й стоять на парковці. А на протилежному боці вулиці є вільні офісні приміщення, куди можна одразу переїхати і створити бізнес заново. Виникає запитання: які з ваших товарів та послуг ви почали б негайно виробляти і продавати, а від яких відмовилися б, виходячи зі свого сьогоднішнього досвіду?

Якби сьогодні ви розпочинали бізнес заново, відкинувши тягар минулого, то яким клієнтам ви зателефонували б у першу чергу, а до кого не стали б звертатися взагалі? З ким із продавців, постачальників чи банкірів ви зв'язалися б негайно, а кому зателефонували б пізніше? Що б ви зробили перш за все, а що тільки потім? Чим би не стали займатися знову, маючи сьогоднішні знання?

А тепер повернемося на паркування. Припустимо, що ваші співробітники фірми не постраждали під час пожежі і тепер стоять в очікуванні подальших указівок. Кого візьмете в новий офіс, а кого залишите на вулиці? Без якоїсь людини ви не зможете обійтися, а хто посідає друге місце за значимістю для вашої компанії? Хто третій? І так далі (Брайан Трейси, 2022).

Якби створювали свою кампанію заново, яким видам діяльності ви приділили б уваги більше; яким менше? Що ви почали робити з того, що не робите сьогодні? Чим узагалі припинили б займатися? Перебудовуючи свою організацію, запитайте себе: «Які з моїх навичок, здібностей і компетенцій найбільш важливі і що я можу зробити з їх допомогою? Яких працівників можна назвати найкращими і що вони можуть зробити для кампанії? Не припиняйте думати про те, як ви змінили б бізнес, якщо довелося починати його з нуля. Це допоможе вам залишатися на вершині творчих можливостей та передових технологій.

Повна реорганізація кампанії передбачає пошук відповіді на ряд важливих питань. Що ви чудово вмієте робити в умовах сучасного ринку? У чому ви здатні бути кращими за інших? Які ваші продукти чи послуги мають якість на рівні світових стандартів? Що саме ви робите краще, ніж 90 % ваших конкурентів? Ринок щедро винагороджує лише за товари та послуги найвищої якості. Що видатного ви можете запропонувати на сьогоднішній день?

Крім усього іншого, ви повинні регулярно проводити переосмислення себе та своєї кар'єри. Якби сьогодні ви почали працювати заново, чому б ви приділяли більше уваги? Що ви почали робити, а що припинили?

Якими додатковими знаннями та навичками ви хотіли б володіти, вам з'явилася можливість розпочати кар'єру заново? Що ви можете зробити сьогодні для придбання цих навичок? Уявіть, що ви могли б виконувати будь-яку роботу. Чим би ви справді хотіли займатися?

Протягом своєї кар'єри вам доведеться щось регулярно перебудовувати в собі, тому дуже важливо продумати такі зміни заздалегідь, а не тоді, коли виникне гостра необхідність. Створіть компанію заново:

1. Якби ви сьогодні створювали свій бізнес заново, що б ви зробили по-іншому?
2. Якби сьогодні вам довелося будувати кар'єру заново, чим ви стали займатися, а чим ні?

3. Якби ваша кампанія згоріла вщент і у вас була б можливість запропонувати на ринку лише один із ваших товарів, то який би ви обрали?

4. Яких клієнтів ви вважаєте найбільш важливими для себе і з ким би ви відразу почали працювати, якби вам довелося все починати заново?

5. Які люди найбільш важливі для вашої кампанії – як усередині неї, так і за її межами?

6. Які контакти та ділові відносини вважаєте найважливішими і хотіли б зберегти, якби довелося все починати з нуля?

7. Якби у вас було достатньо грошей, які кроки ви зробили б сьогодні для реорганізації своєї кампанії?

Щоб визначити пріоритетність тієї чи іншої дії, необхідно оцінити, якими будуть її наслідки. Чим значнішими є результати, тим вища є їх цінність. Виходячи з цього, стратегічне мислення та планування – найважливіші елементи процесу ухвалення рішення. Змістовна стратегія забезпечить успіх кампанії, а поверхова може стати причиною невдач. Майкл Камі одного разу підтвердив: «У тих, хто не будує планів на майбутнє, його взагалі не може бути». Пітер Друкер підкреслив із цього приводу: «Найкращий спосіб передбачення майбутнього – його створення». Наявність стратегії – запорука успіху. За даними опитувань, керівники кампаній практично однотайно погоджуються з тим, що стратегічне планування залишається найбільш дієвим та ефективним засобом досягнення результатів у бізнесі з усіх відомих методів та способів менеджменту (Брайан Трейси, 2022).

Однією з найсерйозніших проблем, з якими сьогодні стикаються керівники, є брак часу на читання спеціальної літератури та розвиток стратегічного мислення. Вам потрібний простий набір інструментів, які можна негайно використовувати для підвищення прибутковості вашого бізнесу. Більшість сучасних кампаній не має стратегічного плану розвитку, а якщо такий план і існує, його не можна використовувати через те, що він швидко застаріває у світлі постійних змін економічної ситуації.

У 1951 році лауреат Нобелівської премії фізик Альберт Ейнштейн викладав у Принстонському університеті. Якось після прийому іспитів у групи аспірантів-фізиків він попрямував до себе в кабінет, разом із ним йшов асистент, який ніс папку з екзаменаційними роботами. Трохи хвилюючись, помічник запитав найбільшого фізика ХХ ст.: «Доктор Ейнштейн, ви дали цій групі ту саму екзаменаційну роботу, яку давали і минулого року?» Ейнштейн на мить замислився, а потім сказав: «Так, це була та сама робота». Тоді асистент запитав: «Доктор Ейнштейн, навіщо давати одну й ту ж екзаменаційну роботу тій самій групі два роки поспіль?» І тут Ейнштейн сказав класичну фразу: «Питання можуть бути одними й тими самими, але відповіді на них змінюються». Сенс цієї історії: в ту епоху фізика розвивалася дуже швидко, робилося безліч наукових відкриттів, і питання, хоч і залишалися незмінними, правильні відповіді на них відрізнялися від відповідей, які пропонували роком раніше (Брайан Трейси, 2022).

Ця історія має пряме відношення і до вас особисто, і вашої кампанії. За останній рік відповіді на питання, що стосуються вашого бізнесу, зазнали змін і продовжують безперервно змінюватися. За один, два або три роки може відбутися повне оновлення всієї безлічі товарів, послуг, цін, процесів, а також обсягів продажу та рівня прибутковості вашої кампанії. Іноді вони змінюються одночасно. Тому й виникає потреба в процесі стратегічного планування, що ніколи не припиняється.

Значна частина вашої роботи є продовженням тих справ, якими ви займалися у минулому. Однак ваш спосіб управління компанією може бути не найефективнішим, оскільки багато з того, що ви робите, більше не відповідає поточній ситуації на ринку. Відповіді змінюються. Часто керівники безсилі відмовитися від старих уявлень. Вони намагаються продавати свої товари та послуги в ринкових умовах, що змінилися. На ринку з'явилися клієнти з іншими запитамі, потребами та очікуваннями, сформувалися умови, для яких характерні нові можливості та обмеження в питаннях ціноутворення.

Такі керівники нагадують водія автомобіля, якому товариш, що сидить поруч із ним, розглядаючи карту, каже: «Ми їдемо не по тій дорозі!» На це водій, що вчепився в кермо, відповідає: «Ну і що? Зате вперед і швидко! Багато керівників «їдуть вперед і швидко», витрачаючи все більше і більше сил на досягнення колишніх результатів, але з урахуванням реальності, що змінилася, вони рухаються в неправильному напрямку і зовсім забули, що відповіді змінюються (Брайан Трейси, 2022).

Керівників високого класу, як правило, не наймають для того, щоб зберегти статус-кво. Зазвичай їх запрошують для підвищення продуктивності підприємства, бізнес-одиниці або функціональної галузі. Це вимагає від управлінців, які приходять до організації, бути каталізаторами змін у їхніх організаціях, часто на початку їхньої роботи на новому місці. Новим керівникам, можливо, доведеться визначити та розпочати ініціативи щодо змін або отримати проекти, які сприймаються як перехід на «інші рейки». Можливо, їм доведеться реорганізувати свою власну групу та модернізувати таланти, структуру, системи та процеси. Успішне стимулювання може бути надто складним та ризикованим для нових керівників.

Ключовою проблемою для багатьох ініціатив щодо змін є недостатній бюджет. Це може вести до стресу, зниження рівня опрацювання окремих ініціатив та провалу проекту в частині очікувань зацікавлених сторін. Це критично для бюджетів та очікувань, бути узгодженими зі самого початку, щоб уникнути ініціатив, які можуть провалитися за визначенням (Ajit Kambil, 2022).

Зміни вимагають роботи та зусиль. Найчастішим рефреном від керівників звучить, ці зусилля часто додаються до існуючих робочих вимог персоналу. Нові стимули чи зміни часто мають або дуже незначний, або взагалі не мають доступу до потужностей і часу, необхідних для здійснення ще одного проекту зі змін. Зусилля, спрямовані на зміни, особливо складні, і, ймовірно, не будуть повністю забезпечені, коли кампанія переживає важкий час, а скорочення персоналу вже призвело до збільшення індивідуального навантаження. Таким

чином, важливо запитати, чи може бути робота призупинена, щоб звільнити час для успішного здійснення змін.

Інше питання в тому, де робочі навантаження включають опір персоналу і це питання про те, що результат зміни створює більше роботи для ключових співробітників без будь-якої додаткової оплати для них. Уявіть, що ваша кампанія – це мережа першокласних ресторанів. І фінансовий директор домагається жорсткішої дисципліни закупівель. Ви впроваджуєте систему, в якій кухарі тепер мають ввести свої замовлення в онлайн-систему, а не просто писати свій вибір інгредієнтів на аркуші паперу та прикріплювати ці факси до закупівельної діяльності організації. Ця ініціатива навряд чи може заручитися підтримкою кухарів, оскільки практично для них не існує додаткових виплат у процесі зміни. І це, швидше за все, вимагатиме нового рівня зусиль з їхнього боку. Щоб уникнути цих форм опору змінам, слід урахувувати додаткові зусилля, необхідні після зміни. Лідери змін мають провести аналіз зацікавлених сторін, де вони діагностують, як зусилля зі змін чи нові процеси вплинуть на вимоги до роботи різних стейкхолдерів. Щоб «продати» ініціативу різним зацікавленим сторонам, лідери мають забезпечити додаткові виплати критичним стейкхолдерам, щоб компенсувати нові вимоги до роботи (Ajit Kambil, 2022).

Найважливіший ресурс для успішних змін – це люди, які мають навички та досвід, необхідні для виконання та підтримки ініціативи змін. Уявіть, що ви хочете імплементувати інтелектуальний аналіз та аналіз даних, але існуючий персонал має обмежені аналітичні здібності. Найм людей з потрібними аналітичними навичками може виправити цю ситуацію, але такий новий прийом працювати може зайняти багато часу і вимагати бюджет. Часто рекрутинг та адаптаційні зусилля для спеціалізованих високоякісних талантів можуть тривати близько року. Крім того, наприклад доведеться звільнити людей, аби загальна кількість персоналу зберігалася, що також може призвести до затримок.

Особливо важливий талант лідерства – це талант проведення змін. Чи є люди, яких ви хочете залучити до цієї ініціативи, здатні залучити, активізувати тих, хто в ній бере участь та повідомити, «продати» їм цю ідею? Чи можуть вони розбити проект на частини, знову зібрати ці частини разом? Чи спроможні вони створити потрібний рівень терміновості, щоб реалізувати участь, не забігаючи наперед або роблячи помилки, тобто їх прогрес надто повільний і вони «завалюють» терміни? Чи мають вони правильний рівень повноважень для прийняття ключових рішень у сфері зміни? Якщо лідер не має всіх цих складових, то зміна, без сумніву, провалиться.

Сьогодні багато ініціатив зміни потребують допоміжної інформації та даних. Це критичне обмеження змін у багатьох організаціях. Основні існуючі системи можуть бути не в змозі забезпечити своєчасну та точну інформацію, аналіз для прийняття бізнес-рішень. В інших випадках, коли організації виростили за рахунок придбань, критично важливі системи та набори даних не можуть бути легко інтегровані, щоб дати вичерпні подання в режимі реального часу з ключових питань бізнесу. Отже, часто основні дані та ІТ-інфраструктури мають бути покращені раніше, ніж процеси та організаційні зміни починають реалізовуватися в кампанії. Як було зазначено, неадекватні бюджети, час, талант та інформаційні ресурси системи часто стримують та обмежують реалізацію цінності ключових ініціатив у галузі зміни бізнесу. Лідери змін мають забезпечити достатні ресурси зниження ризиків проведення змін.

Зусилля зі змін вимагають прихильності, погодження та спонсорства з боку ключових зацікавлених сторін. Без правильного рівня узгодженості зміни можуть бути відкладені або взагалі провалюються і їх стає все важче виконувати. Це не завжди відбувається через розбіжності чи великі конфлікти між стейкхолдерами. Вони можуть виникнути через те, що у різних людей по – різному розставлені пріоритети в їх роботі. Наприклад, вам може бути поставлене завдання здійснити проект із змін, і це є основним фактором, що визначає ваш щорічний огляд продуктивності. Однак інші зацікавлені сторони, від яких ви залежите, можуть мати й інші основні завдання, що визначають їх

огляди продуктивності, і ваш проект зміни може бути нижчим у їхньому списку пріоритетів. Таким чином, поєднання пріоритетів заінтересованих сторін часто вимагає старшого спонсора проекту, який може запропонувати ініціативу щодо змін, вищу за важливістю та забезпечити відданість критичних ресурсів. Для кожного з ваших проектів дуже важливо мати спонсора з повноваженнями узгодження пріоритетів для критичних зацікавлених сторін (Ajit Kambil, 2022).

Один із способів підтримки прихильності зацікавлених сторін та постійної перебудови в процесі змін – це ефективний механізм управління. Управління структурою та процесом принесе всім зацікавленим сторонам рух «в ногу» під час здійснення зміни для їх поінформованості та прихильності, щоб отримувати ресурси та їх поради щодо вирішення проблем, що виникають у процесі, та заручитися їхньою підтримкою відносно до майбутніх напрямів роботи. Управління може бути багат шаровим. Наприклад, у великих ІТ-проектах зустрічаються бізнес-технології управління групою старших спонсорів, які встановлюють напрям бізнесу, ухвалюють рішення про великі ІТ-інвестиції, виділяють кошти та забезпечують міжгрупове стимулювання. Для конкретних проектів може бути оперативне управління, де основні зацікавлені сторони працюють разом, щоб реалізувати проекти. Аналогічно можуть існувати групи управління технологіями, які забезпечують вибір такої технології, що відповідає технології дорожньої карти та архітектури кампанії. Занадто часто в наших лабораторіях перехідного періоду ми виявляються неефективні структури управління та процеси, що підривають успіх.

