

Міжнародний гуманітарний університет



ПЕРСПЕКТИВИ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У БІЗНЕСІ ТА ПРОЕКТАХ

Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції
19-20 вересня 2019 р.

PROSPECTS FOR EFFECTIVE MANAGERIAL DECISIONS IN BUSINESS AND PROJECTS

Proceedings of the 5th International Scientific Conference
September 19-20, 2019

ПЕРСПЕКТИВЫ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В БИЗНЕСЕ И ПРОЕКТАХ

Материалы V Международной научно-практической конференции
19-20 сентября 2019 г.

Одеса
Фенікс
2019

УДК 330.34(477)
П26

Рекомендовано до друку Вченою Радою
Міжнародного гуманітарного університету
(Протокол № 7 від 24.06.2019 р.)

П26 Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проектах: матер. V Міжнар. наук.-практич. конф. (19-20 вересня 2019 р., м. Одеса) / Міжнародний гуманітарний університет. – Одеса: Фенікс, 2019. – 80 с.

ISBN 978-966-928-432-7

У збірнику подано тези доповідей та виступів на V Міжнародній науково-практичній конференції. Вони містять теоретичні, методологічні та практичні аспекти сучасного менеджменту, актуальні проблеми управління бізнесом та проектами.

Для науковців, аспірантів, студентів, керівників, фахівців та усіх, хто цікавиться питаннями менеджменту, управління бізнесом та проектами.

УДК 330.34(477)

ISBN 978-966-928-432-7

© Міжнародний гуманітарний
університет, 2019

Chapter 1

PLENARY SESSION

ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ

ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ

Vitalina Babenko, Dr.Ec.Sc., PhD, Professor
Department of International E-Commerce and Hotel&Restaurant Business
V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine
Inesa Khvostina, PhD, Associate Professor
Department of Applied Economics
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine

Management of Innovation Processes on the Enterprise: Aspects of Economic and Mathematical Modeling

The study and solution of the task of management of the technological innovations requires the development of a dynamic economic and mathematical model that takes into account the presence of control influences, uncontrolled parameters (risks, modelling errors, etc.) and a lack of information. At the same time, existing approaches to solving such problems are based mainly on static models and use a stochastic modelling apparatus. However, its application requires knowledge of the probability characteristics of the basic parameters of the model and special conditions for the implementation of the considered process. Note for using of the stochastic modelling apparatus, very stringent conditions are needed, which in practice are usually not feasible in advance.

In this article a deterministic approach to formalize the initial dynamic task of management of the technological innovations at a given point in time, taking into account the presence of risks is proposed.

In this case, the risks in the system of management of the technological innovations will be understood as factors that influence negatively or catastrophically on the results of the processes considered in it.

The active development of computer technology in recent decades has led to the emergence of new algorithms and software tools designed to automate professional activities. This significantly affected the methods of solving identification problems. The use of specialized software for scientific, technical and engineering calculations, on the one hand, enables us to learn the studied industry more deeply. At the same time, it is transforming the main part of the tasks for the development, debugging of algorithms and programs for the correct statement of the problem. Usually this frees the researcher from solving many related issues: confirmation of the adequacy of the model, studying the identification error, the properties of the obtained estimates, etc. On the other hand, the pace of software development is quite high. However, the comprehension of the obtained results and their competent use is often impossible. Because of this, there is

a certain contradiction between the ease of execution of a large number of rather complicated tasks, rapid achievements of results and insufficient understanding of their content. This leads to the impossibility of their further effective use.

Construction of mathematical models of one or another type based on the results of observations on the behavior of objects and the study of their properties is the main content of the formalization problem.

The purpose of the work is to study the management of technological innovations in the presence of risks and the solution of the problem of identifying the parameters of the linear dynamic system. It provides the development of a method that allows combining the procedures for solving multidimensional systems of linear algebraic equations and interpolation of output data. In this case, the goal is to evaluate the values of parameters that are missing in separate periods.

To achieve the research goal, the following objectives were set:

- to formulate a meaningful statement of the task of managing technological innovations taking into account risks;
- to develop a formal statement of the task of managing technological innovations in the presence of risks;
- to solve the problem of identifying parameters of the model of management of technological innovations taking into account risks.

The author proposed the formalization of the model of technological innovations in the form of a discrete dynamic system. Its dynamic is described by a vector linear discrete recurrence relation and is subject to the influence of controlled parameters (controls) and an uncontrolled parameter (risk vector or interference).

Such an approach makes it possible to solve the dynamic optimization task of the management of technological innovations. In this case, it is possible to use an algorithm that reduces to the implementation of solutions of systems of linear algebraic equations. This makes it possible to develop effective numerical procedures that allow one to realize computer simulations of the dynamics of the considered system of the management of technological innovations.

The results of this study can be used for economic and mathematical modelling and solving problems of optimization of the processes of data forecasting and management in the condition of lack of information and risk, as well as for developing appropriate software and technological systems to support making effective decisions in practice.

Anatoliy G. Goncharuk, Dr.Ec.Sc., PhD, Professor, Head
Department of Business Administration and Corporate Security
International Humanitarian University, Odessa, Ukraine

Roman Lewandowski, PhD, General Director
Voivodeship Rehabilitation Hospital for Children, Ameryka, Poland
Faculty of Management, University of Social Sciences, Lodz, Poland

How Different Is Motivation of Medical Staff in Countries with Different Levels of Healthcare Efficiency: Comparison of Poland and Ukraine

We rarely think that our health is often not so much in our hands, but it is in the hands of the medical staff that treats and cares us. And we do not even realize that these people in medical coats can be in a bad mood, negatively disposed towards their work, and dissatisfied with their careers and lives. Moreover, it is a psychological state of the medical staff that can determine the duration and success of our treatment. To improve this state, to make it adequate and positive, the doctors, nurses and other health professionals should be properly motivated, i.e., induced for high efficiency and quality of the work they do. It is evident that the healthcare system, in which the medical staff is properly motivated, will be highly effective and efficient, and vice versa, the dissatisfied medical staff cannot make the healthcare system effective and efficient.

One of the latest studies on healthcare performance in Europe [1] revealed countries with high and low effectiveness and efficiency. In general the effectiveness reflects the quality of the healthcare system. Healthcare efficiency reflects how many medical doctors, nurses, other health professionals, and available beds in hospitals are needed to meet the demand for healthcare services among the population of the country. So, higher number of medical staff and beds in hospitals for the same demand means the lower healthcare efficiency. So, [1] showed that during the period 2011-2014 only three countries remained continuously the most efficient healthcare systems in Europe, namely, Ireland, Portugal, and Poland. Besides, Sweden has jumped by almost 50%, and became relatively effective in 2014. Another recent study [2] also identified the leading countries in healthcare performance. Among them, the United Kingdom, Cyprus, and Poland are recognized as the most efficient. Moreover, relatively highest efficiency of Polish healthcare system is confirmed by other recent studies (e.g. [3]).

Therefore, only Poland turned out to be the best in assessing healthcare efficiency with different approaches. These results led us to study the experience of this country in terms of medical staff motivation.

We would like to find out how and what motivates Polish doctors and nurses to show such high efficiency.

On the other hand, in the study mentioned above [1], it was also shown that the health care system of Ukraine is the least efficient among 33 European countries. The latest study of the motivation of medical staff of this country [4] indicates its essential features both external and internal: different motivators for groups of medical staff with different ages, professions, and gender; and significant differences between the motivation of Ukrainian health professionals and their colleagues from other countries. These differences may explain the behavioural characteristics of Ukrainian medical staff, which are probably one of the reasons for the inefficiency of the healthcare system. Hence, we assume that the behaviour and motivation of doctors and nurses in a low-performing healthcare system (e.g. in Ukraine) is fundamentally different from the efficient one (e.g. in Poland). Otherwise, we will refute the hypothesis that the efficiency of the healthcare system can be depended on the motivation of medical staff.

So, this study aims to test the hypothesis about the different motivation of medical staff in countries with different levels of healthcare efficiency by comparing the motivation of doctors and nurses in Polish and Ukrainian hospitals.

Considering the Polish healthcare system as an efficient one, we found that there is a heightened interest of experienced doctors in community respect for their occupation and the altruistic motives of young doctors in Poland. In general, Polish nurses are significantly less motivated than experienced doctors in interesting work. Besides, there are no direct significant differences in motivation between nurses and maternity nurses in Polish hospitals.

Young Polish doctors also are significantly less motivated than experienced doctors in community respect for their occupation, but much more motivated than nurses in working to help others (altruistic motives), an interesting work, an ability to make a strong contribution to society, and a demand for the profession (job opportunities). However, they are less motivated than nurses in future earnings potential. Besides, unlike the experienced medical staff, young Polish doctors (interns) showed another, in some ways even opposite, motivation. Future Polish doctors surpass the expectations of their foreign colleagues only in a few incentives, namely social benefits, an ability to make a strong contribution to society, and opportunities for creativity and originality. Strangely enough, such interests are more common among older people who are waiting for social guarantees and want to leave behind a certain positive image.

Considering the Ukrainian healthcare system as an inefficient one,

we found that in general Ukrainian medical staff is a little more optimistic than the Polish colleagues, but their current working conditions are worse than in Poland. Ukrainian experienced doctors and nurses are relatively highly motivated only by moral incentives, which probably still keep them in their workplace.

Unlike the experienced medical staff, the young Ukrainian doctors (interns) are significantly more motivated than Polish ones in opportunities for travel, creativity and originality, promotion (advancement); a potential to combine work and family; future earnings potential; pleasant working conditions; and current salary. They are highly motivated by current salary levels and are optimistic about future earnings.

Besides, young Ukrainian doctors (interns) need various opportunities (for travel, promotion, and advancement), pleasant working conditions, potential to combine work and family, as well as community respect for their occupation. On the one hand, it's good when employees are highly motivated and optimistic. But on the other hand, the point is whether an inefficient and inefficient healthcare system can give them all they need. Perhaps the healthcare reform launched in Ukraine in 2018 adds some optimism to young Ukrainian doctors, or the association of Ukraine with the European Union inspires them with migration opportunities for work abroad. In any case, at the moment these expectations look a bit overly optimistic and apparently cannot yet be justified in Ukraine.

We also found a huge difference in the motivation of medical staff by different gender and age. Thus, Polish male health professionals are much more motivated by community respect for their occupation, flexible hours of work, and pleasant working conditions than their Ukrainian colleagues. Perhaps this different motivation helps them to be more effective and efficient at their workplaces.

However, the female health professionals of the two countries have more differences than male ones. Polish females have much stronger motivation in interesting work, social benefits, and job opportunities. Their Ukrainian female colleagues much more motivated by opportunities for travel and promotion (advancement), and responsibility in a job.

If for women in both samples with age there is a mixed change in the set of motivators (both positive and negative), for men, the majority of motivators with age is observed extinction of interest (needs). Ukrainian women in healthcare with age increasingly need social benefits and are motivated less by the opportunities for advancement. Their Polish female colleagues with age have strongly increased the needs of working to help others and job opportunities. However, they also moderately lose interest in flexible hours of work, social benefits and current salary with age.

However, Ukrainian men in healthcare with age intensify their need in interesting work but lose interest in the demand for the profession, opportunities for creativity and originality, professional prestige (high status) and flexible hours of work. Their Polish male colleagues with age have strongly increased the needs of working closely with people and community respect for their occupation, as well as moderately increased the incentives of working to help others, interesting work, social benefits, potential to combine work and family, and pleasant working conditions. However, the other incentives mostly become less important for them with age.

This study brought us closer to discovering a possible influence of the motivation of medical staff on the efficiency of the healthcare system. Obviously, further research is needed to establish the presence or absence of a high correlation between the motivation of medical staff and the efficiency of the healthcare system. However, the identified significant differences in the motivation of medical staff in the efficient and inefficient systems refuted the hypothesis that such a relationship is impossible. So, this study gives hope for the discovery of such a relation in further studies.