Зміни можуть провалитися також через відсутність ясності чи двозначності щодо мети зміни, нового процесу та технічних характеристик системи, а також бажаних результатів та визначення успіху зусиль. Наприклад, коли кампанії не мають чіткого уявлення про свої ключові стратегічні рішення, їх стратегії не можуть ефективно спричинити створення вартості (Ajit Kambil, 2022).

Неоднозначність може бути особливо дорогою в проектах, які потребують зміни інформаційних систем. Коли є двозначність вимог щодо проекту, то система не може бути точно визначена. Програмісти та розробники системи

потім дають свою інтерпретацію вимог користувачів, але при цьому можуть бути втрачені специфічні особливості. Це може призвести до створення систем, які не відповідають потребам користувачів. Тому, проекти повинні мати правильний рівень деталізації та взаємної прихильності до всіх зацікавлених сторін.

Розглянемо випадок створення програми для підключення кампанії до клієнтів. Чи є метою створення програми підключення додаткової зручності для клієнтів кампанії, щоб робити безпечні замовлення на мобільному пристрої? Або метою є інформування клієнтів про нові запропоновані продукти. Чи є метою розуміння того, що шукають клієнти для цільового маркетингу? Або його мета – надати їм можливість контролювати власні розрахунки разом з кампанією? А може, все перелічене разом?

Ясність цілей та їх пріоритетів, як правило, є потрібною відправною точкою, з якої можна вести проектування процесів та систем, що забезпечують цілі. Неоднозначність може також виникати через невідомість, наприклад, у прикладі вище; ми дійсно не можемо знати, як клієнти будуть реагувати на новий додаток. Навіть якщо фокус-групи клієнтів використовуються для початкового визначення потреб користувачів та технічних характеристик, може знадобитися створення попереднього додатка, тестування його з користувачами та ітеративних змін функції програми з поточною інформацією від користувачів у декілька релізів, щоб прийти до продукту, який відповідає бізнес-цілі. Ітераційний процес виконання розробки та тестування може вирішити невизначеності повністю, із зазначенням усіх потреб саме на самому початку розвитку. Але це потребує зацікавленості стейкхолдерів. Лідери змін повинні зменшити ризики зацікавлених сторін, залучаючи ефективних спонсорів, погоджуючи стимули та пріоритети, керуючи системами та постійно узгоджуючи зацікавлені сторони щодо цілей, а також загальної угоди про те, як визначити вимоги та вирішити двозначність та невизначеність у завданнях, вимогах та підходах до виконання. Ефективний процес управління допомагає

ініціативі зміни ефективно адаптуватися до подій, що розгортаються, і нової інформації (Ajit Kambil, 2022).

Колишні звички можуть бути дуже потужним стримуючим чинником у реалізації зміни. Керівники часто наголошують на фразі: «це той спосіб, яким ми завжди користувалися». Звички перешкоджають змінам, оскільки співробітники, які зберігають попередню звичку, не можуть прийняти новий спосіб роботи або нову систему. Наприклад, розглянути питання про перехід від використання електронних таблиць Excel до нового онлайн-додатка для планування бюджетів. Якщо частина організації продовжує використовувати свої старі електронні таблиці замість нової системи, то вона підтримує обидві системи замість однієї і не розуміє всіх переваг. Зміна навичок може бути складною і видалення старих систем забезпечення навичок може мати вирішальне значення для включення позитивних змін (Ajit Kambil, 2022).

РОЗВИТОК АГРАРНОГО РИНКУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Лебеденко О. В., к.е.н., доцент

У товарному господарстві існують непрямі опосередковані зв'язки між виробництвом і споживанням, які розвиваються за схемою: «виробництво – обмін – споживання». Коли суб'єкти ринку, здійснюючи власну господарську діяльність, вступають у відносини один з одним, виникає ринок. Ринкові відносини є цілком невіддільними від процесів суспільного поділу праці – основи будь-якого товарного виробництва. Ринок з'являється там і остільки, де і оскільки з'являється суспільний поділ праці і товарне виробництво. Величина ринку нерозривно пов'язана зі ступенем спеціалізації суспільної праці. Вироблена продукція спочатку потрапляє на ринок для обміну на інші вироби, і лише потім надходить у сферу виробничого та особистого споживання. Такий обмін підтверджує чи не підтверджує необхідність виробництва даної продукції для продажу. Саме за посередництва ринку встановлюються економічні

відносини «людина (товаровласник) – людина (товаровласник)», які будуються по горизонталі через купівлю–продаж товарів. При цьому реалізується одна з форм економічної свободи, за якої і покупець, і споживач володіють свободою вибору речей.

В економічній літературі ринок визначається неоднозначно: «Ринок являє собою всеохоплюючу форму, що забезпечує товарний обіг» (Пубський, 1998). «Ринок – це сукупність певних торгових операцій, які забезпечують необхідну взаємодію сфери виробництва і сфери реалізації продукції» (Гришко, Рабштина, 1995).

Різноманітність трактувань ринку в економічній теорії обумовлена передусім еволюцією самого ринку в процесі розвитку суспільства, а також теоретичними і методологічними підходами до дослідження чинників економічного розвитку, різними історичними ступенями пізнання сутності ринку. У контексті проходження суспільного виробництва через певні фази, ринок являє собою сферу товарного обігу в загальній схемі відтворення (виробництво–розподіл–обмін–споживання), рис. 4.3.

Як бачимо, ринок знаходиться на проміжній стадії між виробництвом, яке вже завершилося, та споживанням, яке ще не розпочалося. Отже, ринок органічно поєднує виробництво і споживання.

О.В. Березін виокремлює головні риси ринку, що покладені в основу будь-якого визначення: ринок є певною сферою товарного обігу, яка визначає відносини між виробниками і споживачами та зв'язки, що склалися між ними. Отже, ринок – це одна з найважливіших економічних категорій товарного способу виробництва, сутність якої проявляється у сфері товарного обміну та характеризується певною системою економічних відносин між продавцями та покупцями, де знаходять відображення виробничі відносини конкретної суспільно-економічної формації. Кількісною характеристикою ринку є обсяг операцій купівлі–продажу, що здійснюються на ньому.

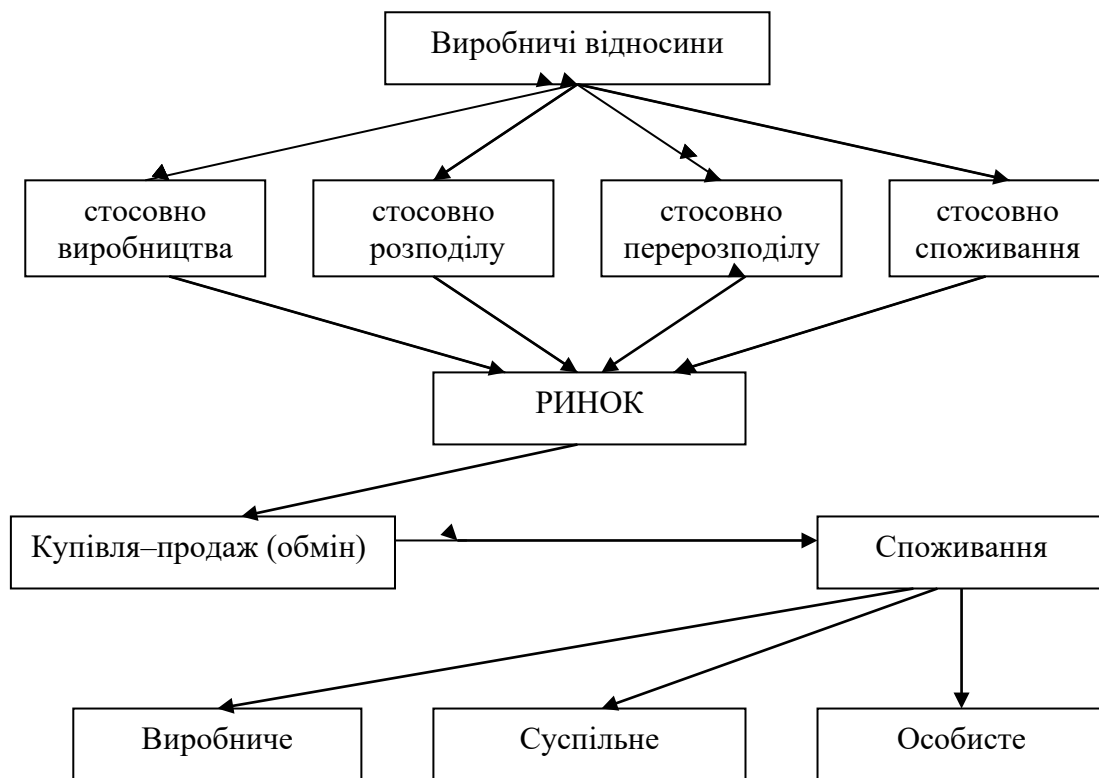


Рис. 4.3. Місце ринку у системі виробничих відносин

Соціально-економічне значення ринку визначається його роллю в процесі суспільного відтворення: забезпечуючи реалізацію суспільного продукту, ринок створює умови для безперервного продовження процесу суспільного відтворення. Водночас, забезпечуючи реалізацію товарів, він сприяє задоволенню суспільних потреб (Березін, 2008).

Оскільки виникнення і розвиток ринкових відносин визначаються поділом праці, який значною мірою відноситься до сфери виробництва, вихідна категорія ринку відображає, передусім, виробничу сферу й слугує початковим моментом для розуміння ринкових форм товарообміну (Кирилюк, Прощаликіна, 2012). Ринок—це результат господарського відокремлення виробників, які спеціалізуються на виготовленні певного товару (послуги). Отже, людина не лише обирає певний вид роботи, але й перетворює його в самостійну виробничу діяльність і, у той же час, у частку суспільної праці. Саме таке положення породжує його залежність від інших товаровласників та

необхідність обмінюватися продукцією, продаючи її на ринку. Таким чином, через ринок встановлюються господарські зв'язки між людьми.

Системоутворювальною ланкою в структурі ринку є обмін, що забезпечує обіг товарів і послуг та їх просування від виробників до кінцевих споживачів. Обмін породжує відносини купівлі–продажу й створює умови для функціонування ринкових відносин загалом. Однак погодимося з тими дослідниками, які вважають, що зведення ринку як економічної категорії лише до сфери обігу й обміну в товарній формі, є помилковим, оскільки сфера обміну –це лише одна зі складових частин відтворення, проміжна ланка між виробництвом і споживанням. Ринок не лише обслуговує сферу доведення продуктів праці до кінцевого споживання, але й фактично є системним процесом забезпечення самого відтворювального циклу «виробництво–розподіл–обмін – споживання» (Кирилюк, Прощаликіна, 2012). З такої позиції ринок варто розглядати як самостійну складову економічних відносин, що поєднує відносини з приводу виробництва (створення продукції для товарообміну), розподілу (формування доходів суб'єктів ринку), обміну (купівля–продаж), споживання (відтворювальні процеси), а також відносини власності, реалізації економічних інтересів тощо. Ці відносини зумовлені суспільним поділом праці.

Ринок функціонує завдяки дії відповідного механізму. Ринковий механізм – це така організація господарства, за якої окремі виробники і споживачі взаємодіють через ринок з метою вирішення трьох основних проблем економіки: 1) які товари мають бути вироблені і в якій кількості; коли їх треба виробити? 2) як ці продукти треба виробити, ким, з яких ресурсів, за допомогою якої технології? 3) для кого виробляти продукт, як вироблений продукт розподілити? Механізм цін, попит і пропозиція, прибуток і збитки через взаємодію визначають напрями такої діяльності та найбільш ефективні форми організації виробництва і реалізації продукції (Ортіна, 2007). Таким чином, ринковий механізм є такою формою організації господарства та його регулювання, за якої споживачі і виробники взаємодіють один з одним через

посередництво ринку з метою вирішення основних завдань функціонування та розвитку економіки.

Ринковий механізм визначають і як сукупність взаємопов'язаних економічних законів, елементів, що утворюють спосіб організації ринкової економіки як саморегульованої системи; це механізм формування цін і розподілу ресурсів, взаємодії продавців і покупців товару, регулювання обсягу та структури інвестицій, збалансування попиту і пропозиції матеріальних благ і послуг, механізм стимулювання науково-технічного прогресу, забезпечення пріоритету споживача (Березін, 2008). Через дію ринкового механізму ринок виконує важливі функції: інформаційну, посередницьку, ціноутворювальну, регулювальну, сануючу (рис. 4.4).

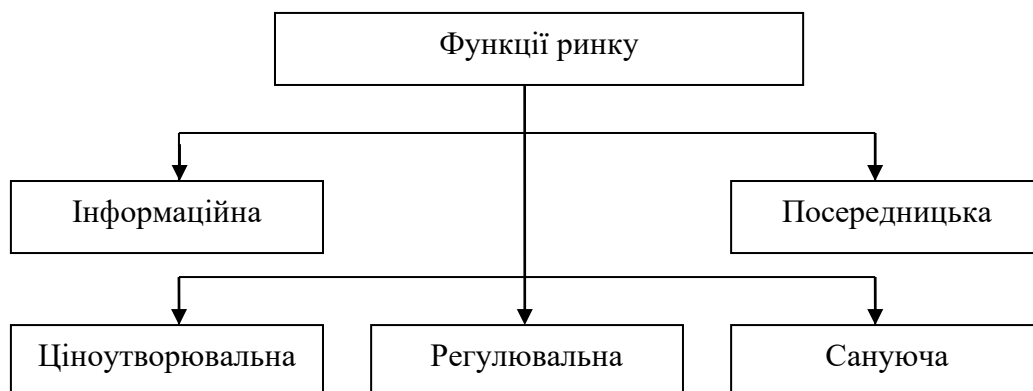


Рис. 4.4 Функції ринку

Інформаційна функція полягає в тому, що через постійно змінювані ціни, відсоткові ставки на кредит ринок надає об'єктивну інформацію про суспільно необхідні витрати виробництва, асортимент і якість товарів (послуг) тим, хто бере участь у виробництві,.

Посередницька функція ринку проявляється в тому, що він поєднує економічно відокремлених суб'єктів ринку: виробників та споживачів, продавців і покупців.

Ціноутворювальна функція ринку обумовлена певними функціями. Ціна – грошове вираження вартості одиниці товару, послуг, робіт. Вартість товару, робіт або послуг може містити за своїм функціональним складом як

індивідуальні витрати виробника, так і суспільно необхідні (ринкові) витрати. Виробник з метою використання ціни як інструмента конкурентної боротьби має постійно шукати зменшення індивідуальних витрат виробництва. У випадку, коли індивідуальна вартість менша, ніж суспільно необхідна (ринкова), виробник, реалізуючи товари (роботи, послуги) за ринковими цінами, має надлишковий прибуток, який дає йому значні переваги перед конкурентами. В економіці існує таке поняття, як суспільно-оптимальні ціни. Це ціни на продукцію, які дають можливість досягти найбільш ефективного розподілу ресурсів в економіці і дорівнювати, згідно з практикою ринкової організації виробництва, граничним витратам на виробництво останньої одиниці продукції.

Регулювальна функція пов'язана з впливом ринку на всі сфери економіки і, передусім на виробництво. Ринок дає відповідь на запитання: що виробляти? для кого виробляти? як виробляти? У результаті цього на ринку встановлюються оптимальні економічні пропорції.

Економічний зміст сануючої функції полягає у вилученні зі суспільного виробництва економічно нестійких, нежиттєздатних господарських одиниць, з одного боку, та в підтримці розвитку підприємливих, ефективно функціонуючих суб'єктів господарювання – з іншого. Як наслідок, відбувається безперервне підвищення середнього рівня стійкості господарства країни в цілому (Березін, 2008).

Поняття аграрного ринку є похідним від економічної категорії «ринок». Досліджуючи поняття аграрного ринку, можна виділити різні підходи до його тлумачення, оскільки воно трактується досить широко.

Так, за одним із підходів, аграрний ринок розглядають через призму економічних відносин. «Аграрний ринок – це складна система багатогранних економічних відносин між суб'єктами ринку (покупцями, продавцями, посередниками тощо), що виникають під час виробництва, розподілу та споживання сільськогосподарської продукції» (Економіка сільського господарства, 2010).

З точки зору П.О. Сухого, аграрний ринок – це система товарно-грошових відносин в аграрній сфері, де на основі співдії попиту і пропозиції та відповідно до умов конкуренції в межах економічної свободи, гарантованої державою, встановлюються ціни на товари та послуги і відбуваються акти їх купівлі та продажу (Сухий, 2013).

У тлумаченні поняття аграрного ринку також можна виділити інституційний підхід. Представниками такого підходу є Ю.С. Коваленко, В.А. Мамчур, О.Г. Шпикуляк та ін. Зокрема, за визначенням Ю.С. Коваленка (2004) аграрний ринок – це система установ, методів і ресурсів, головним завданням якої є координація та управління агропромисловим виробництвом країни на основі обмінних процесів з метою задоволення споживчих потреб її громадян.

В.А. Мамчур (2016) аграрний ринок визначає як інституційну систему або простір економічних, соціальних, господарських, галузевих відносин усіх суб'єктів господарювання, завданням якого є співпраця (координація) та управління, що здійснюються в умовах виробництва, обміну, зберігання, транспортування, розподілу і купівлі, та являються сукупністю великої кількості спеціалізованих ринків (землі, фінансового, зерна, цукру, молока тощо), а також здійснюють формування ефективного поля їх діяльності, формуючи відповідні правила та механізми спільної участі в цьому середовищі з метою забезпечення продовольчої безпеки та споживчих потреб громадян.

Ще за одним підходом аграрний ринок розглядається як об'єкт правових відносин. Наприклад, одне з тлумачень категорії «аграрний ринок» наведено в Законі України «Про державну підтримку сільського господарства України». Відповідно до цього Закону, аграрний ринок – сукупність правовідносин, пов'язаних з укладенням та виконанням цивільно-правових договорів щодо сільськогосподарської продукції (Про державну підтримку..., 2009). Таке визначення, на нашу думку, відображає суто юридичну складову, що не дозволяє повною мірою розкрити сутність аграрного ринку, оскільки економічний зміст певного явища суспільного життя виступає первинним стосовно його юридичної сутності.

Більш повне визначення аграрного ринку в теорії права надав В.І. Семчик (2012). На його думку, аграрний ринок – це сфера товарного обміну, який (у межах, урегульованих законодавством про аграрні ринки) здійснюється між продавцями й покупцями (юридичні та фізичні особи, територіальні громади й держава) як товарообмін, що виникає за результатами аграрного товаровиробництва в установлених місцях, формах, шляхом укладення та виконання договорів купівлі–продажу, інших цивільно-правових правочинів на добровільних узгоджених умовах, за відповідними цінами й волевиявленням продавців і покупців.

Спираючись на викладене, слід зазначити, що існування різних підходів до тлумачення поняття «аграрний ринок» свідчить про його складність та багатогранність, а кожен з наведених підходів відображає той чи інший аспект сутності аграрного ринку.

Враховуючи те, що аграрний ринок, передусім, категорія економічна, з нашої точки зору, він являє собою систему економічних відносин, зумовлених розвитком суспільного поділу праці, яка забезпечує обмінні процеси між виробниками та споживачами продукції аграрної сфери з метою задоволення суспільних потреб (Лебедецько, 2020).

Аграрний ринок – це сфера прояву економічних відносин між виробниками й споживачами, інструмент узгодження їх економічних інтересів. Ці відносини мають форму економічної змагальності, за якої виникає спонукальний механізм, що стимулює виробника адаптувати виробництво і реалізацію сільськогосподарської продукції та сировини до платоспроможного попиту споживача у зв'язку з економічною залежністю виробництва від споживання. Завдання виробника полягає також у тому, щоб передбачати зміни попиту. Інакше обсяги й структура сільськогосподарського виробництва не будуть відповідати суспільним потребам. Отже, ринок забезпечує взаємодію виробництва й споживання, має прямий і зворотний вплив на сукупність виробничих процесів та сприяє їх відновленню на якісно новій основі.

Оскільки ринок являє собою не лише сферу товарного обміну чи безпосередньої взаємодії попиту й пропозиції, а й поєднання процесів виробництва та споживання, він має властивості системи, що знаходиться у стані безперервного розвитку. Аграрний ринок є системою економічних відносин, що забезпечують ефективне функціонування агропромислового комплексу на основі зацікавленості всіх суб'єктів ринку в кінцевих результатах діяльності.

Аграрний ринок поєднує сфери виробництва і споживання аграрної продукції, а також включає їх у загальний економічний процес відтворення. У науковій літературі часто зустрічається ототожнення деякими дослідниками понять «аграрний ринок» і «агропромисловий ринок» (Коваленко, 2004). Наприклад, Є.Й. Майовець дає таке визначення аграрного ринку: «Аграрний ринок – це система економічних відносин між суб'єктами ринку у сфері обігу сільськогосподарських і продовольчих товарів, факторів сільськогосподарського виробництва та послуг»

Ми погоджуємося з тими науковцями, які вважають, що проводити співвідношення понять аграрного і агропромислового ринків слід залежно від їх товарної наповнюваності (Павленчик, 2014). Так, на аграрному ринку здійснюється торгівля аграрною продукцією (в необробленому вигляді або такою, що пройшла первинну переробку), а агропромисловий ринок включає, крім аграрної продукції, ще й ринок засобів виробництва (сільськогосподарської техніки, добрив, засобів захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів тощо) та послуг. Оскільки ринки аграрної продукції мають суттєві відмінності від ринків засобів виробництва і послуг, що входять до складу агропромислового ринку, стосовно умов функціонування, інфраструктури, інвестування, кредитування, регулювання, ототожнювати поняття «аграрний ринок» та «агропромисловий ринок», з нашої точки зору, недоцільно.

Аграрний ринок пов'язаний і з ринком продовольчих товарів. За одним із визначень, ринок продовольчих товарів являє собою сукупність економічних

взаємовідносин щодо виробництва, розподілу, обміну та споживання харчових продуктів з метою задоволення в них суспільних потреб та отримання доходу всіма його суб'єктами відповідно до ролі і значення виконуваних ними функцій [6].

У наукових літературних джерелах продовольчий і аграрний ринки також часто ототожнюють. Однак у сутності між указаними ринками є певні відмінності, які вимагають розмежування даних понять. Так, на продовольчому ринку можуть бути запропоновані товари, які не мають відношення до сільського господарства (наприклад, газовані напої), того часу як, до сільськогосподарської продукції можуть бути віднесені й непродовольчі товари (корми для худоби, вовна). Проте згадані ринки мають щільний взаємозв'язок. Так, основною метою функціонування продовольчого ринку є безперебійне забезпечення населення країни продовольством, а продукція аграрного ринку – це, як правило, продукти харчування або сировина для їх виробництва. Таким чином, рівень розвитку аграрного ринку визначає рівень розвитку продовольчого ринку України та забезпечення населення продуктами харчування.

Предметом купівлі–продажу на аграрному ринку, як уже відзначалося, виступає сільськогосподарська продукція, властивості та особливості виробництва якої свідчать про специфіку аграрного ринку, його відмінності від інших видів ринків. Так, аграрному ринку притаманні такі особливості:

- попит на сільськогосподарську продукцію має низьку еластичність;
- пропозиція сільськогосподарської продукції характеризується циклічністю і сезонністю, а також значною залежністю від природно–кліматичних умов;
- сільськогосподарська продукція має різне призначення: частина її використовується як сировина для подальшої переробки на продовольство, частина без переробки надходить до споживачів, інша частина – до господарств для подальшого виробництва продукції (насіння, молодняк худоби тощо);

- велика кількість виробників та їх роздрібненість на противагу потребам переробних підприємств у великих партіях сировини зумовлюють необхідність утворення ланок, які б нагромаджували та стандартизували продукцію;
- сільськогосподарська продукція обмежена в термінах реалізації, що спричиняє додаткові проблеми транспортування й зберігання, потребує добре налагодженої системи логістики (Васильчак, 2005).

Стабільність продовольчого забезпечення визначає добробут країни, є визначальним фактором розвитку економіки держави. Роль цього чинника постійно підвищується, він стає невід'ємною частиною економічної і національної безпеки держави. Економічна безпека – це сукупність умов і чинників, які характеризують поточний стан економіки, стабільність, стійкість і поступальність її розвитку. Економічна безпека розглядається як найважливіша якісна характеристика економічної системи, яка визначає її здатність підтримувати нормальні умови життєдіяльності населення, стійке ресурсозабезпечення розвитку національної економіки, послідовну реалізацію національно-державних інтересів. У такий спосіб економічна безпека стає основою національної безпеки країни.

До складових економічної безпеки віднесено продовольчу безпеку, яку визначено як стан виробництва продуктів харчування в країні, що здатний повною мірою забезпечити потреби кожного члена суспільства в продовольстві належної якості за умови його збалансованості та доступності для кожного члена суспільства. У Законі України «Про основи національної безпеки України» (№ 964-IV від 19.06.2003р.) зазначається, що основними напрямками державної політики з питань національної безпеки України в економічній сфері є забезпечення продовольчої безпеки.

Таким чином, продовольча складова є невід'ємним елементом економічної безпеки країни, а аграрний ринок відіграє важливу роль у задоволенні потреб населення в продуктах харчування, досягненні продовольчої незалежності й стабільності. Тому можна стверджувати, що кінцевою метою функціонування

аграрного ринку є забезпечення економічної безпеки держави як вагової складової її національної безпеки.

Роль аграрного ринку особливо зростає, а необхідність його розвитку посилюється в умовах воєнного стану, коли значна кількість сільськогосподарських земель держави опиняється на тимчасово окупованих територіях, і спостерігається масове вивезення загарбниками сільськогосподарської продукції з країни.

Для успішного функціонування та розвитку аграрного ринку необхідно, щоб забезпечувався ряд умов. Так, особливості виробництва в сільському господарстві та специфіка функціонування аграрного ринку обумовлюють таке негативне явище в аграрному секторі, як диспаритет цін, відсутність еквівалентного обміну між аграрними та іншими товаровиробниками.

Нееквівалентний обмін аграрних підприємств із підприємствами–виробниками інших ресурсів зумовив зростання собівартості сільськогосподарської продукції.

Крім того, для продовольчого ринку характерна низька еластичність зв'язку між попитом і цінами. Як відомо, внаслідок фізіологічних особливостей, споживання людиною певного набору продуктів харчування є відносно стабільним. Попит на ці продукти не зростає пропорційно до підвищення доходів чи зниження цін.

Особливість аграрного виробництва виявляється і в тому, що обсяги виробництва більшості видів сільськогосподарської продукції і сировини не можна збільшити в стислий термін. У сільському господарстві майже відсутні монополістичні тенденції через відносно невисоку концентрацію виробництва, а галузі, що його обслуговують, переробляють і реалізують продукцію сільського господарства, можуть знаходитися в монополістичному чи олігопольному стані. Монополізм на ринку засобів виробництва для сільського господарства, збуту і переробки сільськогосподарської продукції гальмує оновлення, покращення технічних характеристик, здешевлення сільськогосподарських машин й устаткування, породжує диспаритет цін, що

зумовлює цінове вилучення частини чистого доходу аграрних підприємств, зниження ефективності виробництва і зменшення обсягів реалізації продукції.

Зазначені причини обмежують можливості господарювання аграрних підприємств. Механізм ринку тут не забезпечує того ефекту, який досягається в інших галузях економіки. Для вирішення проблеми диспаритету цін можна діяти за двома напрямками: 1) покласти на вільну дію ринкового механізму; 2) запровадити державне регулювання цін.

Більшість учених економістів-аграрників вважають, що проблему цін має вирішувати держава через адміністративні важелі. У більшості країн світу саме держава вирішує проблеми еквівалентності та паритетності в міжгалузевому обміні, безпосередньо не втручаючись у процес ціноутворення.

Інші дослідники наголошують, що диспаритет цін в аграрному виробництві можна подолати і бездотаційним шляхом, на основі дії лише ринкових принципів. Однак це потребує вирішення іншої проблеми – захисту внутрішнього ринку від імпорту порівняно дешевшої продукції.

У більшості країн світу пом'якшенню диспаритету цін сприяють і такі процеси, як поглиблення спеціалізації виробництва, кооперування виробників (створення кооперативів для закупівлі техніки та інших засобів виробництва і збуту продукції), інтеграції господарств з підприємствами-виробниками сільськогосподарської техніки.

Бездотаційне вирішення проблеми диспаритету цін є більш вигідним для суспільства, оскільки не несе витрат на утримання низки суб'єктів низькоефективного сектору економіки (Макаренко, 2005).