Besides, in this study, it was formulated the five main findings that can be useful for the reform enablers in countries with inefficient healthcare systems, but also for health policymakers and regulators, as well as all the stakeholders, including hospital management that are interested in high healthcare efficiency.

The authors thank the European Network for cost containment and improved quality of care (CostCares) for supporting this research, as well as medical staff and students that agreed to participate in the anonymous surveys.

References

1. Lo Storto, C. and Goncharuk, A.G. (2017), "Efficiency vs Effectiveness: a Benchmarking Study on European Healthcare Systems", *Economics and Sociology*, 10(3), 102-115.
2. del Rocío Moreno-Enguix, M., Gómez-Gallego, J. C. and Gómez Gallego, M. (2018), "Analysis and determination the efficiency of the European health systems", *The International Journal of Health Planning and Management*, 33(1), 136-154.
3. Goncharuk, A.G. (2017), "Socioeconomic Criteria of Healthcare Efficiency: An International Comparison", *Journal of Applied Management and Investments*, 6(2), 89-95.
4. Goncharuk, A.G. (2018), "Exploring a motivation of medical staff", *The International Journal of Health Planning and Management*, 33(4), 1013-1023.

The Nordic Baltic Region and European Integration: Economic, Political and Security Concerns

The Nordic Baltic region is closely interlinked via trade, investment, mobility of people, and financial sector. Because of this integration, as well political, cultural and historical ties, these countries are sometimes referred to as the Nordic-Baltic countries (NB8). All the countries in this group have pursued some form of integration with the European Union (EU) (Figure 1) and six of them are NATO member states (Figure 2). All of them are Schengen member states (Schengen, 2019).

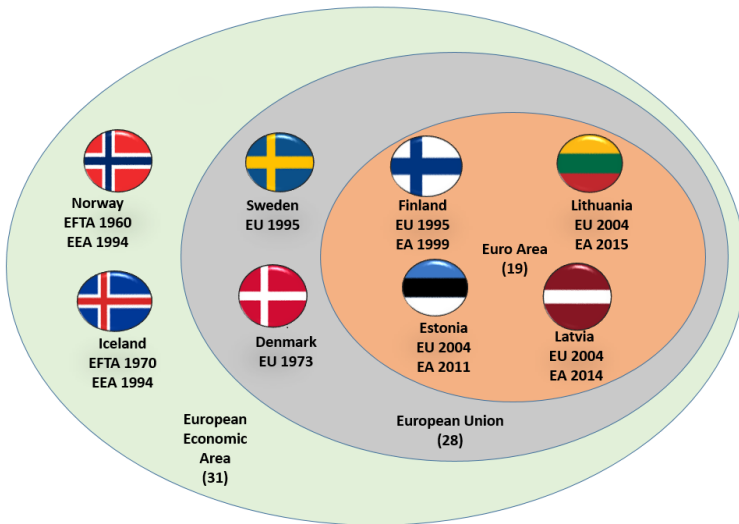


Figure 1. Different levels of European integration within the Nordic-Baltic region

Notes: Euro Area (EA), European Economic Area (EEA), European Free Trade Association (EFTA) and European Union (EU)

Source: Constructed by the author;
EFTA (2014) and European Commission (2018)

Internally, the level of economic and political integration varies among these eight countries, for several reasons. These include, for

example, different economic and political policies and priorities as well as different security concerns.

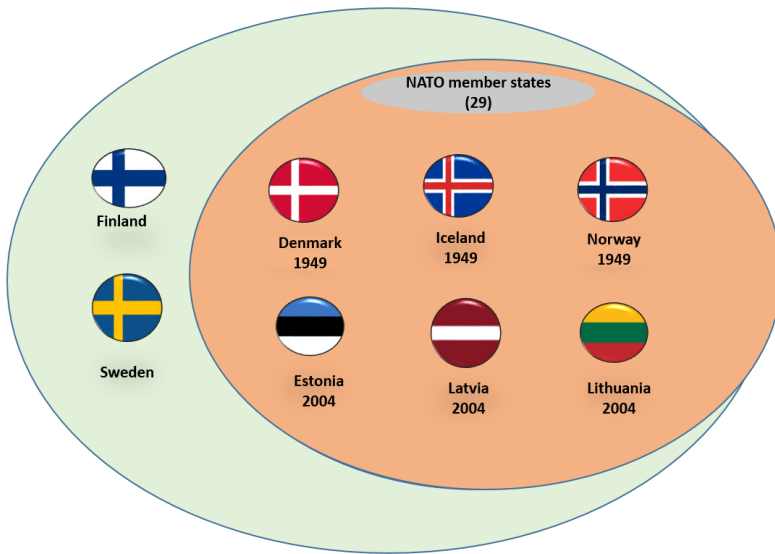


Figure 2. Nordic and Baltic membership in NATO

Source: Constructed by the author

Externally the Nordic and the Baltic countries are greatly influenced by non-EU member states in Europe. Most notably the five countries in this group that share borders with Russia. In fact, the Nordic-Baltic region has the distinction of being the only part of the EU that borders with mainland Russia. Countries in distant regions are also be important, especially the United States (USA) because of its role as security guarantor in Europe via its participation in the North Atlantic Treaty Organization (NATO) (NATO, 2019) and leadership within that alliance.

While the focus here is mainly on the EU and NATO, it should be noted that those countries also cooperate in other institutions such as the Bretton Woods institutions as well as the European Bank for Reconstruction and Development, the Council of Europe, the Organization for Security and Cooperation in Europe and the United Nations, amongst others.

The objective here is to answer the question: Can the Nordic-Baltic countries as a group exercise collective authority in Europe? Answering this question requires considering internal differences including different approaches to European integration as well as different economic and social

policies. External concerns also come into play, including proximity with Russia, reliance on the US and NATO, and finally economic and social performance of the EU and Euro Area post 2008/9 crisis. Denmark, Iceland and Norway were founding members of NATO post-World War II. The Baltic States took part in a twin enlargement of EU and NATO, becoming members of both institutions in 2004. Russia has warned it would respond to any move by Finland or Sweden to join NATO, see for example Guardian (2016).

Can the Nordic-Baltic countries as a group exercise collective authority in Europe?

If all eight Nordic countries and Baltic States had a united position on European integration issues, they might be able to influence the other 22 EU member states to a greater degree than they can today. The same level of integration within the EU could make the Nordic countries and the Baltic States *system-affecting*, *that is*, states that cannot affect the international system if acting alone, but that can exert significant impact on the system if working through small groups or alliances or through universal or regional international organizations (Keohane, 1969). Considering security, the Nordic Baltic countries are also divided vis-à-vis NATO with six countries as member states while two countries, Finland and Sweden, remain out of NATO (see figure 2).

In retrospect, the most effective and successful exercise of the EU in recent decades has been the transformation of most Central and Eastern European states and the Baltics, from authoritarian polities and command economies into democracies embracing market forces and the rule of law. However, the Nordics are welfare states and with economic and social policies that differ sharply from the neoliberal Baltics with minimal governments, low-tax regimes and weak social safety nets. How much benefit they could gain from cooperation is questionable, especially when the countries have different economic and social policies and continue to be at very different levels of economic development, with the Baltics still poorer than the Nordics now almost 30 years after regaining their independence.

Furthermore, the EU and the euro area have not shown impressive economic performance since the 2008/9 crisis. Economic growth remains relatively low and unemployment remains high, especially among young people, resulting in large outward migration, especially from poorer EU member states such as the Baltics to richer EU15 member states.

Iceland and Norway have chosen to stay out of the EU with access to the common market via the EEA agreement. Denmark and Sweden, both EU member states, have chosen to keep their own currency, the former with

an exchange rate pegged to the euro, and the latter with a floating exchange rate and an inflation target. They have kept the option to manage their own exchange rate should the need arise. In contrast, Finland and the Baltic State both EU and euro area member states are locked in a fixed exchange policy as long as they keep the common currency.

From an economic perspective, euro area membership means giving up monetary autonomy for member countries, and comes at the cost of increased macroeconomic instability should asymmetric shocks become significant. The only Nordic country adopting the euro is Finland.

Small states are also vulnerable when dealing with the EU and larger EU member states during times of crisis, as the case of Iceland and Latvia (Hilmarsson, 2014) clearly demonstrates. The Baltics were also vulnerable when dealing with the Nordics (most notably Sweden) when the latter sought to protect its banking interests in the Baltics during the 2008/9 crisis insisting of fixed exchange rate policy in the Baltics.

Within the Nordic-Baltic group there are thus internal divisions between are hardcore EU/euro area member states (Baltics and Finland), EU members (Denmark and Sweden) and EU outsiders (Iceland and Norway). Common pathways for future cooperation in Europe are not obvious.

External forces also continue to challenge the Nordic Baltic region, including revanchist Russian policies threatening Baltic Sovereignty, unpredictable US policies towards NATO and reduced military presence in Europe, as well as EU and Euro Area dismal economic performance post 2008/9 crisis. All point to a future of uncertainty including both economic and security risks for the Nordic Baltic region.

References

EFTA (2014), 'This is EFTA', available at: <https://www.efta.int/sites/default/files/publications/this-is-efta/this-is-efta-2014.pdf> (accessed on 5 April 2019).

European Commission (2018), "What is the euro area?", available at: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/euro-area/what-euro-area_en (accessed on 6 June 2019).

Guardian (2016), "Finland says it is nearing security deal with US amid concerns over Russia", available at: <https://www.theguardian.com/world/2016/aug/22/finland-us-russia-military-security> (accessed on 5 June 2019).

Hilmarsson, H. Þ. (2014), "Iceland and Latvia: The Economic and the Social Crisis", *Regional Formation and Development Studies*, No. 3 (14), pp. 86-96.

Keohane, R. O. (1969), 'Lilliputians' Dilemmas: Small States in International Politics', *International Organizations*, Vol. 23 No. 2, Spring, pp. 291–310, available at: <https://www.jstor.org/stable/pdf/2706027.pdf?refreqid=excelsior%3Af5064b8bf0d9dfbea87c5bb2eed8840b> (accessed on 9 June 2019).

NATO (2019), "What is NATO?", available at: <https://www.nato.int/nato-welcome/index.html> (accessed on 18 January 2019)

Schengen (2019), "Schengen Visa Information", available at: <https://www.schengenvisainfo.com/> (accessed on 18 June 2019).

Andrzej Paczoski, PhD, Adjunct Professor
Department of Economic Policy
Giuseppe T. Cirella, PhD, Professor
Chair of Transport Economics
Faculty of Economics
University of Gdansk, Poland

Expansive Analysis of Max Weber's Protestant Ethic: Economies of the European Union

Histo-geographical research of capitalism in northern Europe advanced when Protestant, in particular Calvinist, ethic shaped a working society to develop entrepreneurial enterprises and accumulate wealth via investment. The Protestant work ethic was born in the face of inadvertent and ill-harmonised emergent modern capitalism. Max Weber's (1905) "*The Protestant ethic and the spirit of capitalism*" formulates important divisional insight modern Europe has dealt with since the beginning of the 20th Century. With the emergence of the European Union (EU), Member States' (MS) historical processes, in particular religious predominance (i.e., Protestant, Catholic and Orthodox Christian countries), can be mapped geographically into contemporary internal EU blocks. Empirical research with regard to the Protestant ethic is examined with specific religiosity and characterisation of as a key role for the ascension of capitalism. Weber contended that Western legal and commercial advantages were "not in themselves an adequate explanation" (Jones, 1997). As such, Jones (1997) perfectly summarised Weber's set of Protestant values underscoring the divide, from Catholic and Orthodox-based countries, to include: self-discipline, hard work, the careful use of time, the reinvestment of one's

gains, personal honesty, creative innovation and faith in the rewards of a just God. Weber refers to this pure type of asceticism as a useful tool for comparative sociological analysis when examining social and economic phenomena (Calhoun, 2007). As such, “one-sided accentuation of one or more points of view and by the synthesis of a great many diffuse, discrete, more or less present and occasionally absent concrete individual phenomena, which are arranged according to those one-sided emphasised viewpoints into a unified analytical construct [...]” is Weber’s (1905) own words of how pure type thinking is applied. Using this definition, we focus on the EU MS and piece together a general, supra-geographic histo-economical breakdown of phenomenon that gives emphasis to Weber’s Protestant ethic model.