Важливим складовим компонентом ринкового механізму вважають конкуренцію, яка являє собою економічну боротьбу, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт та послуг щодо задоволення власних економічних інтересів, пов'язаних з доведенням та реалізацією цих послуг, робіт та продукції до споживачів. Зазначимо, що конкуренція є й рушійною силою в розвитку економіки. В умовах конкуренції перемагає той, хто створює високоякісну продукцію за оптимальних витрат. Для суспільства

конкуренція корисна тим, що стимулює економію використовуваних ресурсів, примушує суб'єктів господарювання постійно поновлювати асортимент, пильно стежити за науково-технічними досягненнями й активно впроваджувати їх у виробництво (Березін, 2008).

У цьому контексті важливо помітити на особливості конкуренції на аграрному ринку. Як і в інших галузях економіки, конкурентоспроможність продукції аграрних підприємств досягається шляхом зниження собівартості одиниці продукції, що дає можливість (за рівних інших умов) використовувати ціновий чинник у конкурентній боротьбі. Найвищий ефект дає поєднання в конкурентній боротьбі як цінового, так і нецінового чинників. Крім того, важливо враховувати й географічний чинник, що зумовлює транспортні витрати виробників.

Для аграрного ринку характерна жорстка конкуренція. Попит на продукцію аграрних підприємств на світовому ринку менш еластичний, характеризується порівняльною однорідністю й невеликою номенклатурою товарів. На світовому ринку пропозиція, як правило, перевищує попит на сільськогосподарську продукцію, посилюється конкуренція за покупця, а ціни часто не досягають навіть ціни рівноваги. Таку жорстку конкуренцію можуть витримати лише ті виробники, в яких повна собівартість нижче сформованих цін на світовому ринку (Макаренко, 2005).

Ефективне функціонування аграрного ринку безпосередньо залежить від постійно відтворюваного ринкового середовища, його ринкової інфраструктури, під якою розуміють сукупність видів діяльності, що забезпечують ефективне функціонування суб'єктів ринку (Березін, 2008).

Призначення інфраструктури аграрного ринку полягає у створенні належних умов для його ефективного функціонування, в забезпеченні стабільного функціонування аграрних підприємств, зниженні господарських ризиків і вивільненні безпосередніх виробників сільськогосподарської продукції від невласливих їм функцій щодо просування продукції до кінцевих споживачів. Саме інфраструктура, виконуючи на ринку згадані функції,

створює умови для переходу підприємств на якісно вищий організаційний рівень розвитку.

Сукупність елементів ринкової інфраструктури на шляху просування продукції підприємств до споживачів доцільно поділити на три підсистеми:

- кредитно-фінансову;
- інформаційно-організаційну;
- регулювальну.

До кредитно-фінансової підсистеми належать ті елементи інфраструктури, що обслуговують сферу обігу грошових коштів і цінних паперів (комерційні банки, страхові та лізингові структури тощо).

Інформаційно-організаційна підсистема включає ті елементи інфраструктури, які забезпечують просування товару до кінцевих споживачів (торгові дома, біржі, аукціони, виставки, брокерські контори, гуртово-роздрібні, маркетингові, консалтингові, юридичні й аудиторські структури, підприємства зв'язку тощо).

До регулювальної підсистеми відносять владні структури, податкові, та інші державні органи, асоціації підприємців, громадські організації (Цимбалюк, 2009).

З урахуванням призначення елементів інфраструктури ринку сільськогосподарської продукції, на неї покладено певні функції:

- правове, інформаційне і фінансове забезпечення;
- мобілізація ресурсів аграрних підприємств та підвищення їх оборотності;
- гармонізація взаємодії суб'єктів ринку;
- забезпечення оперативності й ефективності діяльності суб'єктів ринку;
- підтримка і стимулювання розвитку конкуренції;
- сприяння впровадженню інноваційних методів і форм реалізації продукції;
- розвиток міжнародного обміну і забезпечення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств (Кобернюк та ін., 2014).

На інфраструктуру ринку покладаються важливі функції: опосередкувати взаємини суб'єктів господарювання, забезпечити ефективність організаційно-економічних зв'язків і просування продукції та необхідних ресурсів, а також здійснення контролю за такими процесами. Інфраструктура сприяє акумулюванню інформації, яка надходить від будь-яких суб'єктів ринку, а її використання пов'язує виробництво і споживання в єдиний комплекс.

Елементами інфраструктури ринку продукції аграрних підприємств є товарні біржі, аукціони, гуртові ринки, торгові доми, обслуговуючі кооперативи, транспортні структури тощо. Зупинимося на них детальніше.

Біржа – це місце, де оперативно укладаються угоди між партнерами щодо купівлі–продажу товарів. Вона є організаційною формою ринку, на якому відбувається вільна торгівля, купівля–продаж цінних паперів, валюти та масових товарів, що реалізують за стандартами чи зразками. Особливу роль у забезпеченні вільного просування продукції аграрних підприємств до кінцевих споживачів відіграють товарні біржі.

В умовах конкуренції через біржову торгівлю здійснюється мізерна частина угод з реалізації продукції аграрних підприємств. Основною причиною недостатнього розвитку біржової торгівлі є проблеми щодо зберігання продукції, одержання готівки. Важливу роль у процесі доведення продукції аграрних підприємств до кінцевих споживачів відіграють гуртові ринки. Гуртовий ринок – це місце, де формуються крупні партії сільськогосподарської продукції для перепродажу її іншим споживачам.

Аукціони – форма продажу у визначений час і у конкретному місці товарів, попередньо виставлених для ознайомлення. Зазвичай такі товари користуються підвищеним попитом. Аграрні підприємства на аукціонах здебільшого купують сортове насіння, племінну худобу, птицю.

Важливим елементом просування сільськогосподарської продукції у світовій практиці є агроторгові доми, які забезпечують основний потік її продажу. Агроторговий дім – це структура, що здійснює закупівлю товарів у виробника та їх перепродаж переробним підприємствам. Вони можуть

здійснювати торгівлю сільськогосподарською та промисловою продукцією, зокрема, реалізують насіння, добрива, засоби захисту рослин тощо.

Основною перевагою агроторгових домів є те, що їх діяльність зосереджена в окремому регіоні, який має свої особливості розвитку і характеризується спеціалізацією підприємств на виробленні певних видів продукції. За таких умов вони здатні координувати дії товаровиробників, накопичувати та реалізовувати сільськогосподарську продукцію.

Ефективність функціонування агроторгових домів через недосконалість нормативно-правової бази та економічного механізму їх діяльності низька, що зумовлює недовіру товаровиробників до цієї структури і небажання реалізувати їм вироблену продукцію.

У світовій господарській практиці важливим елементом інфраструктури ринку є обслуговуючі кооперативи у сфері виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції і сировини.

Велике значення сільськогосподарська обслуговуюча кооперація має для усунення торговельних посередників, діяльність яких зумовлює відтік фінансових ресурсів з аграрної сфери і посилює проблему диспаритету цін на промислову та сільськогосподарську продукцію. Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив дозволяє сільськогосподарським виробникам обирати як канали матеріально-технічного забезпечення, так і канали збуту продукції, впливати на ціну завдяки формуванню великих партій товару. В кінцевому підсумку сільськогосподарська обслуговуюча кооперація сприяє посиленню конкурентних позицій сільськогосподарських товаровиробників.

Для України характерна проблема інфраструктури аграрного ринку та недосконалої логістики товаропотоків. Як на національному, так і на регіональних рівнях спостерігаються невисокі темпи розвитку елементів інфраструктури. Це призводить до неспроможності повністю задовольнити потреби суб'єктів аграрного ринку. У процесі формування елементів інфраструктури ринку сільськогосподарської продукції має значення поєднання ринкового механізму з державним регулюванням. Така взаємодія може

здійснюватися економічними, законодавчими й адміністративними методами. Варто констатувати, що державна політика України відносно розвитку інфраструктури аграрного ринку є безсистемною і непослідовною.

Розвиток інфраструктури аграрного ринку стримує низка чинників: непослідовність державної політики у цій сфері, монополізація ринку посередницькими структурами і переробними підприємствами, інертність та недовіра до новостворених структур з боку аграрних підприємств (Кобернюк та ін., 2014). Виокремлюють таке поняття, як регіональний аграрний ринок. Регіональний аграрний ринок – це ринок аграрної продукції, обмежений певною територією. Регіональний аграрний ринок України має певні специфічні особливості, до яких, насамперед, відносяться (Кирилюк, Прощаликіна, 2012):

- нерозвиненість інфраструктури аграрного ринку та складність доступу сільськогосподарських товаровиробників до організованих каналів збуту;

- зростаюча монополізація аграрного ринку великими торговельними мережами;

- відсутність розвиненого конкурентного середовища на ринку, наслідком чого є цінова дискримінація сільськогосподарських товаровиробників з боку постачальників необхідних ресурсів, переробних підприємств;

- засилля неорганізованих посередницьких структур, які диктують закупівельні ціни товаровиробнику та здійснюють багаторазовий перепродаж товарів, що призводить до завищення роздрібних цін, від чого втрачає споживач;

- велика кількість дрібних товаровиробників, які виробляють абсолютну більшість овочів, фруктів, м'яса; їх слабка зорієнтованість на потреби ринку;

- відсутність тривалих стабільних зв'язків у ланцюгу «виробник–оптовик – роздрібний продавець–споживач», які не пов'язані контрактними механізмами;

- неконтрольоване зростання стихійної торгівлі, підсилення тінізації обігу товарів та послуг;

- низький рівень товарності сільськогосподарської продукції, зростання цін на неї;

- незбалансований механізм ціноутворення, пов'язаний з тим, що ринок неспроможний сформувати ціну на сільськогосподарську продукцію, рівень якої був би достатній для відтворення вкладених у виробництво активів, а держава неспроможна регуляторними заходами ліквідувати передумови втрат;

- значні цінові коливання на сільськогосподарську продукцію – річні, сезонні, регіональні;

- зростання імпорту сільськогосподарської продукції і продовольства в умовах лібералізації світової торгівлі.

Формування аграрного ринку в Україні потребує вирішення низки проблем щодо створення підґрунтя його ефективного функціонування:

- забезпечення моніторингу діяльності аграрних бірж, оптимізація обсягів закупівлі продукції за форвардними контрактами, організаційне забезпечення торгівлі ф'ючерсними контрактами, спрямування товарних потоків з позабіржового ринку у біржовий;

- створення рівних умов для усіх учасників ринку щодо виконання контрактних зобов'язань;

- створення дорадчих служб у регіонах з метою надання допомоги аграрним підприємствам у різних аспектах їх господарської діяльності;

- створення розгалуженої мережі фірмової торгівлі, гуртових ринків та гуртово-роздрібних складів-ринків, торговельних домів, аукціонів;

- формування інтегрованих господарських структур та спільних підприємств за участю українських та іноземних інвесторів, зорієнтованих на виробництво сільськогосподарської продукції і сировини;

- забезпечення ефективного функціонування служб контролю за якістю сільськогосподарської продукції та сировини, дотримання вимог законодавства з цих питань (Березін, 2008).

Визначальна роль аграрного ринку в забезпеченні продовольчої та національної безпеки вимагає значної уваги та підтримки з боку держави. З

огляду на те, що ефективне функціонування аграрного ринку може забезпечити сталий розвиток аграрного сектора економіки, розв'язання соціальних проблем сільського населення, продовольчу та національну безпеку країни, необхідно створити підґрунтя для його ефективного функціонування та розвитку.

ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Крушельницька Т. А., д.держ.упр. професор

Економічні кризи, епідемії, революції, війни тощо до невпізнання порушують нетривку стабільність світового суспільного порядку, що потребує пошуку більш дієвих інструментів забезпечення стійкості суспільно-економічних систем (світових регіонів, держав, територіальних громад тощо). Сьогодні перед Україною постала низка гострих глобальних проблем, серед яких найперша – відстоювання територіальної цілісності, виборювання якої загострило існуючі проблеми в нашій державі і в світі. Так, неоголошена війна Російської Федерації в Україні продемонструвала неспроможність національних і міжнародних інститутів до опору недемократичним системам щодо забезпечення національної безпеки, виявила відсутність дієвих інструментів унеможливлення застосування мілітарних та терористичних способів реалізації життєдіяльності країни–агресорки.

Пошук дієвих інструментів протистояння суспільно-економічних систем у війні та іншим глобальним викликам привели нас до потреби розкриття змісту сучасного світового соціально-гуманістичного простору. Він є складною сукупністю суспільно-економічних, політичних, правових і морально-етичних відносин, що формують у демократичній державі суспільство, індивідууми якого володіють громадянськими компетентностями як «люди світу». Це сприяє позитивній компліментарності суспільних відносин і забезпечує геополітичну і

макроекономічну рівновагу на певному релевантному відрізку часу та формує інституційну, морально-ідеологічну платформу національної безпеки й ідентичності. Тому ми вважаємо, що інструментом розвитку держав, регіонів і територіальних громад є громадяни, які складають національний суспільний ресурс, що формується з розвитком громадянського суспільства.

Формування громадянського суспільства включає весь спектр суспільно-економічних відносин, публічних інституцій і є неможливим без становлення громадської свідомості громадян – основи національної безпеки й ідентичності країни та її суспільно-економічних систем – територіальних громад. Також невід’ємною частиною стабільності суспільно-економічних систем в умовах глобальних викликів є й формування, як нової формації державних службовців і посадових осіб, органів місцевого самоврядування. Зрозуміло, що сталий розвиток вимагає від фахівців, державних службовців не лише високої професійної обізнаності в теорії державного управління, практичних тонкощах державно-управлінської діяльності, але кожен з них має бути особистістю зі сформованими громадянськими компетентностями, людиною демократичного складу мислення. Останнє стосується і членів громади, свобода, активність і соціальна відповідальність яких створює рушійну силу для розвитку.

Формування громадянського суспільства в демократичних країнах пройшло декілька періодів. Його можна пов’язати з періодом становлення демократії в окремих країнах Європи, приблизно починаючи з XVII ст. І.С. Alexander (1998) виокремив у періодизації зародження і формування громадянського суспільства три основні періоди, пов’язуючи їх з тенденціями розвитку людства, теорії та практики громадянського суспільства у світі. Етапи розвитку громадянського суспільства в контексті розвитку суспільно-економічних систем подано на рис. 4.5.

«Громадянське суспільство–І» – як соціальний феномен і теоретична концепція. У цей період доктринальні основи громадянського суспільства в Україні були сформульовані такими видатними мислителями, як Т. Гоббс, Дж. Локк, А. Фергюссон, Ш.-Л. Монтеск’є, І. Кант, Ф.-Г. Гегель, А. де Токвіль

(Alexander, 1998; Конончук, 2016). Результатом цього часу стало закріплення в деклараціях, законах про права людини та конституціях меж втручання держави в суспільне життя та її обов'язки перед громадянським суспільством.

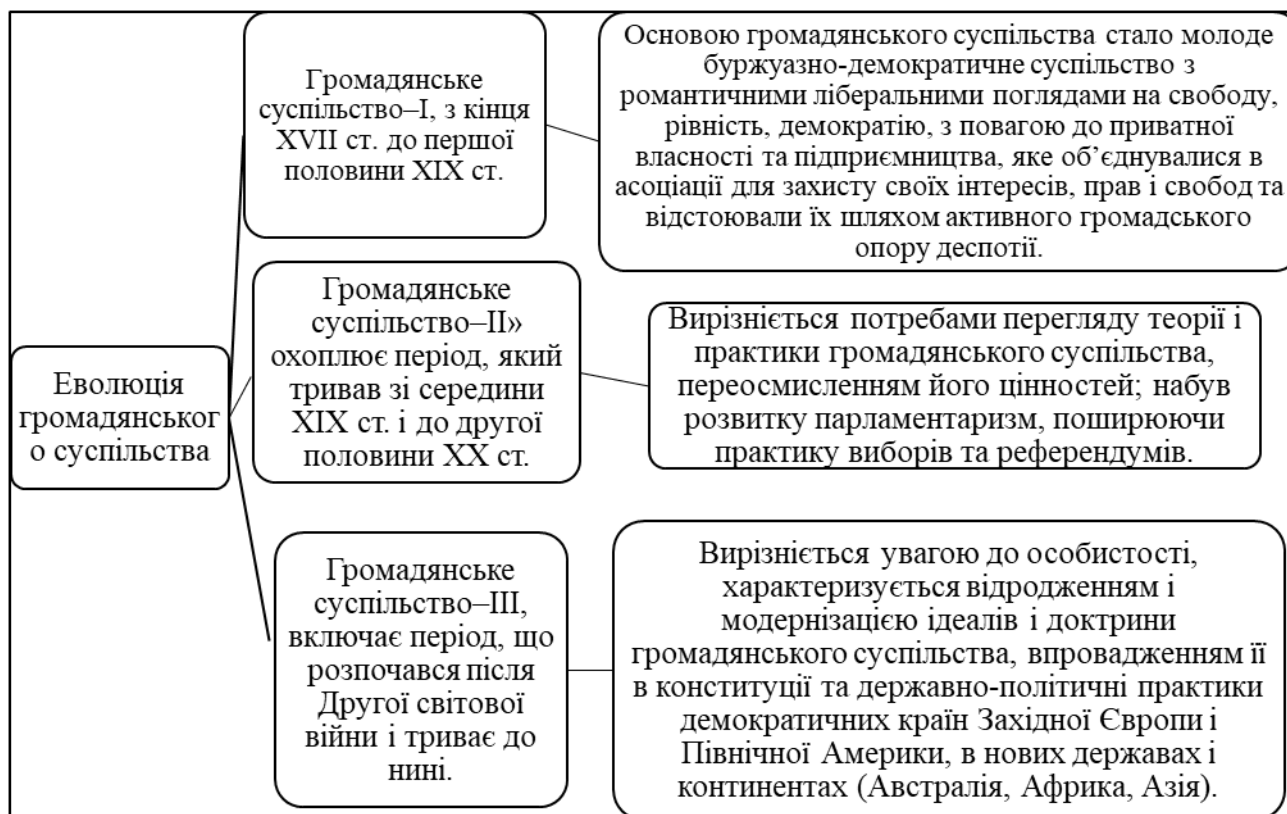


Рис. 4.5. Етапи розвитку громадянського суспільства в контексті розвитку суспільно-економічних систем

«Громадянське суспільство–II». Цей період співпав із загальносвітовою економічною кризою і вирізняється потребами перегляду теорії і практики громадянського суспільства, переосмисленням його цінностей. І хоча між Першою і Другою світовими війнами ідеї та ідеали громадянського суспільства дещо поступилися своїм чільним місцем, унаслідок поширення сталінізму в СРСР, нацизму в гітлерівській Німеччині, фашизму в Італії та інших різновидів авторитарних і милітаристських режимів в Угорщині, Румунії і так далі, в інших країнах ідеї народовладдя дістали поширення (Alexander, 1998; Конончук, 2016). Саме поступки ключовим принципам громадянського суспільства в світі на цьому етапі далися взнаки сьогодні, висвітливши слабкість міжнародних спільнот та офіційних інститутів до протистояння викликам тероризму і війні.

«Громадянське суспільство–III». Цей період співпав з постіндустріальним періодом розвитку економічного укладу, який поступово змінюється мотиваційним, висуваючи на передній план особистість. Він характеризується відродженням і модернізацією ідеалів і доктрини громадянського суспільства, впровадженням її в конституції та державно–політичні практики не лише демократичних країн Західної Європи і Північної Америки, а й нових держав, і навіть континентів (Австралія, Африка, Азія). У 70 – 80-х роках ХХ ст. ідеї громадянського суспільства в результаті масових антивоєнних, екологічних, економічних громадянських рухів були втілені в конституції та законодавчій практиці більшості держав світу й дали поштовх для зародження і розвитку концепції сталого розвитку (Цілі сталого розвитку, 2016-2030).

Узагальнюючи викладене зазначимо, громадянське суспільство в Україні лише починає формуватися, про його активізацію свідчать громадські виступи, об'єднання активістів у громадянських організаціях, волонтерський і добровольчий рух, створення територіальної оборони тощо. Водночас зростання громадської активності стало більш відчутним в умовах війни.

Отже, громадянське суспільство сьогодні є добровільною, відкритою, самоорганізованою і функціональною спільнотою соціально активних громадян та інститутів громадянського суспільства, їх об'єднань і асоціацій, які взаємодіють з державою, стимулюють її розбудову. Термін «громадянське суспільство» здебільшого розглядається як теоретико-методологічна категорія. Натомість для позначення взаємодії «соціально активного ядра» громадянського суспільства з державою в законах України, указах Президента України та постановах Кабінету Міністрів України, Указах Президента України традиційно вживається категорія «громадськість» (Про Національну стратегію..., 2011).

Згідно з Проектом Закону України «Про Національний фонд розвитку громадянського суспільства» (на жаль, так і не став законом) «Громадянське суспільство – це сфера суспільних відносин поза сім'єю, державою та бізнесом, де люди об'єднуються для задоволення та/або просування спільних інтересів та

відстоювання спільних цінностей» (2018). Організація громадянського суспільства – це організація, що має внутрішню структуру, недержавний характер, самоврядна; робота в ній є добровільною, кожний прибуток не розподіляється між засновниками, членами та менеджерами; кожний може працювати на своїх членів або/та на суспільний інтерес.

Що ж стосується феномену громадянського суспільства, який, навіть, названо «позаінституційним» (Пухкал, 2013) феноменом, зазначимо, що категорія «громадянське суспільство» в процесі еволюції зазнало низку змін; під впливом факторів суспільно-економічного і інституційно-політичного характеру воно набуває певних специфічних рис, чим і пояснюється різноманіття підходів до розуміння його сутності та ролі в публічному управлінні в цілому і окремих його сферах. Так, у науковій літературі феномен розглядають як рівень розвитку в цілому; як певну сферу недержавних зв'язків та інститутів; як стан культури чи свідомості громадян (Милосердна, 2012).

З урахуванням викладеного можемо зазначити, що громадянське суспільство – спільнота небайдужих, вільних, активних громадян, членів громади міста, які б сприяли розвитку територіальної громади (регіону і всієї країни), спонукали владні органи працювати на суспільство, членів громади так, аби забезпечувати її сталий розвиток як сучасної суспільно-економічної системи.

Отже, громадянське суспільство – це спільнота вільних, незалежних, рівноправних, свідомих і відповідальних людей, кожному з яких держава забезпечує юридичні можливості бути власником, користуватися економічною свободою та надійним соціальним захистом, іншими правами та свободами, брати активну участь у політичному житті та в інших сферах життєдіяльності людини і громадянина.

Ознаками громадянського суспільства є:

- демократія і відкритість влади;
- свобода вибору і відповідальність;
- правова культура і правова безпека;

- приватна власність, вільна праця, підприємництво;
- існування вільних політичних партій, громадських організацій, трудових колективів та інших об'єднань громадян на добровільній основі;
- багатоманітність і толерантність виховання, освіти, науки, культури;
- наявність незалежної системи засобів масової інформації;
- вільний розвиток сім'ї як первинної основи співжиття людей;
- переважне регулювання поведінки людини з допомогою етичних норм і здійснення людиною своїх потреб та інтересів у решті сфер приватного і суспільного життя на засадах свободи, незалежності та недоторканності.

За нашим баченням, превалюють над всіма ознаками демократія і відкритість влади, які, власне, є основою громадянського суспільства і які роблять громадянське суспільство ключовим інструментом у розвитку територіальних громад. Для його використання, принаймні в частині відкритості влади, важливо створити єдині стандартні умови функціонування владних органів на всіх рівнях. Ми тут розглядаємо органи місцевого самоврядування (далі – ОМС) як базову суспільно-економічну систему в державі. Тому громадянське суспільство в територіальних громадах сьогодні, на тлі глобальних викликів (війна, економічна криза, пандемія COVID-19 тощо), є основою, на яку опираються ОМС і вирішує низку завдань, формуючи цілі сталого розвитку територіальних громад, узагальнених нами на рис. 4.6.

Наукова теорія, звертає увагу, що взаємодію суб'єктів суспільно-економічних відносин урегульовують інститути публічної влади через окремих посадових осіб (державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування). Саме інститути зумовлюють, санкціонують і контролюють поведінку окремих або об'єднаних у спільноти індивідів, зазначають С. Макеєв і М. Чурилов та ін. (2008). Автори видання наголошують, що помітний вплив на перебіг суспільно-економічних процесів справляє культура. Вона формує в суспільстві домінуючі ідеали й ціннісні ієрархії, надає легітимності критеріям колективної й індивідуальної свідомості. Культура є сукупністю громадянських компетентностей, визначає стиль державно-управлінської діяльності і рівень

демократизації в суспільстві в цілому, що, власне, є поштовхом для сталого розвитку.

Зазначимо, що громадянське суспільство в Україні лише починає формуватися. Про це свідчить активізація громадських виступів, започаткування і розвиток добровольчих рухів, формальне і неформальне об'єднання активістів, волонтерський рух, створення громадянських організацій тощо.



Рис. 4.6. Задачі і функції громадянського суспільства як інструменту сталого розвитку територіальних громад

Інформування громадянського суспільства щодо забезпечення підзвітності влади громаді можливе через запровадження матриці прийняття управлінських рішень. Матрицею державно-управлінських рішень в органах місцевого самоврядування є законодавчо затверджена сукупність стандартів, методів, принципів і алгоритмів з підготовки, прийняття, реалізації, громадського моніторингу і контролю управлінських рішень. Саме такі документи мають забезпечити формування прогресивного стилю державно-

управлінської діяльності та передбачати (окрім іншого) застосування інститутів й інструментів громадянського суспільства в Україні.

Метою запровадження матриці є забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Матриця складається з кількох змістовно-функціональних блоків, забезпечує єдиний підхід до прийняття рішень у публічному управлінні, чим усуває їх варіативність і упередженість, мінімізує корупційну складову тощо. Концепцію такої матриці наводимо на рис. 4.7.

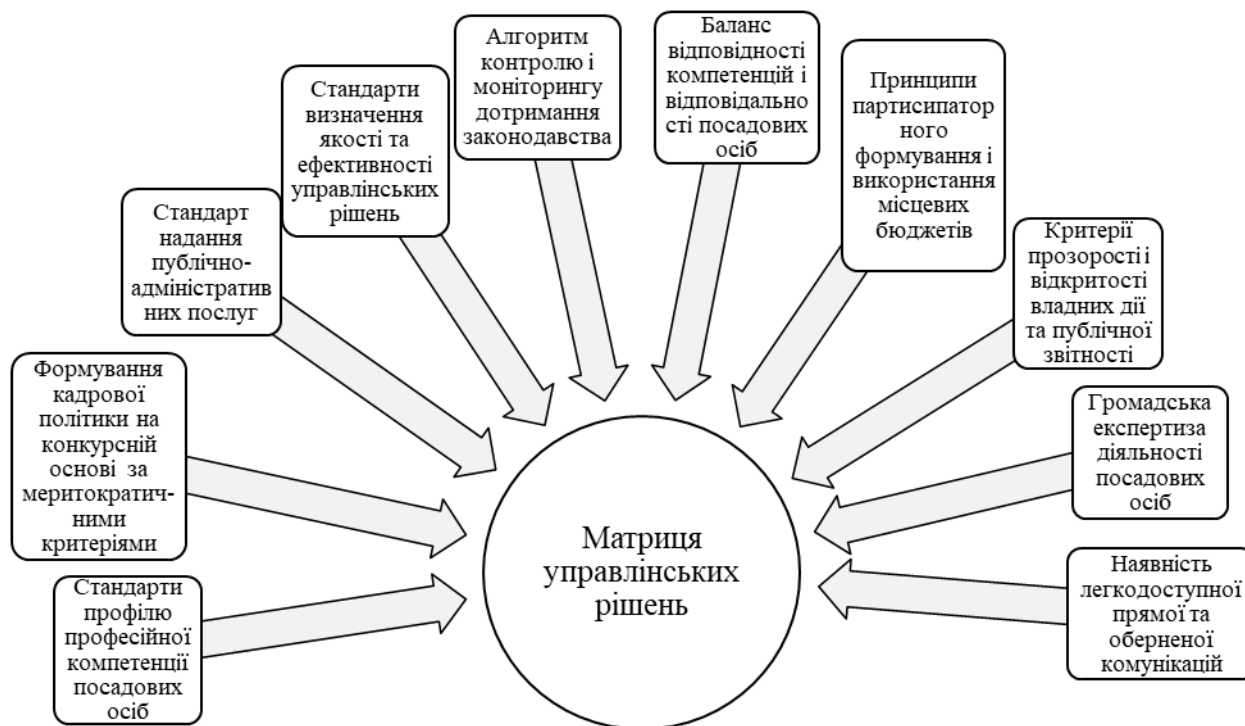


Рис. 4.7. Концепція матриці управлінських рішень за ОМС в умов формування громадянського суспільства

Авторська матриця управлінських рішень є загальним концептуальним баченням і передбачає розробку й законодавче затвердження стандартів управлінських рішень, що складаються з кількох змістовно-функціональних блоків. Матриця дозволить розвинути межі впливу публічного управління (яке включає і громадянське суспільство) на соціально-економічні процеси в країні (перенести акценти з всебічного контролю на взаємодію), визначити пріоритетні напрями новацій (збалансування відповідальності і функцій), усунути можливості зловживань з боку посадових осіб. Проте лише

нормативного регулювання і обмеження, як виявляється, недостатньо, потрібні особистісні регулятори, набір певних морально-етичних якостей, тобто сукупність громадянських компетентностей як єдиного способу мислення і дії.