With reference to religiosity, the Industrial Revolution and the emergence of socialism and communism as factors that influenced the construct of contemporary MS, a dynamism between economic growth and gross domestic product (GDP) is historically correlated with emergent attitude, value and behavioural pattern (i.e., individual versus collective based countries). Developing upon Paczoski’s (2014) research on the cultural differences in retrospect of economic growth within the EU, country-specific conditions have emerged, illustrating Weber’s pure type and asceticism lifestyle choices in which a clear divide (i.e., historical MS blocks) are evident. Historical economic development in combination with decision-making and policy toward classical political economics contrasted with Keynesian approaches show this divide. The importance of culture in business has had an enormous impact on work performance and quality of work being created. At a MS-level, this constitutes divided economic activities and values in respect to employees, largely reflective on histo-cultural development routed in Weber’s model. Economic processes and relationships between people are best measured by examining the affected transaction costs (i.e., dependency deep routed in cultural patterns and values as functions of creating growth and development potential in any given country). Trompenaars and Hampden-Turner (2012) distinguish seven mechanisms for assessing the activity of enterprises that should establish business entities in relation to employees: shaping rules and discovering exceptions, managing units, assimilating external domains, synchronising specific processes, selecting the best employees and equal opportunities. The indicated processes are important for organised activities (e.g., business operations) in which organisational and national culture are different but, still, complementary concepts. Identifying three layers of national culture, Trompenaars and Hampden-Turner’s (2012) outlook appears to be practical for our review, they include: (1) visible outer layer (i.e., language, cuisine,

buildings, monuments, clothing and art); (2) middle layer (i.e., norms and values recognised by society as formal and informal); and (3) core layer (i.e., main assumptions of existence). In geographical terms, an overlay of these layers applied on top of Weber's Protestant ethic on the economies of MS clearly is indicative of internal difference divided into individualistic and collectivistic nature.

In individualistic cultures, the individual is the most important element of the community. Individual decisions are important and responsibility is heavily placed on one's own behaviour. Decisions in this model are usually made by one person (i.e., individually) and are relatively quickly completed. In terms of economics, negotiations are usually short (Gobel, Benet-Martinez, Mesquita, & Uskul, 2018). Examples of such MS include the UK, the Netherlands, Belgium, Denmark, Sweden, Germany and Finland. Collective culture, on the contrary, is associated with human participation in a larger group. Identity is associated with belonging to a specific group which creates the emotional dependence of the individual in which private life subordinates the social good (i.e., decisions and responsibility are shaped collectively). This approach causes the decision-making process to be prolonged as the mechanism of negotiating is collective in nature (Kotlaja, 2018; Krassner et al., 2017). Such MS cultures that are centred towards a collective approach include: Greece, Italy, Spain and Slovenia. Another important factor that should not be under looked is distance to power, in which relationships between superiors and subordinates creates a specific hierarchy and influence within the decision-making process. In accordance with the Weber's model, the degree of uncertainty or avoidance relating to this cultural sensitivity (i.e., between living individually in an individualistic country and collectivistically in a collectivistic one) if not intertwined societal advantages can become exploited. The spirit of capitalism in northern Europe is the change and unpredictability this paper highlights. Paczoski's (2014) research formulates the founding background for this study which has been revised to date.

References

- Calhoun, C. J. (2007), *Classical sociological theory*, Blackwell, New York.
- Gobel, M. S., Benet-Martinez, V., Mesquita, B. and Uskul, A. K. (2018), "Europe's Culture(s): Negotiating Cultural Meanings, Values, and Identities in the European Context", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 49 No. 6, pp 858-867.
- Jones, H. B. J. (1997), "The Protestant Ethic: Weber's Model and the Empirical Literature", *Human Relations*, Vol. 50 No. 7, pp. 757-778.

Kotlaja, M. M. (2018), "Cultural contexts of individualism vs. collectivism: Exploring the relationships between family bonding, supervision and deviance", *European Journal of Criminology*, 147737081879248. <https://doi.org/10.1177/1477370818792482>

Krassner, A. M., Gartstein, M. A., Park, C., Dragan, W. Ł., Lecannelier, F. and Putnam, S. P. (2017), "East–west, collectivist-individualist: A cross-cultural examination of temperament in toddlers from Chile, Poland, South Korea, and the U.S.", *European Journal of Developmental Psychology*, Vol. 14 No. 4, pp. 449-464.

Paczoski, A. (2014), "Różnice kulturowe wobec wzrostu gospodarczego: Ze szczególnym uwzględnieniem przykładów państw UE" (Translated from Polish: "Cultural differences and economic growth: With particular emphasised examples from the EU"), *Polityka Gospodarcza*, Vol. 22, pp. 91–118.

Trompenaars, A. and Hampden-Turner, C. (2012), *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*, available at: https://www.enbook.pl/catalog/product/view/id/240378?gclid=Cj0KCQjwkK_qBRD8ARIsAOteukDPoSoFAry-6f0Phlh8X8hBZzWnQpPgnnGOVg7_F0D3uWx0KJ1PRDYaAo8JEALw_wcB.

Weber, M. (1905), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (Translated from German), Routlegde, New York.

Серебрянникова Н. И., к. и. н., доцент, руководитель
Communication Technologies Centre «Argentum»

кафедра искусствоведения и общегуманитарных дисциплин
Международный гуманитарный университет, Одесса, Украина

Экономическая антропология как ресурс для развития малого и среднего бизнеса

Кризисная ситуация в экономике является не только проблемой для государства и граждан, но и точкой отсчета для новых проектов, идей, творческих решений. Каждая бизнес структура нуждается в том, чтобы производить качественный, конкурентный продукт, а также в том, чтобы отрегулировать бизнес-процессы, наладить коммуникации с бизнес-партнерами, клиентами, настроить рекламу, продажи и прочие системы, основанные на взаимодействии людей. И именно в кризисный период бурно развивающийся бизнес, в то же время неустойчивый, находящийся в зоне турбулентности, становится объектом псевдо-специалистов в сфере, связанной с общением,

налаживанием контактов, брендингом. Более того, объектом для такого рода специалистов становится, прежде всего, средний и малый бизнес, то есть тот бизнес, который не обладает крупными ресурсами для развития, находится в зоне риска и чутко реагирует на любые изменения в экономике, политике.

Статистика показывает, что, например, по состоянию на 2014 год в Украине на 1.6 млн. малых предприятий приходится более 7 млн. рабочих мест и только 12% ВВП. В то время как на крупные предприятия приходится 88% ВВП и лишь 4 миллиона рабочих мест. [1] Это свидетельствует о том, данная прослойка остро нуждается в качественных специальных знаниях для того, чтобы наращивать темпы развития.

Где можно получить такие знания? Прежде всего, в академической среде. Определимся с запросами малого и среднего бизнеса.

Опрос, проведенный Communication Technologies Centre «Argentum» среди предпринимателей Одессы, показал, что основные проблемные вопросы находятся в таких сферах:

1. Взаимодействие бизнес – государство (ГФС, взаимоотношения с силовыми структурами и т.д.).
2. Экономика (разработка бизнес-плана, финансы, прогнозирование и т.д.).
3. Бизнес-коммуникации (поиск сотрудников, взаимодействие с партнерами, клиентами, ведение переговоров и т.д.).

Какие же модели сотрудничества может предложить академическая среда в каждой из этих сфер? Прежде всего, это различные модели экспертиз и непрерывного обучения:

- консалтинг,
- тренинги и мастер-классы,
- аналитический продукт.

Однако практика показывает, что эксперты сталкиваются со следующими проблемами:

- не всегда предприниматель может сформулировать верный запрос;
- не всегда хватает ресурсов для того, чтобы взаимодействовать сразу с группой различных специалистов (финансисты, менеджеры, маркетологи, IT специалисты, психологии и т.д.);
- не всегда специалист, к которому обращается предприниматель может решить проблему из-за неверно сформулированной задачи;
- не всегда эксперт может работать в любом сегменте малого и

среднего бизнеса из-за узкой специфики.

Достаточно успешной в таких условиях может стать экономическая антропология – научная дисциплина, возникшая в XX в. на стыке социологии, экономики и социальной антропологии, — исследует взаимодействие людей по поводу товаров и обеспечения услуг. Дисциплина, рассматривающая соотношение действия, социальных институтов и системы ценностей. [2]

Как показывают наши полевые исследования, методы экономической антропологии (метод включенного наблюдения, интервьюирование, анкетирование) позволяют эффективно и оперативно работать с малым и средним бизнесом, где, необходим анализ качественный, ценностный с акцентом на локальную или отраслевую специфику. Кроме того, малый бизнес часто строится по этническому либо региональному принципу. Антропологические методы исследования позволяют решать вполне практические задачи, ведь, например, в основе модели «социально-психологического» человека в концепции Кейнса [3] лежат: «признание определяющей роли чувств, эмоциональной составляющей в экономической активности» и «цель экономического функционирования – удовлетворение потребностей общества в целом», что созвучно идеям экономической антропологии.

Таким образом, анализ, проводимый методами экономической антропологии, позволяет:

- 1) представлять аналитические записки относительно алгоритма работы конкретной бизнес-структуры, описывать сложившуюся проблему, анализировать ее причины, и приводить варианты развития событий, а также предлагать пути решения;

- 2) определить основные культурные поведенческие модели потребителя и производителя услуги;

- 3) формировать брендинговые стратегии на рынке товаров и услуг, тем самым стимулировать использование проактивного подхода при развитии бизнес структуры.

Литература

1. Показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва // Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

2. Белик А. Экономическая антропология: взаимодействие экономики и культуры / А.А. Белик // Экономический журнал. – 2010. – № 4. – С. 64-86.

Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж.М. Кейнс // Антология экономической классики : в 2 т. [сост. И. А. Столяров]. – М. : Эконов, 1992. – Т. 2. – С. 137–432.

Chapter 2

STRATEGIC AND TACTICAL TARGETS FOR
MAKING MANAGERIAL DECISIONS IN
THE BUSINESS ENVIRONMENT

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ТАКТИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ
ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
В БИЗНЕС-СРЕДЕ

СТРАТЕГІЧНІ ТА ТАКТИЧНІ ОРІЄНТИРИ
ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Garnyk L. P., PhD, Associate Professor,
Department of Commercial, Trade and Entrepreneurship Activity
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Ukraine

Archetypal Context of Strategic Decision-Making in Business and Quality Management

If we try to analyze quality management principles and their philosophic background in historical perspective, we find out that most of their elements have archetypal nature (organization-family, corporation-clan, etc.). That is why despite of difference in cultural background and level of economic development, archetypes of economic behavior are applicable for different countries, types of organizations and also can be used as background for new approaches to decision-making processes. But also during our research we have faced with numerous cases of companies, organizations and political leaders, who failed when they were faced with treats and dilemma of choice the most appropriate strategy or decision. Here we have got some questions. What things have caused crisis even if organization (company or state) has balanced quality assurance system and well-administrated decision-making processes? Why internal stability of system (organization, company or state) is caused by its ability to avoid treats as like as by responsibility and readiness for inevitable changes and implementation different kinds of innovations on practice? How we can achieve required level of readiness for changes? What instruments can be more effective and fruitful for training managers, key decision makers and staff? What can be the best motivator for each person to develop his/her strategic thinking, high moral and human values to implement them into corporate culture of their organization?