У країнах, де є розвинена демократія, переусвідомлення сутності публічного управління та трансформація стилю державно-управлінської діяльності відбувалося поспіль декількох сторіч, повільно, покроково, під впливом інноваційних теоретичних течій і буремних історичних подій. На підтвердження цього наведемо зміст висловлення Я. Керемецького (1998), який виокремив основні риси сучасної культури публічного управління, яка, на його думку, створюється розвитком взаємозв'язку між зміною «філософії» принципів управління і погляду на роль «...людського фактора...», перетворенням «...моральних цінностей в норми...» економічних відносин, тобто формується, за словами Т.О. Бутирської (2007), «...внутрішня культура суспільства, опосередкована державою...»

В Європейських країнах з розвинутою демократією, усвідомлення сутності сталого розвитку і ролі в ньому публічного управління та суспільства в цілому переусвідомлювалося поспіль декількох сторіч, під впливом буремних історичних подій (як-от повстань, революцій, воєн тощо), зміни правових підходів функціонування держави до інноваційних теоретичних течій розбудови інституціональності суспільства. Вплив громадянського суспільства в Європі став особливо відчутним для українців в умовах війни з РФ, коли багато українців залишили рідні домівки в пошуках безпечного місця, такого, яке не під обстрілами російських військових, яке було б безпечним. Частина біженців знайшли житло в межах України, хоча сьогодні й тут немає безпечного місця, захищеного від бомбардувань країни-агресора, частина виїхала за кордон. Зокрема, за даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на 7 червня 2022 р. в 44 європейських країнах знаходяться 4,8 млн біженців. Найчастіше українці виїжджають до: Польщі – понад 3,5 млн осіб, Румунії – понад 961 тисячу (Кількість виїжджаючих...,2022).

В Україні також швидко відбувається зміцнення громадянського суспільства, яке поступово обіймає відчутну роль в управлінні територіальними громадами, їх розвитком. Це природно, бо українці – працьовитий, обдарований, волелюбний народ. Свою згуртованість у прагненні до національної свободи, жагу побудови демократичного, правового суспільства на основі європейських цінностей українці продемонстрували неодноразово. Найбільш відомі світу такі прояви колективної громадянської свідомості українців у новій історії, як Помаранчева революція (2004р.), Майдан (2013–2014рр.), опір окупації Росії та оборона України з 2014р. і донині. Українці за власним покликом долучалися до формування територіальної оборони, добровольчих рухів, волонтерства, вишиковувались у чергу, щоб здати кров для поранених тощо. Так, важким шляхом, завдяки зусиллям органів публічного управління і пасіонарності громадян, Україна йде до розбудови демократії, впроваджуючи комплекс реформ, та формування європейських цінностей.

Однак активні, пасіонарні українці, які є готовими до самопожертви заради відстоювання національних інтересів, виявляються недостатньо спроможними до захисту особистих громадянських прав, свобод, інклюзії; недостатньо дієвими і необізнаними в питаннях сталого розвитку своїх територіальних громад, контролю і моніторингу формування і використання місцевих бюджетів; пасивними у відстоюванні економічних й екологічних інтересів громад, мають значні труднощі в активному залученні до суспільно-економічних процесів та участі в своїх громадах у політичному і громадському житті тощо.

Через це порушуються права рівності, доступності, інклюзії. Так, за нашим аналізом, в українських місцевих радах частка жінок становить близько 17 %, і такий відсоток досягнуто лише завдяки наявності квоти. Громадські організації, які є практично в кожній сільській чи селищній громаді, яка містить інколи до 40 населених пунктів, реалізують свою діяльність в центральних населених пунктах. Лише в 5 громадах (10 %) з 50 опитаних застосовується

практика гендерно чутливого бюджетування. Лише в 28 громадах використовується партисипаторний бюджет. Наприклад програма «Бюджет Учасі», причому кількість поданих проєктів з року в рік практично не зростає. Більш того, до таких проєктів майже не залучаються представники віддалених/сільських районів чи внутрішньо переміщені особи, які переїхали з тимчасово окупованих територій.

Але сьогодні українці ще не можуть відчутти переваг громадянського суспільства як повноцінного інструменту управління розвитком. Причина, насамперед, полягає в пасивності громадян, відчуженості, а також вибірковості дії права, у подвійних стандартах, превалюванні особистих інтересів над суспільними тощо. Має місце й недосконала нормативно-правова база, велика кількість положень якої утримує корупційну складову; невизначеність із функціональними обов'язками певних гілок влади та відсутність конкретизації відповідальності викривляють відносини в межах системи між владними інститутами різних рівнів та поза системою з територіальними громадами і громадянами. Тому виокремлення найбільш гострих проблем в даній сфері, визначення меж і можливих результатів удосконалення системи публічного управління, в тому числі і з урахуванням провідного світового досвіду та з орієнтацією на довготривалу перспективу, знаходяться постійно у центрі уваги науковців і практиків.

Для посилення ролі громадянського суспільства, як інструменту сталого розвитку територіальних громад в Україні необхідне започаткування формальних і неформальних освітніх заходів щодо формування громадянських компетентностей не в окремих громадян, а у більшості мешканців, у тому числі й тих, хто сьогодні служить у владних органах. Вибір останніх згодом буде здійснюватися лише за меритократичними критеріями. Саме за таких умов мешканці територіальних громад зможуть реалізувати свою стратегію сталого розвитку, досягнувши головної її мети: створення комфортних умов життя і ведення бізнесу в повоєнний період та посилення безпеки життя і бізнесу в умовах війни.

Розвиток громадянських та управлінських компетентностей держслужбовців є важливою складовою розвитку європейських країн, що спрямовують зусилля на побудову економіки знань. «Компетентність» в європейській науці державного управління – це комплекс поєднання знань, навичок, усвідомлень, цінностей, ставлення та бажання ефективної суспільної інтеграції у певній області.

Сьогодні розвиток громадянських компетентностей, як і громадянська освіта в цілому, є складовою соціальної політики більшості розвинених країн. Освіта і виховання громадян у демократії особливо важливі для сучасної України, яка стоїть на шляху здійснення своєї історичної місії з реалізації національної ідентичності в соціальній, політичній, економічній і духовно-культурній сферах, на шляху інтеграції до світового співтовариства (Definition and selection of competencies; theoretical and conceptual foundations, Seattle, OECD, Hogueffe and Huber, 2001).

У контексті європейської інтеграції основними компетенціями з позиції вимірювання рівня досягнутого прогресу – побудови «економіки знань» та «соціальної згуртованості» – є здатність до безперервного навчання і громадянська свідомість. «Компетентність» в європейській науці державного управління – це комплекс поєднання знань, навичок, усвідомлень, цінностей, ставлення та бажання ефективної суспільної інтеграції у певній області. (Поодинокі досягнення на роботі, в особистих взаємовідносинах вважаються тут не компетентностями, а результатом накопичення знань, що зберігаються як дані; ними вважається поєднання цих знань з навичками, цінностями, ставленням, бажанням, мотивацією та їх застосуванням у соціальному середовищі) (Haste, 2001).

Компетентність є ширшим поняттям, що передбачає почуття суспільної приналежності, дії та цінності. Вона описується «чотирма стовпами навчання Делора», розробленими для ЮНЕСКО: «...навчитися жити разом, навчитися знати, навчитися робити і навчитися бути...» (Trier, 2017). Запропонована концепція узагальнена на рис. 4.8. Громадянська компетентність, з урахуванням

цієї концепції – це комплексна сукупність різних результатів навчання, необхідних для того, щоб людина стала активним громадянином, поєднання знань, вмінь, поглядів та цінностей, які дозволяють людям діяти успішно в громадянському суспільстві; представницька демократія та повсякденне життя на основі демократичних цінностей.

<p>Навчання, як дізнаватися – вдосконалення навчальних технік, а не набуття систематизованих знань</p>	<p>Навчання, як робити – підготовка для роботи, яка знадобиться і зараз, і в майбутньому (інноваційність та адаптивність)</p>	<p>Навчання, як жити разом з іншими – мирне вирішення конфліктів, сприйняття інших людей, культур, підтримка здібностей громади, індивідуальних компетенцій і здібностей, економічна стійкість і соціальна інклюзія</p>	<p>Навчання, як бути – освіта, яка розвиває людину повністю: розум і тіло, інтелект, чутливість, духовність, сприйняття</p>
---	--	--	--

Рис. 4.8. Концепція чотирьох «стовпів» навчання для майбутнього, за Делором

Отже, європейський підхід пропонує уявлення цілісної, динамічної і критичної моделі сукупності громадянських компетентностей у контексті завдань формальної і неформальної освіти, яку громадяни здобувають протягом життя. Громадська компетенція та вміння постійно вчитися є обов'язковими вимогами щодо формування свідомого громадянського суспільства, закладення основ демократичного державного управління та місцевого самоврядування. Критичне мислення, творчість і цінності рівності й справедливості повинні розглядатися як важливі основи формування компетенцій.

Узагальнюючи наведене, зазначимо, що для становлення громадянського суспільства, як інструменту сталого розвитку суспільно-економічних систем, якими є територіальні громади, необхідно спільними зусиллями державної влади, ОМС і, власне, громадян здійснити низку заходів:

- визначити пріоритети розвитку територіальної громади, встановити «стартові» критерії для порівняння і оцінки ефективності заходів, які будуть проводитися;

- створити інформаційний простір як комунікативний засіб, де всі

громадяни могли б висловитись без перешкод і бути впевненими, що їх почули;

- започаткувати роботу інститутів громадянського суспільства, де б громадяни вивчали інструменти громадянського суспільства, навчалися бути громадянами;

- створити інтегроване інформаційне поле, доступне всім категоріям громадян (офіційний сайт, соціальні мережі, інформування через ЗМІ) для висвітлення інформації з особливостей надання адміністративних послуг, можливості долучитися до громадських ініціатив, їх реалізації, результатів громадської експертизи;

- створити орієнтири участі громадянського суспільства в сталому розвитку для різних сфер суспільної і економічної діяльності (промисловість, енергозбереження, ЖКГ, екологія, безпека) тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Алексеєнко Л.М. (2009). Фінансові аспекти оцінки інвестиційної привабливості підприємства. *Економічний форум*. № 3. С. 94–102.
2. Алієва. П.І. (2016). Аналіз сутності поняття «державна освітня політика». *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія «Державне управління» Вип. 1. С. 1–6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2016_1_3
3. Андрійчук В.Г. (2002). *Економіка аграрних підприємств*. Київ. КНЕУ. 624 с.
4. Андронова О.Ф., Череп А.В. (2007). *Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності: монографія*. Київ: Кондор, 356 с.
5. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. (2020). Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. № 4. С. 155–162.
6. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. (2021). Інструменти інтернет-маркетингу в період глобальної фінансової кризи: актуальність та ефективність. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». Вип. 49. С. 97–106.
7. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. (2022). *Антикризовий маркетинг*. Дніпро: Журфонд. 340 с.
8. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. (2012). *Маркетинг підприємства*. Київ: Центр учбової літератури. 612 с.
9. Баран Р.Я., Романчукевич М.Й. (2019). Оцінка ефективності рекламної діяльності в Інтернет. Електронний журнал «*Ефективна економіка*». № 7. Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2019/38.pdf
10. Баранцева К.К. (2012). Інноваційна та модернізаційна діяльність в Україні як фактор забезпечення її економічного розвитку та державної стабільності. Київ: ДПС України. 44 с.

11. Безгодова Н. С. (2021). Усна і письмова комунікація та академічна риторика. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 163 с.
12. Безугла Л.С., Ільченко Т.В., Юрченко Н.І., Кобернюк С.О., Воловик Д.В. (2019). Маркетингові дослідження. Дніпро: Видавець Біла К.О., 300 с.
13. Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. (2021). Логістика. Дніпро: Пороги, 252 с.
14. Березін О.В. (2008). Продовольчий ринок України: теоретико–методологічні засади формування і розвитку. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 184 с.
15. Білик В.В. (2017). Державне регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності. Економіка та суспільство. № 10. С. 172–176.
16. Бланк І.А. (1995). Інвестиционный менеджмент. Київ: МП «ИТЕМ» ЛТД. 448 с.
17. Бойко Є. О. (2014). Логістичне управління підприємством – запорука його конкурентоспроможності. Режим доступу: <http://rtp.com.ua/news/2014/02/19/5/3089.html>.
18. Бондаренко В. М. (2015). Роль маркетингу в системі управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації*. № 2. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_2_4
19. Брайан Трейси (2022). Турбостратегия. 21 способ повысит эффективность бизнеса. URL: https://www.ozon.ru/product/turbostrategiya-21-sposob-povysit-effektivnost-biznesa-135609289/?sh=n6bq_js48A. (дата звернення 23.06.2022).
20. Бутирська Т. О. (2007). Державне будівництво: стан, суперечності, перспективи розвитку Україні. Київ: Вид-во НАДУ. 484 с.
21. Бутко М., Зеленська О., Зеленський С., Дорофієва О. (2005). Проблеми відтворення основних засобів сільського господарства Чернігівської області. *Економіка АПК*. № 9. С.45– 52.
22. Ван Д. (2020). Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. № 10. С. 407–412.

23. Васильчак С.В. (2005). Формування та розвиток регіонального ринку молока і молочних продуктів. Львів: НВФ «Українські технології». 240 с.
24. Васюріна А.О. (2019) Маніпуляції в політичній риторичі: сучасний аспект. Соціально-гуманітарні аспекти розвитку сучасного суспільства: матеріали VII Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів, викладачів та співробітників. Суми. С. 290-293.
25. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. (2019). Генезис поняття «криза» у розвитку соціально-економічних систем. *Бізнес-навігатор*. Вип. 6.1–1 (56). С. 147–153.
26. Величко О.П. (2015). Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП. 525 с.
27. Войчак А.В. (2009). Маркетинговий менеджмент. Київ: КНЕУ. 328 с.
28. Воробьев Ю.Н. (2004). Инвестирование. Симферополь: Таврия, 340 с.
29. Гайдаенко О.В. (2009). Этапы разработки логистической стратегии в птицеводстве. *Ефективне птахівництво*. № 7. С. 6–8.
30. Ганечко І. (2011). Проблеми розвитку інновацій в Україні. *Економіка*. № 5. с. 21–24.
31. Герасимчук З.В., Ткачук В.Р. (2009). Інвестиційний потенціал регіону: методика оцінки, механізми нарощення. Луцьк: Надстир'я. 232 с.
32. Герасіна В.О. (2007). Інвестиційне забезпечення ефективного функціонування підприємств хлібопрод.комплексу АПК: автореф. дис....канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами». Київ. 20 с.
33. Глазьев С. Ю. (2010). Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. М.: Экономика, 255 с.
34. Горбачова Ю.І., Голуб О.І. (2008.) Тексти лекцій з дисципліни «Інноваційний менеджмент». Харків: ХНАМГ. 110 с.

35. Горлачук В.В., Яненко І.Г. (2010). Економіка підприємства. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили. 344 с.
36. Горобець Н.М., Чорна І.А. (2019) Оптимізація виробничої програми в системі менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. №11. С. 52-58.
37. Гришко В.В., Рабштина В.М. (1995). Основи ринкових відносин. Полтава: Полтавський літератор, 400 с.
38. Губський Б.В. Аграрний ринок. (1998). Київ: Нора–прінт, 203 с.
39. Гуменюк А.В. (2011). Маркетинг в овочівництві. *Економіка АПК*. № 10. С. 60–63.
40. Демиденко В.В. (2015) Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. № 11. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
41. Демиденко В.В. (2015). Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_45.
42. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. (2012) Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
43. Денисенко М.П. (2003). Можливості активізації інвестування в сучасних умовах. *Економіка України: політико-економічний журнал*. №1. С.28 – 32.
44. Дергачов Є.В., Фішук К.О. (2020). Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_75
45. Державне регулювання інноваційної діяльності. Режим доступу: http://tc.nusta.com.ua/Kursi_
46. Деркач М.І. (2010). Еволюція економічної теорії сталого розвитку. *Збірник наукових праць ЛНТУ*. Серія: *Економічна теорія та економічна історія*. Вип. 7 (28). Ч. 1. С. 144 – 159.

47. Дзеньдзюра Н. (2017) Державний менеджмент мовної політики в Україні. *Освіта Регіону*. № 1. С. 71–77.
48. Добровольська О.В. (2007). Формування економічної стійкості аграрних підприємств. *Агросвіт*. №16. С.21– 26.
49. Добрунік Т.П. (2015). Економічна ефективність аграрних підприємств як основа забезпечення їх сталого розвитку. Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua>.
50. Домашева Є.А., Зозульов О. В. (2016). Підходи до оцінювання ефективності маркетингових інтернет-комунікацій. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. № 13. С. 353–360.
51. Дубініна В.В. (2016). Раціоналізація управління бізнес-процесами підприємств: підходи та методи. *Економічний простір*. № 113. С. 124–135.
52. Дубровін В.В. Шкідники під контролем. URL: <https://bit.ly/39A7Qu8>
53. Економіка логістичних систем: монографія. (2015). За заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. Львів: Національний університет «Львівська політехніка». 596 с.
54. Економіка сільського господарства (2010). За ред. В.К. Збарського, В.І. Мацибори. Київ: Каравела, 280 с.
55. Енциклопедія освіти (2008). Академія педагогічних наук України. Головний редактор В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 1040 с.
56. Єранкін О.О. (2008). Особливості проведення маркетингових досліджень суб'єктами агробізнесу України в сучасних умовах. *Економіка АПК*. № 2. С. 16–21.
57. Єршова О.О. (2016). Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. № 6. С. 66–79.
58. Закон України «Про інвестиційну діяльність. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47, С.646.

59. Закон України «Про інноваційну діяльність»: за станом на 1 грудня 2013. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. С.266.
60. Занора В.О. (2018). Інтернет та цифровий маркетинг: теоретичні основи. *Причорноморські економічні студії*. № 36. С. 117–120.
61. Застрожнікова І. В. (2021). Вплив діджиталізації на кадрову політику в аграрному секторі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 4. С. 77–81. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.4.77
62. Захарчук О.В. (2019). Технічне забезпечення сільськогосподарських підприємств в Україні. *Економіка АПК*. № 2. С. 48 – 56.
63. Зеліч В.В., Сойма С.Ю., Криса В.В. (2020). Роль і значення комплексу інструментів маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємства. *Інфраструктура ринку*. № 43. С. 160–167.
64. Іванишин В.В. (2011). Організаційно-економічні засади відтворення і ефективного використання технічного потенціалу аграрного виробництва: моногр. Київ. ННЦ ІАЕ. 350 с.
65. Ільїна С. (2019). Інструменти моніторингу та аналітики ринку маркетингових досліджень України в системі PROZORRO. *Маркетинг в Україні*. № 5. С. 4–10.
66. Ільченко Т.В. (2020). Роль маркетингових інструментів в інноваційному розвитку аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. № 10. С. 460–468.
67. Ільченко Т.В. (2021). Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. № 26. С. 115–121.
68. Інноваційна Україна-2020; національна доповідь (2015). За заг. ред. Гейця В.М. та ін.; НАН України. Київ. 336 с.
69. Іщенко І.І. (1991). Оцінка економічної ефективності виробництва і затрат. Київ: Вища школа, 172 с.
70. Кадирус І.Г. (2022). Використання маркетингових заходів в підвищенні конкурентоспроможності підприємств. *Теоретичні та практичні*

питання аграрної науки. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Дніпро, 18 травня 2022 р.; за заг. ред. А. С. Кобця. Дніпро, Ч. 2. 344 с.

71. Керемецкий Я. (1998). Новая культура управления и модернизация производства. Альтернативы. № 3. С. 93–99.

72. Кирилюк Є.М., Прощаликіна А.М. (2012). Базові засади розробки стратегії розвитку аграрного ринку України. *Агросвіт*. № 17. С. 5–11.

73. Кирчата І.М., Шершенюк О.М. (2018). Теоретичні аспекти взаємозв'язку конкурентного потенціалу з основними категоріями теорії конкуренції. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*: збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, Харків. № 2 (21). С. 84–94.

74. Кількість виїжджаючих з України знову зростає. (2022). *Сила віри*, Київ. Інтернет видання, URL: <https://cutt.ly/FMnlDKn>

75. Кісіль М.І. (2009). Інвестиційне забезпечення розвитку аграрного виробництва та сільських територій. *Менеджмент: збірник наукових праць*. Київ. № 11. 225 с.

76. Клейтон Кристенсен, Майкл Овердорф (2022). Управление бизнесом. URL: http://loveread.ec/read_book.php?id=65880&p=1.

77. Климчук М.М. (2020). Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 12. С. 85–91.

78. Кобернюк С.О., Никитюк О.В., Кравець О.В. (2014). Дослідження умов формування інфраструктури ринку сільськогосподарської продукції. *Агросвіт*. № 14. С. 33–37.

79. Кобзева К. В. (2022). Методологічні підходи в управлінні логістичними затратами промислового підприємства. Режим доступу: http://manved.at.ua/publ/metodologichni_pidkhodi_v_upravlinni_logistichnimi_zatratami_promislovogo_pidpriemstva/2-1-0-22.

80. Коваленко В.В., Тридід С.О., Торяник Ж.І. (2011). Маркетинг: навчальний посібник. Львів: Новий Світ-2000. 266 с.
81. Коваленко О.В. (2017). Формування маркетингової стратегії розвитку галузі. *Інтернаука*. Серія: *Економічні науки*. № 2. С. 31–34.
82. Коваленко Ю. (2004). Наукові засади та основні тенденції формування аграрного ринку в Україні. *Економіка АПК*. № 3. С. 19–29.
83. Коденська М.Ю. (2013). Мотиваційні чинники інвестиційного забезпечення розвитку аграрно-промислового виробництва. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. № 2. С. 62–66.
84. Козловський С.В. (2009). Концепції реструктуризації при управлінні та забезпеченні стійкості виробничих систем. *Держава та регіони*. №2. С.87–91.
85. Колесник О.О. (2011). Оцінка інвестиційного забезпечення розвитку туризму в Україні. *Економіка. Управління. Інновації*. № 2(6). Режим доступу: http://tourlib.net/statti_kolesnyk6.htm
86. Колеснік Я.В. (2009). Відтворення основних засобів: види, форма та джерела фінансування. *Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії: Економічні науки*. № 2. С.130–133. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/
87. Колодізев О.М., Нужний К.М. (2007). Дослідження сутності та змісту економічної стійкості підприємства. *Економіка розвитку*. №7. С.23– 27.
88. Кондорсэ Ж. (2011). Эскиз исторической картины прогресса человеческого разума. М.: Ютиэжкный дом «ЛИБРОКОМ», 280 с.
89. Конончук О. Г. (2016). «Громадянське суспільство-III»: компаративний аналіз країн постсоціалістичного світу. *Вісник Львівського університету. Серія соціологічна*. Випуск 10. С. 189–199, URL : <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/596071.pdf>
90. Конституція України: Закон від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР.- Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/>

91. Концепція розвитку національної інноваційної системи: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 червня 2009 р. № 680-р. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-%D1%80>
92. Корягіна С.В., Корягін М.В. (2014). Маркетинговий аудит. Київ: Центр учбової літератури. 320 с.
93. Крайнюченко О.Ф., Полтавцев В.О. (2018). Використання оптимальної системи інтернет-маркетингу в діяльності підприємства. *Молодий вчений*. № 6. С. 203–207.
94. Крупка М.І. (2001). Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів: Вид. центр ЛНУ імені Івана Франка. 608 с.
95. Крючок С.І. (2015). Теоретичні засади стійкого економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
96. Курбан О.В. (2014). PR у маркетингових комунікаціях. Київ: Кондор. 246 с.
97. Лаврова Ю.В. (2012). Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті. Харків: Изд-во ХНАДУ. 227 с.
98. Лебеденко О.В. (2020). Аграрний ринок: поняття та особливості. *Агросвіт*. 2020. №12. С. 48–52.
99. Левикін В., Хворостініна О. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених і студентів «*Молодь у світі сучасних технологій*», С. 53-60.
100. Лилик І. (2021). Ринок маркетингових досліджень в Україні, 2020 рік: експертна оцінка та аналіз УАМ. *Маркетинг в Україні*. № 1. С. 4–25.
101. Лобов С.П. (2015). Сучасні концепції економічної ефективності та ефективності управління підприємством. *Ефективна економіка*. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4011>
102. Лукан О. (2014). Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник КНТЕУ*. № 5. С. 42–51.

103. Майовець Є.Й. (2005). Теорія аграрних відноси. Київ: Центр навчальної літератури, 276 с.
104. Маказан Є. В. (2016). Сучасні маркетингові принципи управління підприємством *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія: *Економічні науки*. Вип. 31(2). С.49–54. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2016_31\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2016_31(2)_8)
105. Макаренко П.М. (2005). Моделі аграрної економіки. Київ: ННЦ ІАЕ, 682 с.
106. Макаров М.О. (2009). Особливості реалізації інноваційної політики на регіональному рівні. *Інвестиції: практика та досвід*. № 7. С. 12–14.
107. Макконнелл К.Р., Брю С. (2008). Экономикс: Принципы, проблемы и политика. М.: Инфра-М. 940 с.
108. Макуха Л. С. (2011). Стійкий розвиток підприємств: сучасний стан проблеми. Режим доступу : <http://archive.nbuv>
109. Малік М.Й., Нужна О.А. (2007). Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ. 270 с.
110. Мальчик М. В., Адасюк І. П. (2021). Реклама в Інтернеті: теоретичний аналіз та особливості. *Journal of Lviv Polytechnic National University Series of Economics and Management Issues*. Vol. 5, No. 1, С. 79–85.
111. Мамчур В.А. (2016). Інституціональний капітал як конструкт розвитку аграрного ринку. *Економіка АПК*. № 5. С. 93–105.
112. Маркетингові дослідження в Україні і світі: основні тенденції в розвитку технологій і інструментарію. URL: <https://cutt.ly/JOY7be0>
113. Массе П. (1971). Критерии и методы оптимального определения капиталовложений. М.: Статистика. 415 с.
114. Мельник О. В. (2013). Нові концептуальні підходи в логістиці *Ефективна економіка*. № 2. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
115. Месель-Веселяк В.Я. (1996). Досягнення аграрно-економічної науки – в практику реформування сільськогосподарського виробництва. *Економіка АПК*. № 7. С. 7–9.

116. Методологія управління і її компоненти. Режим доступу: <http://onlymyfacts.in.ua/economy312.html>.
117. Милосердна І. М. (2012). Роль громадянського суспільства в здійсненні політичного управління: український досвід. Київ, С. 214– 223. URL:<http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/1842/Miloserdn.pdf?sequence=1>
118. Міхєєнко К. (2012) Вплив оптимізації бізнес процесів на капіталізацію підприємств. URL: http://www.confcontact.com/2012_09_21/4
119. Молдаван Л.В. (2009). Сталий розвиток аграрної сфери – цільовий вектор на XXI століття. *Економіка України*. № 11. С. 93–95.
120. Мулик Т.О., Материнська О.А., Пльонсак О.Л. (2017). Аналіз господарської діяльності. Київ: «Центр учбової літератури». 288 с.
121. Науменко І.В. (2013). Економічна сутність та зміст матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарського виробництва. *АгроІнКом*. № 10–12. С. 53–57.
122. Неверовська Т. Увага: хлібний турун. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ahronomiia-sohodni/item/370-uvaha-khlibnyi-turun.html>
123. Ногас Н. (2020). Державна політика в галузі освіти України: сутність та зміст. *Актуальні проблеми правознавства*. № 1. С. 87–95.
124. Нуреев Р.М. (2013). Теория инноваций: прошлое, настоящее, будущее. *Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая*. № 1(43). С. 85–96
125. Онисько С.М., Шматковська Т.О., Агрес О.Г. (2010). До проблематики формування та відтворення основних засобів на сільськогосподарських підприємствах. *Держава та регіони: Серія: Економіка та підприємництво*. № 2. С. 139–145. Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2010_2
126. Ортіна Г.В. (2007). Роль ринкового механізму у формуванні форм реалізації сільськогосподарської продукції. *Держава та регіони*. № 3. С. 160–162.