Among first authors, whose works were recognized as milestones on the way of contemporary economic history and seeds of strategic management theory development are: Plato (administrative tradition), Aristotle (nature of trade, money interest), Xenophon and Protagoras; Medieval European Christian philosophers who continue their tradition in interpretation moral values of economic activity in such terms as justice, aspiration to facilitate life conditions (Chrysostom, Jerome, Ambrose, Augustine). Also Chinese (Confucius) classical works and their medieval interpretations, Arab-Muslim works on economic philosophy based on pre-Islamic traditions of caravan trade and tribal and patrimonial customs of governance (Ibn Khaldun, Al-Gazali). Ancient Hindu book «Panchatantra» [3] and its further interpretations were transferred as semantically related works on philosophic and moral issues within different times and cultures [4]. Modern works on quality management take their origins from studies and analysis of managerial experience of H. Ford and H. Leland,

H. Emerson, W. Shewhart, A. Fayol, M. Weber. Resent Ukrainian works on quality management traditionally represent different attempts to adopt for our socioeconomic reality set of best world practices and experience for training strategic decision-making skills. That is why our research we have focused on analyzing the most optimal instruments for training strategic thinking skills on managers and decision makers.

Theoretical basis and its practical applications for archetype analysis proposed by followers of classical Jungian theory and also some methods from works of «Eranos» community members on social anthropology and philosophy of culture were joined together in methodology of our research. European archetypal tradition is based on mythological characters, moral values (positive or negative) and social roles. Oriental tradition (especially Chinese) is coherent with behavioral patterns (stratagems), rather than with character features, social roles or gender. Thus, stratagems can being used on practice as elements of strategy, and, in case of need, they can be immediately replaced or changed in dependence on current situation. Such flexible character has made stratagems and strategy constructing process applicable for creating intellectual game for training decision-making skills that becomes one of our research targets. Within frameworks of our research we have made attempt to join in one methodology approaches of J. Frazer [1] and G. Durand [2] to discover and analyze sources, nature and historical background of contemporary socioeconomic interactions domain. Also our attention was paid to reconstructing chain of interpretations from Hindu stories of «Panchatantra» [3] to Chinese Stratagems, as like as to observe, evaluate and discuss possible ways to improve current popular approaches of quality assurance techniques for strategic decision-making process regarding to archetypal nature and instant character of Chinese Stratagems. Such aspects still stay non-developed area of interdisciplinary applied research field despite of that since sunrise of human history, numerous issues related with sustainable development strategies on local, regional and global levels traditionally were coherent with evolution of spiritual-philosophic domain of mankind being.

Within frameworks of our research have defined term «wisdom» as description of balanced set of tactics (theory) and based on them behavioral patterns (praxis). Also wisdom exists as interpreted and reshaped eternal knowledge by different civilizations and cultures into variety of sources and forms like games, epic stories, sacral doctrines, legends, fables and folklore. Nowadays global socio-economic and geopolitical process has faced modern communities with dilemma of making right choice of appropriate strategy in frameworks of interpersonal or intercultural communication (business, bilateral talks, mediation of conflicts and etc.) and also in sphere of administrative management and quality assurance of decision-making process. Thus, our

attention focused on mentioned above issues, has being attracted by works devoted to strategic decision-making, crisis management and philosophy of quality management. The most interesting and controversial by nature among them are group of works on Stratagems and their application for different spheres of communication and socioeconomic interactions (policymaking, consumer's behavior, diplomacy, constructing of quality management systems, administrative management and etc). We have examined numerous contemporary interpretations of Chinese Stratagems and find out their «instant character» or, in other words, they have semantically close interpretations in different cultures and civilizations distanced from each other mentally, geographically and chronologically [4], that also can to identify their archetypal nature. This aspect has motivated us to implement approaches borrowed from James George Frazer's works on social anthropology and Gilbert Durand's instrument «Imaginer» within canvas of our research methodology and we have got as outcome concept of card game «Stratagems» that has passed practical probation during 2017-2019 on seminars (economic, linguistic and psychological disciplines) in National technical university «Kharkiv polytechnic institute». Card game «Stratagems» is addressed to those, who want to improve strategic thinking skills and practical communication on foreign language. Also we can use it as instrument for diagnostics of character, dominated archetype and decision-making style of managers. Such diagnostics we can perform basing on information from open public sources about person (traditional event and content analysis). Obtained results can be used for political prognostication and for different trainings on corporate or administrative management. Scope, methods and forms of intellectual card game «Stratagems» application are subjects of our further research as like as our current work on set of trainings on transformative leadership for managers.

References

1. Frazer, J. G. *The Golden Bough* / J.G. Frazer. – Cambridge: Cambridge University Press, 2012. – 472 p.
2. Durand, G. *The anthropological structures of the imaginary* / G. Durand; translated by M. Sankey and J. Hatten. – Brisbane: Boombana Publications, 1999. – 448 p.
3. Pawate, C. I. *The Panchatantra and Aesop's Fables: A Study in Genre* / C.I. Pawate. – New Delhi: Amar Prakashan, 1986. – 122 p.
4. Chandra, A. M. *India Condensed: 5000 Years of History & Culture* / A.M. Chandra. – Singapore: Marshall Cavendish, 2007. – 190 p.
5. Von Senger, H. *The 36 Stratagems for Business: Achieve Your Objectives Through Hidden and Unconventional Strategies and Tactics* / H. Von Senger. – New York: Marshall Cavendish Business, 2006. – 205 p.

The Importance of Management Control Information in the Management Decisions in Lighting Industry

According to the dictionaries, the control is defined as: verification, permanent or periodic analysis of an activity, to follow its course, and to take permanent, periodic or informative improvement or checking measures in any field in order to know the realities and the way the activity in the respective field is performed in order to prevent or eliminate the potential deficiencies and improve the activity (Briciu et al., 2010).

The notion of control has its origins in the expression "contra rolus" which means checking the original act after the duplication entrusted to another person for that purpose". "The harsh conditions in the world economy have been the cause of numerous organizational transformations both at the macroeconomic level and at the decision-making level of national and international entities. These changes have opened new horizons for researchers. Empirical research plays an important role in studying transformations at the level of control management system (Puțan, 2016).

Organizations design and carry out individual activities that lead to the achievement of strategic objectives. Organizational control is built to ensure the coordination of different interests with multiple, convergent or divergent socio-human behaviors in the economic environment to achieve the strategy.

According to Alazard and Separi (1998), the control of an organization aims to improve the rules and procedures that are respected in the decision-making process and are the basis for determining decision makers' behaviors. Its domain is very extensive and includes decisional and informational systems. It is not limited to simple technical control. Organizational control must therefore ensure real-time tracking and quality of decision-making."

Control in a broad sense consists of verifying that everything was done according to the set schedule, according to given orders and principles (Briciu, 2005).

In the literature, controlling (controlling, engl.; contrôle de gestion, fr.) is defined as the process by which managers ensure that resources are obtained and used efficiently, effectively and pertinently to achieve the objectives of the organization . From this definition, it follows that a controlling system encompasses a process as well as a structure. The

process consists of a set of actions undertaken and the structure pertains to organizational adaptations and information constructions that facilitate the process".

Controlling seeks to conceive and develop information tools designed to enable managers to act, achieving global economic coherence between goals, means and achievements. It should be considered as a useful information system in the company's management because it controls the efficiency and effectiveness of actions and means to achieve the objectives.

Control is a necessity (both observed and subjective), not as a goal, but as a method of perfecting any activity and leadership process itself within economic entities. "Role of control is information, without the right to judge or impose an action."

Boquin (2001) defined organizational control as "the one who is in the service of hierarchical leaders".

Oprean (2002) issued the idea of a system control or performance control, which aims to achieve managerial goals at an optimal level.

Ionașcu (2003) stated that "any entity (a goods-producing entity, a bank, a public hospital, a non-profit association, etc.) has a set of devices to provide insurance of the quality of decisions and actions, references, called organizational control." Operational control in its turn can be structured as follows: strategic control; management control, operational control.

Management control allows the management of an economic entity that the decisions taken have consequences only at one year's time are suggestive, and in the short term it helps to achieve its strategic objectives. "It's the bond between strategy and execution."

In order to develop a management system, the managers of economic entities use different information tools, which can guide their action and decision making (Briciu, 2006): information on medium and long-term plans; punctual economic studies; extra-accounting statistics that typically refer to current operations; financial accounting and financial analysis; management accounting; the dashboard and the entity's budget system.

References

- Alazard, C. and Separi, S. (1998), *Contrôle de gestion*, Dunod, Paris.
- Boquin, H. (2001), *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris.
- Briciu, S. (2005), *Controlul și expertiza- Instrumente de apărare a patrimoniului și de respectare a legalității*, Editura Risoprint, Cluj Napoca.
- Briciu, S. (2006), *Contabilitatea managerială – Aspecte teoretice și practice*, Editura Economică, București.
- Briciu, S., Căpușeanu S., Rof L.M. and Topor D.I., (2010),

Contabilitatea și Controlul de gestiune, instrumente pentru evaluarea performanței entităților, Editura Aertenitas, Alba Iulia.

Ionașcu, I. (2003), *Control de gestiune*, Editura Economică, București.

Oprean, I. (2002), *Control și audit financiar contabil*, Editura Intelcredo, Deva.

Puțan, A. (2016), *Rolul novator al controlului de gestiune în înțelegerea dimensiunii financiare a performanței în cadrul sistemului sanitar public din România*, Editura Aeternitas, Alba Iulia.

Базалійська Н. П., к. е. н., доцент

Журавель А. В., студентка

кафедра управління персоналом і економіки праці
Хмельницький національний університет, Україна

Професійний відбір персоналу як стратегічна функція управління персоналом на промисловому підприємстві

В умовах ринкової конкуренції актуальність відбору персоналу і подальша його адаптація стала одним з найголовніших чинників, який визначає виживання й економічне становище підприємств. У даний час проблема відбору персоналу в організаціях і на підприємствах є однією з актуальних, адже відбір персоналу – це первинне завдання будь-якої організації, це перший крок до створення підприємства.

Проблемам теорії, методології та практики відбору персоналу присвятили велику кількість наукових праць такі економісти, як: А. Нікішина, О. І. Амоша, Дж. Блек, Г. М. Скудар, А. А. Томпсон, А. В. Зеленков, А. В. Кононенко, О. О. Маслак, В. В. Вдовенко, А. В. Лобза та ін.

Основною метою даної роботи є дослідження, яке полягає у визначенні сучасних методів при підборі персоналу для ефективної роботи підприємства.

Результати дослідження. Пошук і набір кадрів – це перший і один з найбільш важливих етапів у загальному циклі руху персоналу на підприємстві. Процес відбору працівників на кожному підприємстві має свою специфіку, проте це не заважає виділити основні його етапи, яких працівники служби персоналу або окремі посадові особи повинні здебільшого дотримуватися [1, с. 30].

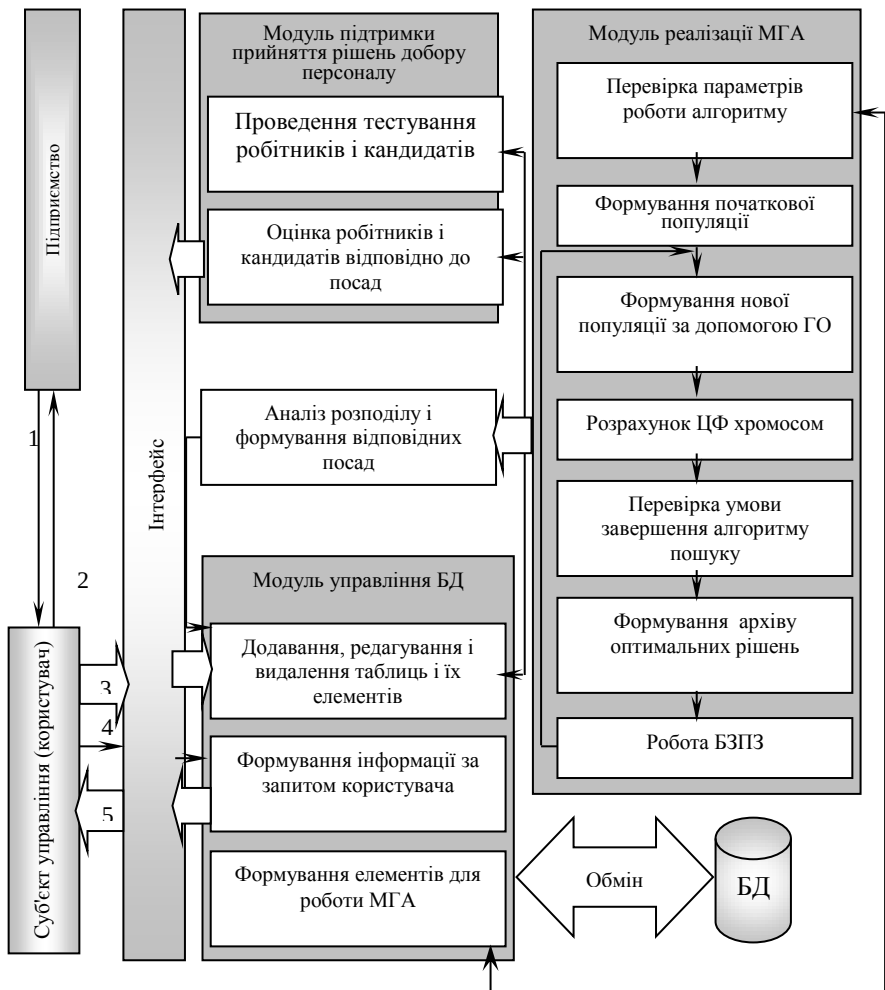


Рис. 1. Функціональна схема автоматизованої системи підтримки прийняття рішення добору і розподілу персоналу як стратегічна функція управління персоналом на промисловому підприємстві

Останнім часом, все більш поширенішими стають нестандартні методи підбору персоналу, які передбачають проведення не зовсім звичайної співбесіди з претендентом. Такі методи мають свої

особливості та умови застосування. Нетрадиційні методики дозволяють оцінити гнучкість мислення кандидата, перевірити його кмітливість, оцінити здібності до творчості, нарешті, перевірити його вміння працювати під тиском, що важливо в умовах бізнес-конкуренції [2, с. 25].

Автоматизованої системи обробки інформації під час процедури професійного відбору персоналу має бути компонентом системи стратегічного управління персоналом на промисловому підприємстві [3, с. 52]. Складовими Автоматизованої системи обробки інформації є структура бази даних, технологія обробки інформації для прийняття рішення добору персоналу, метод пошуку оптимального розподілу завантаження робітників, програмне забезпечення, персональний комп'ютер, принтер (рис. 1).

У схемі на рисунку 1 позначено цифрами наступні процеси і явища: 1 – стан об'єкту управління; 2 – зміна об'єкту управління; 3 – введення даних користувачем; 4 – запит користувача; 5 – інформація за запитом користувача.

Функціональні можливості автоматизованої системи обробки інформації забезпечують такі переваги для [4, с. 75]:

1) підвищення продуктивності й ефективності – функції автоматизованої системи підтримки прийняття рішення добору і розподілу персоналу спрощують виконання менеджером (керівником) своїх задач і скорочує кількість кроків у процесі добору і розподілу персоналу, а також дозволяє знизити обсяг "паперової" роботи, у результаті значно скорочується кількість помилок, підвищується якість даних – їх цілісність і несуперечність;

2) скорочення витрат – збільшуючи продуктивність і оптимізуючи розподіл завантаження робітників підприємства, можна значно скоротити операційні й адміністративні витрати.

Прикладне рішення автоматизує такі напрямки діяльності управління персоналом: розподіл завантаження робітників підприємства; рішення задач забезпечення бізнесу кадрами – добір, анкетування й оцінка; облік робітників і кандидатів; облік робіт підприємства, формування звітів з добору і розподілу персоналу підприємства.

Таким чином, практичне застосування автоматизованої системи підтримки прийняття рішення добору і розподілу персоналу на промисловому підприємстві дозволить удосконалити та значно покращити результати професійного відбору персоналу.

Література

1. Павленко К. О. Сучасні технології підбору персоналу / К. О. Павленко, Т. С. Шульгіна // Економічні науки. – 2017. – Вип. 23. – Ч 3. – С. 41-45.
2. Лобза А. В. Підходи до створення ефективної системи найму персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві / А. В. Лобза, А. Л. Бикова // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. – 2016. – Вип. 1. – Ч. 1. – С. 29-34.
3. Євтушенко В. А. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах / В. А. Євтушенко, М. М. Кудінова // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – Випуск 3. – С. 54-59.
4. Вдовенко В. В. Особливості підбору та відбору персоналу на промисловому підприємстві / В. В. Вдовенко // Управління розвитком. – 2014. – № 3. – С. 74-77.

Дорошук Г. А., к. е. н., доцент
кафедра менеджменту

Одеський національний політехнічний університет, Україна

Корпоратизація атомної енергетики як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства державного сектору економіки України

Проблематика корпоративного управління є відносно новою як для зарубіжної, так і для вітчизняної економічної та управлінської думки. Проте, корпоративне управління є визначальним фактором у забезпеченні інвестиційної привабливості компанії, її здатності адаптуватися до швидких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Європейський Союз ще понад 20 років розпочав спільну для всіх країн-членів енергетичну політику та енергетичну дипломатію. Європа суттєво просунулась у питанні енергетичної безпеки завдяки спланованій і послідовній роботі над законодавчою базою, що стосується енергетики.

Перший Енергопакет було прийнято 1996 року, це був Акт стосовно енергетичної безпеки Європейського Союзу, в якому прописані основні правила ринків електроенергії та природного газу.

Основна ідея Другого Енергопакету, який був ухвалений Європейським Парламентом 2003 року, полягала у відокремленні видобувних та збутових підрозділів від транспортних магістралей (так

званого анбандлінгу власності). Таким чином діяльність компаній, що постачають природний газ та електроенергію, повинна бути відділеною від видобутку та генерації.

Нині в Європі діє Третій Енергопакет, який було прийнято в ЄС 2009 року. Його основною ідеєю є повна лібералізація енергетичних ринків та створення і функціонування Незалежного Національного Регулятора для кожної країни-члена Європейського Союзу, який має регулювати діяльність компаній в енергетичній сфері. В рамках дії Енергопакету було засновано Агентство із взаємодії Енергетичних Регуляторів, мета якого – допомагати Національним Регуляторам виконувати покладені на них обов'язки.

Третій Енергопакет сприяє використанню відновлювальних джерел енергії через створення сприятливих умов для введення нових енергогенеруючих потужностей. Основна мета, яку переслідувала Єврокомісія при створенні Другого та Третього Енергопакетів, – підвищити конкуренцію енергоносіїв за рахунок виходу на ринок нових гравців, що сприяло б зниженню цін. Ці пакети також містять директиви і регламенти стосовно захисту навколишнього середовища, енергоефективності та доступу споживачів до статистичної інформації про стан енергетичних ринків [1].

Застосування принципів енергетичної дипломатії та корпоративного управління на ДП «НАЕК «Енергоатом» дозволять подолати недоліки адміністративного підходу, який лежить на сьогоднішній день в основі організації та управління, а саме: надмірна зарегульованість кадрової політики; бюрократизація організаційної структури; обмежена гнучкість операційної діяльності; необхідність узгоджувати господарські рішення з іншими адміністративними структурами; поширення непрофільних видів діяльності; значні обмеження у ціноутворенні.

Слід врахувати, що досить ефективний спосіб розв'язання означених проблем через зміну форми власності є подекуди неприйнятним, оскільки підприємства зі статусом «стратегічно важливих для економіки та безпеки країни» не підлягають приватизації згідно з законодавством України. Це потребує додаткових кроків та прийняття нормативних актів в процесі корпоратизації [2].

Для вдалої корпоратизації та швидкої реалізації цього процесу необхідно здійснити такі кроки:

- специфікація корпоративних прав та визначення інституціональний передумов їх закріплення;
- створення необхідного підґрунтя для уникнення надмірного

впливу на менеджмент корпорації (груп зацікавлених осіб);

– гармонізація соціально-економічних інтересів власника корпоративних прав (держави) та зацікавлених осіб у такий спосіб, щоб не допустити зловживання економічною владою з боку акціонерів, менеджерів (стейкхолдерів) у процесі суспільного розподілу.

Корпоратизація може мати і більш складні форми. Так, у процесі корпоратизації може з'явитися можливість вертикальної дезінтеграції функцій підприємства (залежно від ситуації) з закріпленням їх за окремими юридичними особами, які мають зобов'язуючі договори одна з одною. Спроможність укладати договори та добиватися їх виконання може сприяти більшій прозорості у відносинах між підрозділами з різними функціями, насамперед щодо управління грошовими потоками, необхідними для їх реалізації.

Наразі в умовах структурної реформи енергетики країни особливу актуальність набувають питання оцінювання вартості основних засобів ДП «НАЕК «Енергоатом». В умовах ринкової економіки суб'єктам господарської діяльності необхідно забезпечувати відповідність облікової вартості активів їхній ринковій вартості, що досягається за допомогою періодичних переоцінок [3].

Процес корпоратизації також вимагає оцінки майна та багатьох інших операцій з основними засобами: продаж, надання в оренду, під заставу, страхування майна тощо. Основну частину активних виробничих основних засобів атомної енергетики складають цілісні майнові комплекси. Позитивна балансова вартість надасть значні вигоди для компанії, оскільки дозволить їй активніше залучати іноземні інвестиції.

Процес корпоратизації підприємства, як правило, проходить у чотири етапи: підготовчий, інвентаризація, оцінка майна, яке буде включено до статутного капіталу, та завершальний. Все ці кроки можливо реалізувати завдяки спеціальному закону про корпоратизацію компанії. На сьогодні проект закону вже розроблений, проте, на нашу думку, він не охоплює всі перелічені вище процеси.

Завершальним етапом процесу акціонування та створення акціонерної корпорації буде затвердження статуту публічного акціонерного товариства та державна реєстрація про припинення ДП «НАЕК «Енергоатом» з одночасною державною реєстрацією утвореного акціонерного товариства. Без проведення зазначеного процесу корпоратизації компанія не зможе бути повноцінним та незалежним гравцем на ринку електричної енергії, повномасштабний

запуск якого розпочнеться з 1 липня 2020 року.

Література

1. Annual implementation report, Energy Community Secretariat, September 2017, available at: <https://www.energy-community.org>.
2. Doroshuk, H. Organizational development as a modern management tool for transformation of the company (case of Ukrainian energy company) / Hanna Doroshuk // Management. – 2019. – Vol. 23. – No. 1. – pp. 61-74.
3. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі від 24.01.2017 р. № 81 «Про затвердження переліку державних підприємств, що належать до сфери управління Міністерства енергетики та вугільної промисловості України, які підлягають перетворенню в державні акціонерні товариства» Електронний ресурс. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME170108.html.