127. Остапенко В.А. Технології майбутнього: дрони в сільському господарстві. URL: <https://www.agravery.com/uk/posts/show/tehnologii-majbutnogo-droni-v-silskomu-gospodarstvi#>
128. Остапенко Т.М. (2008). Формування матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Луганськ. 20 с.
129. Отенко І.П., Шкрібень Р.П., Харнам М.В. (2020). Формування концептуальної моделі управління фінансово-економічною безпекою бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. № 12. С. 423–429.
130. Павленчик Н.Ф. (2014). Теоретичні основи обґрунтування дефініції «ринок сільськогосподарської продукції». *Економіка АПК*. № 1. С. 85–92.
131. Павлова В.А., Паршина О.А. (2017). Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. *Академічний огляд*. № 1. С. 54–61.
132. Павлюк Л.В., Оксенюк К.І. (2017). Теоретичні основи дослідження бізнес-процесів на підприємстві. *Економічний форум*. № 4. С. 148–151.
133. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №24. С.92-98.
134. Папенко Л.М., (2015). Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 15 (3). С.67–71.
135. Перар Ж. (1999). Управление финансами: с упражнениями. М.: Финансы и статистика. 480 с.
136. Пересунько З.М. (2013). Теоретичні аспекти розвитку інноваційної теорії. *Ефективна економіка*. № 7. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_7_39.
137. Писаренко Т.В., Кваша Т.К. та ін. (2019). Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році. Київ: УкрІНТЕІ. 80 с.

138. Поканевич Ю. В. Управління, як складна багатовимірна категорія. Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/2185/1/44.pdf>.
139. Полегенька М.А. (2017). Формування логістичної системи підприємств птахівництва. *Економіка та держава*. № 10. С. 95–98.
140. Політична реклама. Режим доступу: https://stud.com.ua/57051/politologiya/politichna_reklama
141. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. (2013). Теорія та практика моделювання бізнес-процесів. Х.: Вид. ХНЕУ. 244 с.
142. Пономарів Олександр. (2011) Культура слова: мовностилістичні поради. 4-те вид., доп. Київ: Либідь. 272 с.
143. Портер М. Е. Конкуренція. (2005). М.: Издательский дом «Вільямс», 608 с.
144. Присакар І.І. (2015). Інтернет-маркетинг як сучасна платформа для розвитку бізнесу. *Бізнесінформ*. № 12. С. 333–339.
145. Про вищу освіту. Закон України. від 12.05.2022 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
146. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України». (2009). Київ: Парламентське видавництво. 29 с.
147. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. №40-IV. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
148. Про національний фонд розвитку громадянського суспільства. (2018). URL: http://ccc-tck.org.ua/storage/cso_cc/proekt_nacfond.pdf.
149. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки: Указ Президента України № 487/2021 від 27.09.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>
150. Про основи національної безпеки України: Закон України від 19.06.2003 р. № 964-IV. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/964-15>.

151. Прозорова Н.В. (2014). Створення логістичного центру з питань птахівництва як напрямок підвищення ефективності галузі. *Аграрний тиждень*. № 7. С. 54–65.
152. Пухкал. О. (2013). Роль громадянського суспільства у протидії політичній корупції в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2(17). С. 80–86.
153. Развитие способности справляться с переменами. URL: <https://www.management.com.ua/cm/cm199.html?print>.
154. Рекламні бюджети світових брендів 2020: ситуація і перспективи. (2020). Режим доступу: <https://marketer.ua/ua/advertising-budgets-of-global-brands-2020/>
155. Рисін М.В., Цибульська Ю.В. (2015). Джерела формування капіталу ендавмент-фонду вищого навчального закладу. *Економіка та управління національним господарством*. № 2. С. 123–127.
156. Романенков Ю., Зейнієв Т. (2015) Завдання контуру стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів в організації. *Системні дослідження та інформаційні технології*, Київ, 2015. № 3. С. 43-47.
157. Саблук П.Т. (2003). Формування і розвиток наукових основ забезпечення відтворювального процесу в аграрному виробництві. Формування і реалізація державної політики розвитку матеріально-технічної бази агропромислового комплексу в Україні. Київ: ІАЕ. 624 с.
158. Саблук П.Т. (2008). Проблеми забезпечення прибутковості агропромислового виробництва в Україні в постіндустріальний період. *Економіка АПК*. № 4(162). С. 19–37.
159. Саблук П.Т. (2010). Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект. ННЦ «Ін-т аграр. економіки». Київ: ННЦ ІАЕ, 704 с.
160. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В. Р., Назарець А. В. (2021). Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств. *Агросвіт*. №3. С.44-49.

161. Савчук В.К. (1995). Аналіз господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Київ: Урожай. 328 с.
162. Сагач Г. М. (2003) Ділова риторика: Мистецтво риторичної комунікації. Київ: Зоря. 255 с.
163. Сагач Г. (2000) Риторика. Вид. 2-ге, переробл. і доп. Київ : Видав. дім „Ін Юре”. 565 с.
164. Сақун А.Ж. (2015). Сучасні маркетингові заходи в аграрному секторі. *Наука й економіка*. Вип. 3. С. 64–67. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2015_3_13
165. Селіванова О. О. (2011) Основи теорії мовної комунікації: підручник. Черкаси: Вид-во Чабаненко Ю. А. 350 с.
166. Семчик В.І. (2012). Навчаючись, навчаю... Вибрані праці. Київ: Спринт-Сервіс, 596 с.
167. Сидоренко В.В., Вовкодав К.А. (2013). Розвиток сільських підсобних виробництв в аграрному секторі економіки. *Міжнародний сільськогосподарський журнал*. № 4. С. 57–61
168. Сільське господарство України за 2020 рік: статистичний збірник. (2021). Київ: Держаналітінформ. 231 с.
169. Сітковська А.О., Савенко О.А., Капуста М.Ю. (2022). Технічне забезпечення аграрних підприємств як фактор підвищення конкурентоспроможності. *Агросвіт*. № 1. С. 53–57
170. Смит А. (1962). Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Изд-во социально-экономической лит-ры. 674 с.
171. Страшинська Л.В., Євтюкова І.О. (2015). Застосування інструментарію маркетинг-контролінгу в маркетинговій діяльності підприємства. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 18: Економіка і право*. Вип. 29. С.35–43. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_018_2015_29_7

172. Сухий П.О. (2013). Структура, функції та основні чинники формування агропродовольчого ринку. *Науковий вісник Чернівецького університету*. Вип. 655. Географія. 144 с.
173. Терованесов М. Р., Терованесов А. М. (2017). Основні напрями вдосконалення управління системою вищої освіти. *БізнесІнформ*. № 4. С. 157–162.
174. Титаренко Н.О., Поручник А.М. (2000). Теорії інвестицій. Київ: КНЕУ, 160 с.
175. Тішер Н. Управління бізнес-процесами на підприємстві. ВІЕМ - URL: http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151
176. Тіщенко Л.М., Корнієнко С.І. (2015) Технологічні карти вирощування сільськогосподарських культур. За заг. ред. Л.М. Тіщенко, Харків. 273 с.
177. Ткаченко А.М., Михайленко А.В. (2013). Антикризова складова управління промисловим підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. № 4. С. 119–125.
178. Ткаченко С.М. (2015). Стратегії забезпечення беззбитковості та економічної стійкості аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. № 3. С.80– 83.
179. Ткачук О.В. (2018). Ендаумент як форма фінансування вищої освіти. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 21. Ч.2. С. 101–105.
180. Турченко М.О., Швець. М.Д. (2011). Маркетинг. Київ: Знання, 318 с.
181. Турчин Л., Островерхов В. (2019). Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. № 24. С. 75–85.
182. Ульянченко О.В. (2006). Формування та використання ресурсного потенціалу в аграрній сфері. Харків: ХНАУ. 357 с.

183. Уотерс Д. (2003). Логистика. Управление цепью поставок. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 503 с.
184. Федоренко В.Г. (2008). Інвестування. Київ: Алерта. 448 с.
185. Федотов А. А. (2008). Основные концепции инновационного развития: исторический анализ. *Вісник Донецького національного університету. Серія. В: Економіка і право.* Вип.2. С. 203–208
186. Фещур Р.В. (2010). Економічна стійкість підприємства – становлення понятійного базису. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління.* № 684. С. 284–290.
187. Ходаківський О.М. (2017) Управління бізнес-процесами підприємства. *Агросвіт.* № 22. С. 60-64.
188. Хоменко І. В. (2001) Еристика: мистецтво полеміки. Київ: Юрінком Інтер. 192 с.
189. Хомишин І.Ю. (2017). Сучасна модель управління освітою: адміністративно-правовий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* № 30. Т.1. С. 100–103.
190. Царенко О.М. (2006). Економічний аналіз діяльності підприємств агропромислового комплексу. Суми: ВТП «Університетська книга» 240 с.
191. Цимбалюк Ю.А. (2009). Розвиток інфраструктури аграрного ринку в Україні. *Збірник наукових праць Уманського державного аграрного університету.* Вип. 71. Ч. 2. *Економіка.* Умань: УДАУ, С. 19-24.
192. Цілі сталого розвитку 2016–2030. Агентство ООН в Україні URL: <http://www.un.org.ua/ua/oon-v-ukraini/ukraina-ta-oon-70-rokiv-razom>.
193. Чернобай Л.І., Дума О.І. (2013) Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* № 79. С. 125-131.
194. Чибісова Н. Г., Тарасова О. І. (2003) Риторика : навч. посіб. Київ : Центр навч. л-ри. 228 с.

195. Чорна І.А. (2021). Розвиток системи стратегічного управління бізнес-процесами аграрного підприємства. - URL: <https://bit.ly/3убс5La>
196. Чурилов М.М.(2008). Соціологія. Київ: Знання. 566 с.
197. Шебанова О.О. (2016). Зміст маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. Вип. 172. С. 190–201. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_172_23
198. Шевців Л.Ю., Петецький І.І. (2013). Логістичні витрати підприємства: монографія. Львів: Львівська політехніка. 244 с.
199. Шиндировський І.М. Використання глобальної мережі Інтернету в бізнесі. Режим доступу: journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/93/88
200. Штучка Т.В. (2016). Організація маркетингової діяльності на агропродовольчих підприємствах. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. №1. С.362–372. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2016_1_42
201. Шульга Н.Д. (2018). Принципи державної освітньої політики як інструменту соціально-економічного розвитку України. *Інвестиції: практика та досвід*. № 18. С. 77–81.
202. Шумпетер, Й.А. (2008). Теория экономического развития. М.: Прогресс. 403 с.
203. Ямненко Г.Є. (2012) Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Формування ринкової економіки*. № 27. С.125–134.
204. Ajit Kambil (2022). Изменения: «Колесо Горя» управленческих инициатив. URL: <https://www.management.com.ua/cm/cm209.html?print>.
205. Alexander J. C. (1998). Real Civil Societies: Dilemmas of Institutionalization. London etc. : Sage.VIII. 246 p.
206. Atkins, K. (2019). Project Management and Strategy Alignment in Academia. *Doctoral Dissertations and Projects*, Liberty University, School of Business. Lynchburg, USA. Retrieved from: <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/2299>

207. Council of Logistics Management. Mode of access: <http://www.clm1.org/mission.html>.
208. Definition and selection of competencies; theoretical and conceptual foundations. (2001). Seattle. OECD. Hogueff and Huber. 17 p. URL: <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/41529556.pdf>
209. Digital-маркетинг в бизнесе: 13 каналов продвижения и обзор их преимуществ. URL: <https://kirulanov.com/13-kanalov-prodvijeniya>.
210. Freedman M. (2022). 5 Effective Ways to Beat Your Competition. URL: <https://www.business.com/articles/5-ways-to-beat-competition>
211. Haste H., (2001). Ambiguity, autonomy and agency in Rychen, D. & Salganik, Defining and Selecting Key Competencies. 93–120. URL: <https://researchportal.bath.ac.uk/en/publications/ambiguity-autonomy-and-agency-psychological-challenges-to-new-com>.
212. How COVID-19 Has Affected Employee Skills Training: A Simplilearn Survey. URL: <https://www.simplilearn.com/how-covid-19-has-affected-employee-skills-training-article> (дата звернення: 20.06.2022).
213. Lopez-Arredondo, L.P., Perez, C.B., Villavicencio-Navarro, J., Mercado, K. E., Encinas, M., & Inzunza-Mejia, P. (2019). Reengineering of the software development process in a technology services company. *Business Process Management Journal*, 26(2), 655-674.
214. Microsoft Project. URL: <https://support.microsoft.com/>
215. Preparing for the Worst: 3 Types of Training to Support Employees During a Crisis. URL: <https://trainingindustry.com/articles/strategy-alignment-and-planning/preparing-for-the-worst-3-types-of-training-to-support-employees-during-a-crisis/>
216. Srivastava Mukesh, Franklin Andy, Martinette Louis (2013). Building a Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Technology Management & Innovation*. Vol. 8. Santiago mayo. URL: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242013000200004>

217. Statista. Digital advertising spending worldwide from 2017 to 2023, by format (in million U.S. dollars). Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/456679/digital-advertising-revenueformat-digital-market-outlook-worldwide/>

218. 7 Tips for Successfully Managing Remote Teams. URL: https://www.inc.com/jason-aten/7-tips-for-working-fsuccessfully-managing-remote-teams.html?icid=readmoretext_ab.

219. Trier, U.P. (2002). Key competencies in OECD countries – similarities and differences, address DeSeCo Symposium, Geneva, February 11–13, Web document: http://www.portal-stat.admin.ch/deseco/deseco_int02.htm

220. Velychko, O., Velychko L., Butko, M., & Khalatur, S. (2019). Modelling of strategic managerial decisions in the system of marketing logistics of enterprise. *Innovative Marketing*, Vol. 15, No. 2, pp. 58-70.

Наукове видання

**Трансформація економіки України
в умовах глобальних викликів:
актуальні проблеми, сучасні реалії, стратегії**

Монографія

**За загальною редакцією
к.е.н., доцента Л. М. Курбацької**

*Автори опублікованих матеріалів несуть особисту відповідальність
за точність наведених фактів, цитат, власних імен, статистичних
матеріалів та інших відомостей*

Підп. до друку 08.11.2022. Формат 60x84 1/16.
Папір офсет. Друк цифровий. Ум. друк. арк. – 17,96.
Обл.-вид. арк. – 19,78. Тираж 300 пр. Зам. № 17/22.

Видавництво «Грані»
49044, м. Дніпро, вул. Гоголя, 20-б. оф. 32
Свідоцтво про внесення до Держреєстру
ДК № 2131 від 23.02.2005
granidp@gmail.com +38 (050) 258-83-86