Павлішук О. П., к. е. н., доцент

Кравець П. В., к. с.-г. н., доцент

кафедра таксації лісу та лісового менеджменту

Національний університет біоресурсів і природокористування України

FSC сертифікація недеревинної лісової продукції задля підтвердження законності та сталості її походження

Лісова сертифікація за міжнародною схемою Лісової опікунської ради (FSC®) вже тривалий час є складовою системи управлінських та виробничих рішень підприємств лісового господарства України, діяльність яких спрямована на забезпечення екологічно належного, соціально корисного та економічно життєздатного управління лісами. Станом на 01.06.2019 р. в Україні за схемою FSC сертифіковано 4,33 млн га лісів або 42% від площі лісових ділянок) [1].

Будучи ринковим інструментом, FSC сертифікація підтверджує відповідальність підприємств перед довкіллям та суспільством. Адже підходи, покладені в основу системи ведення лісового господарства відповідно до вимог FSC сертифікації, сприяють раціональному та невиснажливому користуванню лісовими ресурсами, збереженню біологічного різноманіття в лісах, уникненню негативного антропогенного впливу на довкілля. Практичне застосування вимог

лісової сертифікації дозволяє забезпечити прозорість та відкритість процесу лісокористування, створює можливості для підтримки економічного потенціалу підприємств лісового господарства й здатності задовольняти суспільні потреби у лісових ресурсах та послугах у довготерміновому періоді.

У сферу FSC сертифікації на підприємствах лісового господарства України залучені переважно деревинні лісові ресурси, продукція з яких за результатами сертифікаційної оцінки підлягає відповідному маркуванню. Зважаючи на те, що комплексне лісокористування є одним із пріоритетів розвитку лісового господарства України, актуальним є розширення сфери дії FSC сертифікації із охопленням недеревинних лісових ресурсів. Євроінтеграційна спрямованість України та вимоги екологічно чутливих ринків підвищують потребу підтвердження законності та сталості походження лісопродукції, у т.ч. недеревинної, як на національному, так і міжнародному рівнях.

Натепер використання недеревинних лісових ресурсів (грибів, ягід, деревних соків, деревної зелені та ін.) є не лише способом диверсифікації джерел доходу підприємств лісового господарства, отримання прямих економічних ефектів, але й можливістю отримання екологічних та соціальних ефектів, значимих для збереження довкілля, підвищення добробуту населення та соціально-економічного розвитку регіонів. В Україні впродовж останніх 5 років (2013 – 2017 рр.) заготовляли щороку в середньому близько 260 т грибів, 3,5 тис. т ягід, 2,3 тис. т деревних соків, більше 100 т лікарських рослин, 120 т деревної зелені [2]. Тенденції зміни обсягів заготівлі зумовлені як врожайністю недеревинних лісових ресурсів, так і попитом на такі ресурси та продукцію їх переробки.

Отже, залучення недеревинних лісових ресурсів у господарську діяльність, необхідність підтвердження законності та сталості походження продукції зумовлюють потребу забезпечення в рамках FSC сертифікації відповідності підприємств лісового господарства низці вимог в частині недеревинної лісової продукції [3, 4]:

1) відповідності ведення лісового господарства чинному законодавству України, ратифікованим міжнародним договорам та угодам, а також FSC Принципам і Критеріям;

2) наявності чітко визначених, задокументованих та оформлених згідно з чинним законодавством довгострокових прав на володіння і користування земельними і лісовими ресурсами;

3) підтримання та поліпшення в процесі лісогосподарської діяльності соціально-економічного добробуту працівників лісового

господарства і місцевих громад;

4) спрямованості лісогосподарських заходів на ефективне багаточільове використання продуктів і функцій лісу задля підвищення економічної стійкості підприємств та одержання екологічних і соціальних вигод;

5) збереження у процесі ведення лісового господарства лісового біорізноманіття і пов'язаних із ним цінностей, водних ресурсів, ґрунтів, а також унікальних і нестійких лісових екосистем і ландшафтів, підтримуючи екологічні функції та цілісність лісу;

6) формування плану заходів щодо ведення лісового господарства з урахуванням масштабу та інтенсивності проведених робіт, його практичного виконання і вчасного уточнення;

7) ведення відповідно до масштабу та інтенсивності лісогосподарських заходів моніторингу за станом лісу, обсягом лісогосподарської продукції, ланцюгом від заготівельника до споживача, лісогосподарськими заходами, їх соціальними та екологічними наслідками;

8) підтримки у процесі ведення лісового господарства особливо цінних для збереження лісів або поліпшення їх характеристик;

9) вирощування лісових плантацій згідно з FSC Принципами і Критеріями, знижуючи навантаження на природні ліси та забезпечуючи їх відновлення та охорону.

Отже, в сучасному бізнес-середовищі формування ефективних управлінських рішень на підприємствах лісового господарства має бути прозорим, спрямованим на отримання маркетингових переваг, що стосуються соціальної та екологічної відповідальності підприємств та сприяють доступу до нових екологічно чутливих ринків, де споживачі звертають увагу на походження продукції. Такі рішення сприятимуть поліпшенню іміджу підприємств, підвищенню довіри до них зі сторони споживачів та партнерів. Зважаючи на пріоритетність комплексного лісокористування в Україні, FSC сертифікація як деревинної, так і недеревинної лісової продукції на основі оцінки відповідності системи ведення лісового господарства міжнародним вимогам сприятиме отриманню зазначених переваг та збільшенню капіталізації підприємств.

Література

1. Факти та цифри [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ua.fsc.org/ua-ua/nasha-diyalnist/facts_and_figures.

2. Довкілля України за 2017 рік : статистичний збірник ; за ред. О. М. Прокопенко. – К. : Державна служба статистики України, 2018. –

225 с.

3. NEPCon Non Timber Forest Product Certification Addendum for «NEPCon Interim Standard for Assessing Forest Management in Ukraine». – Available on: <https://www.nepcon.org/library/standard/nepcon-non-timber-forest-product-certification-addendum-nepcon-interim-standard>.

4. FSC Principles & Criteria. – Available on: <https://ic.fsc.org/en/what-is-fsc-certification/principles-criteria>.

Поддубная В. Г., аспирант
кафедра банковского дела

Одесский национальный экономический университет, Украина

Разработка стратегических ориентиров банковского маркетинга на основе оценки зрелости продуктов

Жизненный цикл продукта отличается экономическими и временными параметрами, имеющими количественные характеристики. Это объёмы продаж, дохода, затратные и качественные показатели. Мониторинг этапов зрелости продукта позволяет сопоставить объёмы затрат и дохода, учесть временной период формирования каждого этапа, выявить дальнейший подъем или спад, своевременно модернизировать продукт, предотвратить риски, определить набор методов, средств и инструментов воздействия на рынок. Л. В. Кузнецова отмечает, что банкам Украины для того чтобы быть конкурентными на финансовом рынке, необходимо объединить в сфере цифровых технологий качественное управление традиционными рисками и рисками цифровых продуктов [1, с.104].

Для оценки зрелости продукта существуют различные подходы, обеспечивающие учет информации о продуктах и связанных с ними процессах на протяжении всего жизненного цикла. Начиная с проектирования и до снятия их с продаж и утилизации. Сравнение жизненного цикла продуктов, базирующееся на анализе соотношения затрат к величине дохода было проведено на примере банков «Приватбанк», «Ощадбанк», «Пивденний», «МТБ Банк» и «Банк Восток». Эти банки отличает стремление внедрять инновационные продукты и находить решения, способные усовершенствовать технологические процессы, повысить эффективность управления. Для проведения оценки были подготовлены на основании открыто публикуемых данных опросники, которые потенциально проясняют

ситуацию, и розданы соответствующим сотрудникам. Эксперты были отобраны с учетом сложившейся традицией в этих банках постоянно действующей процедуры поиска новых методов работы. На основании ответов экспертов были построены группы показателей, с помощью которых сформированы восемь стадий жизненного цикла банковских продуктов и построен график (Рис.1). Каждый исследуемый продукт имеет различные объемы продаж, дохода, затрат, динамика спроса и предложения, формирующиеся на каждом этапе жизненного цикла.

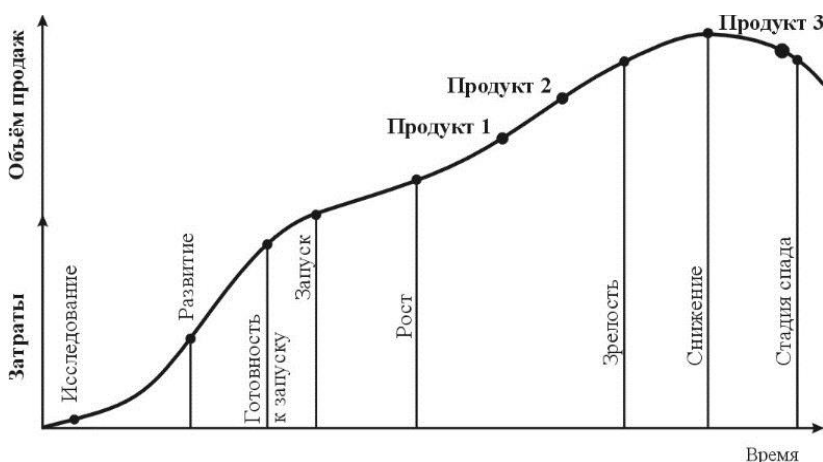


Рис. 1. Жизненный цикл трех банковских продуктов

Продукт 1- интернет банкинг (стадия роста).

Продукт 2 – дебетовые и кредитовые карты (стадия зрелости).

Продукт 3 – депозитные сертификаты (стадия спада).

Разработано автором

Три продукта, которые генерируют доход банков, показанные на рис. 1, находятся на разных стадиях жизненного цикла. Банки уделяют больше внимания оценке зрелости этих продуктов с точки зрения своей маркетинговой стратегии, для привлечения новых клиентов и компенсации возможных потерь. В том числе, они реализовали различные стратегии продвижения онлайн-услуг (на рисунке - продукт №1), посредством предоставления вознаграждений клиентам. Например, продажу через сеть своих банкоматов и pos-терминалов электронных ваучеров ведущих операторов мобильной связи, или перевод средств из карты на карту любого банка Украины. Для интернет-банкинга может расцениваться как перспектива влияние

гендерных особенностей клиентов, так как мужчины имеют к нему более позитивное отношение по сравнению с женщинами и количество интернет-пользователей будет расти за счет женщин [2, с. 26]. Платежные карты (на рисунке - продукт №2) активно развиваются. Количество активных карт, выпущенных этими банками за период с 2010 по 2018 годы, выросло в 2,6 раза. Динамика существенно выше рынка (2,27 раза) [3]. Эти банки увеличивали объем продаж за счет сокращения доли других банков, путем активного привлечения новых клиентов, что положительно характеризует работу менеджеров и отдела маркетинга. Платежные карты и платежи через интернет-банкинг находятся на высокой стадии роста, в то время как операции с депозитными сертификатами (на рисунке - продукт №3) достигли насыщенной стадии. Только «МТБ Банк» предлагает депозитные сертификаты в гривне, «Банк Восток» и «Приватбанк» - в долларах и евро. По долларовым сертификатам, «Пивденний» и «МТБ Банк» предлагают доходность 3,5%, «Приватбанк» - 3,0%. «Ощадбанк» и «Банк Восток» отказались от этого продукта.

Оценка зрелости продуктов необходима для разработки маркетинговой стратегии, обеспечения конкурентоспособности и финансовой стабильности развития банка, совершенствования технологий и бизнес-процессов, разработки коммуникационной, ценовой политики и продуктового ряда. Цифровизация банковских технологий создает благоприятные условия для развития методологии управления жизненным циклом продуктов.

Литература

1. Кузнецова Л.В. Передумови активізації впровадження цифрових технологій у діяльність банків України // Фінансово-кредитна система: проблеми та інновації: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Одеса 11-12 квітня 2019 р.): Одеса: ОНЕУ, 2019. – С. 104-106.
2. Поддубная В.Г. Внедрение электронных банковских технологий в Украине // Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи: Збірник матеріалів III міжнародної науково-практичної конференції: Одеса, ОНУ ім. І.І. Мечнікова, 2016. – С. 24-26.
3. Ринок платіжних карток в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=79219.

Забезпечення сталого розвитку агропродовольчої сфери в умовах децентралізації влади

У вирішенні питань, пов'язаних з імплементацією основних засад сталого розвитку, нині значно зростає роль місцевого самоврядування. Процес децентралізації та утворення об'єднаних територіальних громад (ОТГ) насамперед стосується сільських, селищних та міських громад районного значення, де якраз і розташовані підприємства агропродовольчої сфери. Децентралізація повинна бути націлена на зростання економічної спроможності ОТГ. Її основні цілі – допомога створенню сприятливих умов для роботи і життя у сільській місцевості та невеликих містах, розширення зайнятості і зростання доходів населення, покращення якості життя, розширення можливостей для розвитку особистості та поліпшення стану соціального та екологічного розвитку.

Позитивним фактором об'єднання невеликих аграрно-індустріальних міст і сіл у територіальну громаду повинно стати поштовхом для сталого розвитку агропродовольчої сфери території. Водночас, нині незважаючи на зростання експортного потенціалу агропродовольчої сфери, соціально-демографічна сфера знаходиться у занепаді: зменшується чисельність населення, особливо сільського, поглиблюється деградація поселенської мережі, спостерігається старіння населення, загострюються екологічні проблеми.

Звичайно, спроможність громади залежить від кількісних показників. Водночас, на думку О. Павлова: «громада здатна стати сильною за умови, коли особи, що входять до неї, відчують себе господарями і відповідальними за те, що відбувається в її межах. А це потребує, в першу чергу, змін світоглядних засад сільського буття, формування та впровадження селяноцентристської ідеології, спроможної змінити ставлення держави та суспільства до сільського господарства, села і селян, подолати невпевненість селян у майбутньому»

[1, с.6]. Тобто, місцева територіальна громада повинна стати активним учасником, координатором і ініціатором розвитку своєї території у економічному, екологічному та соціальному напрямках.

На думку І. Сторонянської та А. Пелехатого: «у випадку досягнення дійсної фінансової спроможності сільських територіальних

громад можна буде забезпечити належне виконання покладених на них функцій та перенести центр ваги управлінського процесу на місцевий рівень. При чому пріоритетом у фінансовому забезпеченні розвитку ОТГ, повинен стати перехід до ефективного використання їхнього власного соціально-економічного й фінансового потенціалу [2, с. 99].

Функціонування і розвиток агропродовольчої сфери має бути спрямоване на розв'язання ключових взаємопов'язаних завдань:

- продовольче забезпечення і продовольча незалежність регіонів і держави в цілому;

- розвиток сільських територій і невеликих аграрних міст для ефективного використання агропродовольчого потенціалу та задоволення потреб населення;

- інтеграція України у світовий продовольчий ринок з розширенням власних можливостей у розв'язанні глобальної продовольчої проблеми.

У науковій доповіді за ред. О. Бородіної та О. Шубравської зроблено висновок, що «довгострокова мета розвитку агропродовольчої сфери – забезпечення національної продовольчої безпеки та реалізації експортного агропродовольчого потенціалу на засадах сталості й інноваційності» [1, с.15].

Тому, головним критерієм для оцінки прогресу на шляху до сталого розвитку має стати підвищення якості життя працівників агропродовольчої сфери та мешканців об'єднаних сільсько-міських територій та збереження її природно-ресурсного потенціалу у довгостроковому періоді. Регіональну політику сталого розвитку слід забезпечувати передусім завдяки формуванню ефективного людського капіталу, інноваційного підприємництва та посилення інтеграційних зв'язків.

Література

1. Павлов О.І. Життя на сільських територіях: реалії та суспільні очікування // Економіст. – 2013. – №3. – С. 4-6.

2. Сторонянська І.З., Пелехатий А.О. Напрямки модернізації фінансового забезпечення розвитку сільських територіальних громад у контексті завдань адміністративно-територіальної реформи // Фінанси України. – 2014. – №10. – С. 97-108.

3. Аграрний і сільський розвиток для зростання та оновлення української економіки: наукова доповідь / за ред. Бородіної О.М., Шубравської О.В.; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». – К., 2018. – 152 с.

Chapter 3

FINANCIAL, ECONOMIC AND PSYCHOLOGICAL
ASPECTS OF MAKING MANAGERIAL DECISIONS

ФІНАНСОВІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ
АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

ФИНАНСОВЫЕ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Analysis of Unemployment in the Republic of Croatia and Selected EU Member States

Countries all over the world should take care of its citizens all the time and try to improve their living standards. The problem often lies in the distribution of the labor force that consists of employed and unemployed persons. Employed are all persons who have signed a work contract with the employer, and unemployed persons are all fully or partly capable person to work at the age of 15-65 years, who is not employed and regularly registered the Employment Service.

Unemployment is a burning problem in many countries. So, the aim of this paper is to analyze the unemployment and to show whether there are significant differences in the selected countries.

The purpose of this paper is to analyze the unemployment in the Republic of Croatia and selected European Union Member States in the period from 2001 to 2013. Therefore, before Croatian accession to the European Union. The analyzed countries are the Republic of Croatia, the Republic of Austria, the Republic of Bulgaria and the Czech Republic. It analyzed the unemployed according to age level (from 15-24 years, from 25-54 years and from 55-64 years).

Results are obtained using the program support R 3.0.2 for Windows operating system. Considering the lack of a sufficient number of data for analysis of time series, on data is made descriptive statistics and non-parametric statistical tests (adapted for small samples) that test the existence of differences in the distribution. Data are shown by measures of the middle and spread (minimum, maximum, median and interquartile range and mean and standard deviation). Wilcoxon test for paired data was used to test the difference between two groups of data considering that the comparison made on an annual basis, and to test the difference between three groups of data, the Friedman test. All tests were conducted at a significance level of $\alpha = 0.05$.

Statistical analysis of data showed differences across countries in terms of unemployment.

Overall analysis showed that Croatia is significantly different in almost all level compared to other observed countries. Therefore, there is a need for improved labor market conditions.

Березянко Т. В., д. е. н., доцент, завідувач
кафедра економіки праці та менеджменту
Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Напрямки регулювання соціальних та корпоративних ефектів

Сьогодні особливо актуально пошук балансу економічної ефективності та соціальної результативності діяльності компаній.

У Д.Тейлор у 1975 р., Р. Дейтц, Д. О'Ніл у 2013 р. виступили із закликом до радикального перегляду усієї ринкової економіки [1]. Основним гаслом реформації стало «перевищення – це є диспропорція, а диспропорція ніколи не сприяє виживанню. Якщо ми будемо і далі терпіти такий бізнес, ми знищимо не тільки себе, але і планету також».

Відповідно, дослідження конкурентності для олігополічного середовища з необхідністю використовує методи теорії ігор та узагальнення концепції рівноваги.

В основі такого підходу лежить теорема Неша: «В кожній безкоаліційній грі існує хоча б одна ситуація рівноваги (в змішаних стратегіях)».

Як наслідок, отримується рівноважний стан. На підставі отриманих результатів, знов застосовується модифікована модель Тіроля. Визначений таким чином ітераційний процес збігається до певної точки рівноваги із визначенням оптимальної системи регулювання та асимптотичних параметрів ринку.

Підкреслимо, що в ітераційній стадії переструктуризації олігопольного ринку та оцінки відповідного впливу на параметри моделі, модель Курно може бути замінена на іншу, що більш точно відображає очікування від потенційного застосування моделі.

Задачі відстеження впливу економічних та політичних рішень та їх ефективності безумовно, є одними із найбільш пріоритетних в суспільних відносинах і мають добре напрацьовану розвинену методологічну базу для менеджменту таких досліджень.

Модель може бути застосована для оцінки потенційних наслідків та спостережних характеристик системи за переходу від поточної точки рівноваги олігополічної системи до нової точки рівноваги, зумовленої посиленням регуляцій в частині забезпечення запровадження корпоративної соціальної відповідальності. У якості такого показника нами обрано загальний розмір фонду заробітної плати. Зміна такого показника, як Фонд заробітної плати, призводить до перерозподілу прибутків підприємств та похідного корпоративного

ефекту, вимірюваного в грошовому виразі та суттєво змінює як собівартість продукції, так і за умов функціонування олігопольного ринку, так і його структуру за учасниками.

Індукований ефект від зміни ФЗП буде суттєво впливати на умови конкурентності продукції галузі і за умови сталого попиту (вважаємо, що як внутрішнє споживання так і експортні можливості є сталими, оскільки врахування таких змін буде суттєво змінювати вихідну модель і ускладнить аналіз, що проводиться).

Моделювання залежності підвищення ефективності праці та чинників, що визначаються індексом зростання ФЗП отримано шляхом застосування скорингової моделі на підставі як даних експертної оцінки рівня факторів, пов'язаних із ефективністю праці та кожному підприємстві.

Оцінка залежності будується на базі моделі, викладеної вище. Зміни в структурі сукупного суспільного ефекту, за умови впровадження корпоративної соціальної відповідальності оцінено вище.

Проведене моделювання, та розрахунки дозволяють зробити низку пов'язаних висновків: отримано позитивні суспільні, соціальні, галузеві та корпоративні наслідки.

Позитивні суспільні наслідки:

можна вважати доведеною гіпотезу, що впровадження відповідальної поведінки надає очікуване вирішення проблеми: отримання прибутків корпоративним сектором у соціально виправданий спосіб;

похідним ефектом від цього суспільство отримує позитивні та суспільні наслідки у вигляді зближення напрямків розвитку та співпадіння інтересів;

у якості додаткового суспільного ефекту слід очікувати не інфляційного розігріву економіки, відновлення зростання та зниження соціальної напруги у суспільстві;

проведені розрахунки дозволяють наочно впевнитись, що корпоративний сектор має великий потенціал для делегування та стимуляції росту у соціумі та суспільстві.

Соціальні ефекти:

впровадження відповідальної поведінки в олігопольному ядрі галузі забезпечує кумулятивний ефект у пов'язаних структура ланцюжка постачання-дистрибуції із належним отриманням додаткових економічних профітів;

зростання соціальної компоненти до 10%, дає додаткове зростання частки корпоративного сектору на 3-4%;

підтримка соціального потенціалу дозволяє отримати на місцевому рівні додаткові надходження близько 35% за рахунок підвищення платоспроможності громади.

Корпоративні ефекти:

запровадження корпоративної соціальної відповідальності в олігопольному ядрі, що приводить до зростання галузевого корпоративного ефекту на 3-4% (в залежності від складової – постачальники або дистриб'ютори),

розігрів соціальної складової корпоративного ядра галузі додатково забезпечує у корпоративному секторі 9,51% прибутку постачальників; 6,1% прибутку – дистриб'юторам; або 4,43% прибутку – пов'язаних з ядром структур корпоративного сектору оліе-жирової галузі у цілому;

додаткові наслідки корпоративного сектору отримано і в зростання капітальної складової: постачальники отримують зростання на 5,4%, а дистриб'ютори – на 4,29%. Задовольняє і той факт, що учасники виробничого ланцюжка мають більш значне зростання обігового капіталу, ніж посередники та торгівля, що слугує забезпеченню розвитку темпів зростання у майбутньому.

Додатково зазначимо, що розрахунками підтверджено не тільки факт можливості використання корпоративної соціальної відповідальності у якості засобу злагоди та відновлення зростання, а і доведено, що використання оцінки корпоративної соціальної відповідальності компаній може слугувати індикатором належного розвитку корпоративного сектору у цілому.

Головним надбанням мейнстріму є формування основних напрямків формування ринку, який приносить користь усім [2].

Література

1. Enough is Enough [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.jri.org.uk/blog/enough-is-enough/>
2. Daniel Gross Dumb Money (2009) New York, Simon and Schuster, 2009. – 112 p.

Автоматизація облікових функцій як напрям посилення ролі бухгалтера в управлінському процесі

В Україні функції бухгалтера, в основному, ще й досі зводяться до реєстрації господарських операцій та складання і подання звітності. При цьому найвищою майстерністю вважається здатність працювати зі спеціалізованим програмним забезпеченням. Так, згідно даних Державної служби зайнятості у 2018 р. попит на фахівців на посаду «обліковець з реєстрації бухгалтерських даних» залишався традиційно високим (третє місце після бухгалтера і головного бухгалтера) [1].

Проведені дослідження свідчать, що розвиток автоматизованих облікових систем є зовнішнім чинником, який має найбільший вплив на зміну сутності роботи бухгалтера [2, с. 89]. У високорозвинених країнах через набуття працівником компетенцій професійного володіння цифровими технологіями спостерігаємо поступову зміну пріоритетів: визначальними його навичками стають креативне мислення та здатність приймати рішення, в т.ч. й управлінські [2, с. 91]. Шляхом впровадження в облікову практику останніх технологічних досягнень відбувається полегшення процесу виконання бухгалтером рутинних операцій, такий процес стає максимально якісним і ефективним з мінімальними затратами часових ресурсів. Відтак бухгалтера можна активніше залучати до управління (наділяти більш стратегічно й аналітично спрямованими функціями). Вітчизняне розуміння того, що означає «бути бухгалтером», відтак, теж зазнає змін.

Детермінантами автоматизації обліку сьогодні є: активне використання смартфонів, планшетів тощо на робочому місці, інтегрованість цих пристроїв, безперебійний доступ до Інтернету, розвиток та швидка зміна програмних продуктів, в т.ч. й тих, які базуються на хмарних технологіях, технології блокчейн, штучному інтелекті, віртуальній реальності та ін. Хибною вважаємо думку дослідників, які вбачають у згаданих технологіях загрозу зникнення бухгалтерської професії, адже такі обов'язки бухгалтера, як збір і реєстрація даних, складання та подання звітності, нарахування і виплата зарплати, формування й сплата рахунків, податкових нарахувань, забезпечення збереження документів та ін. вже й так частково, а на деяких підприємствах й повністю, автоматизовані.

Використання сучасних технологій у процесі ведення бухгалтерського обліку, навпаки, відкриває для бухгалтера нові професійні можливості – управління проектами, контролінг бізнес-процесів, бізнес-консалтинг, фінансове планування й аналіз.

Автоматизація облікових функцій уможлиблює також роботу зі значними обсягами даних, підвищує якість вихідної інформації, ефективність її передавання, надійність та актуальність звітності, що має позитивний вплив на прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві.

Література

1. Дані щодо професійного складу зареєстрованих безробітних та вакансій у розрізі професій (2018 рік) [Електронний ресурс] / Державна служба зайнятості. – Режим доступу: https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/3_4.xls.

2. Zhyvets A. Evolution of professional competencies of accountants of small enterprises in the digital economy of Ukraine / A. Zhyvets // *Baltic Journal of Economic Studies*. – 2018. – Vol. 4. – No 5. – P. 87-93.

Chapter 4

ACTUAL PROBLEMS FOR DEVELOPING MANAGEMENT OF
PROJECTS, PROGRAMS AND PORTFOLIOS

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ
ПРОЕКТАМИ, ПРОГРАМАМИ ТА ПОРТФЕЛЯМИ

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОЕКТАМИ, ПРОГРАММАМИ И ПОРТФЕЛЯМИ

Вектори цінності проектно-орієнтованої організації

Діяльність проектно-орієнтованих організацій націлена на підвищення цінності продуктів проектів, що реалізуються для зацікавлених сторін. В сучасній культурі управління проектами все більше уваги приділяється «ціннісному підходу» до управління, формуванню бачення та цінності проектів, всебічного їх аналізу від задуму до реалізації [1].

Ціннісний підхід є найсучаснішим інструментом управління проектно-орієнтованою організацією, який формує в ній стабільну, конкурентоспроможну та людяну корпоративну культуру. Такий підхід, як філософія та практика менеджменту, пов'язує найважливіші цінності організації з її стратегічними цілями, та складається з трьох векторів [2]:

- економіко-прагматичного (відображає цінності ефективності, забезпечує функції планування, контролю та моніторингу проектів);
- етико-соціального (забезпечує узгодження цінностей компанії з особистісними цінностями членів команд проектів, їх поведінки в суспільстві);
- емоційно-розвиваючого (забезпечує нові можливості креативної колективної діяльності, сприяє інноваціям, саморозвитку та почуттю довіри та свободи).

Урахування описаних «векторів» цінностей при встановленні стратегічних цілей та формуванні портфелів проектних організацій дозволить ефективно використовувати креативний потенціал працівників та значно підвищити цінність продуктів проектів, що буде сприяти зросту цінності самої організації в цілому.

Література

1. Бушуев С.Д. Механизмы формирования ценности в деятельности проектно-управляемых организаций / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // Восточно-европейский журнал передовых технологий. – 2010. – № 1/2 (43). – С. 4-9.
2. Долан С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке / С. Долан, С. Гарсия. – М.: Претекст, 2008. – С. 31-35.

Компоненти корпоративної цінності проектно-орієнтованої компанії

Сучасні тенденції ведення бізнесу вимагають перехід багатьох компаній на проектно-орієнтоване управління. Як зазначено в [1], трансформація організації проходить у декілька стадій. На останньому, п'ятому рівні компанія оптимізує свої зовнішні зв'язки, оточення та узгоджує свої ціннісні орієнтири з новим підходом ведення бізнесу. З клієнтів, партнерів, підрядників і постачальників компанія формує ефективну проектно-орієнтовану робочу мережу. Отже, проекти, що реалізуються в даній мережевій структурі, повинні ґрунтуватися на спеціально підготовленому і закріпленому між партнерами наборі процесів і методів, а також структурі та проектно-орієнтованій ціннісній культурі.

Для успішної роботи такої трансформованої компанії велике значення має формулювання її «Місії» та «Бачення». Інструментом, який дозволяє інтерпретувати місію і бачення компанії зрозуміло для проектною команди та бізнес-партнерів є «Цінність». І, відповідно, адекватні цінності, коректно впроваджені в компанію, дозволяють створити умови для досягнення її стратегічних цілей шляхом реалізації успішних проектів. Формулювання цінності дозволяє позначити стратегічні цілі компанії. Виділяють наступні основні компоненти корпоративної цінності проектно-орієнтованої компанії [2].

- *Маркетингова* складова – конкурентні переваги компанії. Відповідно, зусилля компанії необхідно направляти на досягнення і підтримку цієї позиції.

- *Брендингова* складова – її образ у свідомості замовників проектів і суспільства в цілому. Він показує ринку, що уособлюють у своїй роботі компанія і члени команд проектів, а цінність повинна визначати створення такого образу за допомогою різних комунікативних засобів всередині і зовні проектного середовища.

- *Мотиваційна* складова – підхід до управління проектними командами як в поточній, так і в стратегічній перспективі.

Таким чином, для керівництва цінності компанії є інструментом реалізації стратегічних цілей. Визначивши місію та бачення, необхідно одразу ж позначити ті цінності, які будуть впроваджуватися в компанію і дозволять формувати та успішно реалізовувати її проектні портфелі.

Література

1. Reinhard Wagner. Deferent stages of organizational development during progetification / Reinhard Wagner // International project management organizational [Electronic resource]. – Access mode: <http://blog.ipma.world/wp-content/cache/supercache/blog.ipma.ch/different-stages-of-organisationaldevelopment-during-projectification/index.html.gz>.

2. Тамберг В., Бадьин А. Реальная ценность корпоративных ценностей. Журнал «Профессия — директор». Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str236.html>.

Петунін А., старший викладач

Третиниченко Ю., старший викладач

Халацька І., аспірант

кафедра транспортного права та логістики

Національний транспортний університет, Київ, Україна

Системні аспекти портфельно-орієнтованого управління

Проведений аналіз наукових та інших інформаційних джерел щодо кращої практики і уроків впровадження в організаціях і організаційних мережах підходів стратегічного управління свідчить, що стадія реалізації, будучи особливо важливою для забезпечення успіху стратегії – з точки зору досягнення встановлених стратегічних цілей, водночас, є найбільш проблемною, незалежно від того, на основі методологічних положень яких наукових шкіл стратегічного управління було сформульовано (сформовано) стратегію.

Встановлено, що положення щодо формування стратегії такої наукової школи стратегічного управління, як школа планування, мають цінність в контексті стадії реалізації стратегій за наступними аспектами: 1) вводиться «форма» виконання заходів (дій), спрямованих на реалізацію стратегій, – це проекти і програми, як сукупність пов'язаних між собою проектів; 2) передбачається в межах реалізації класичної моделі формування стратегії школи планування, якою виокремлюються чотири складові – цілі (задачі), стратегії, програми (проекти), бюджети, можливість залучення до стратегічного управління працівників різних структурних підрозділів організації.

Виходячи з вищезазначеного, положення школи планування можна розглядати як предтечу до становлення і розвитку того, що прийнято визначати, згідно сучасних уявлень, як портфельно-орієнтоване або портфельне управління проектами і програмами в

організації і, відповідно, виокремлювати в сфері останнього.

На основі проведеного аналізу системної методології управління проектами і програмами, а також стану методологічного забезпечення процесів портфельно-орієнтованого управління, отримала подальший розвиток системна модель управління проектами в контексті реалізації управління проектами в організаціях, в частині введення суб'єктів, об'єктів і процесів портфельного управління в організаціях, що дозволяє виявляти склад проблемно-орієнтованих комплексів процесів (задач) при управлінні компонентами портфеля в організаціях, які реалізують портфельно-орієнтованого управління, і визначати методи й інструментарій забезпечення ефективного прийняття рішень на всіх рівнях управління портфелем і його компонентами.

Запропоновано, поряд із двома групами процесів портфельно-орієнтованого управління, які відповідають стандарту портфельного управління PMI, — 1) формування портфеля і 2) моніторингу та контролю портфеля, виокремлювати таку, третю, групу процесів як «процеси підтримки портфельного управління». В її складі передбачаються наступні процеси: формування і розвиток бюро знань; формування і розвиток методичного забезпечення; формування і розвиток інструментарію; навчання і розвиток персоналу; адміністрування і сервісна (технічна) підтримка; оцінювання результативності реалізації процесів групи формування портфеля і групи моніторингу і контролю портфеля.

На ґрунті аналізу еволюції логістичної організації, з одного боку, і типології організаційних портфелів, із іншого, запропонована концепція структурування портфелів логістичного обслуговування на основі концепції функціонального циклу в логістиці, як в окремих організаціях, так і в ланцюгах постачань, які об'єднують ряд організацій. Дана концепція може бути покладена в основу структурування портфелів логістичного обслуговування за використання будь-якої парадигми логістичної організації: фрагментарність, функціональне агрегування, інтеграція в процесах, інтеграція процесів.

Необхідність прийняття управлінських рішень в процесі соціального інвестування

Соціальне інвестування, як процес і практика корпоративного управління, активно розвивається в зарубіжних компаніях економічно розвинених країн.

В Україні створено всі передумови до більш широкого розвитку соціального інвестування, які в сучасних компаніях реалізуються в умовах узгодженої взаємодії корпоративного сектора, держави і місцевої громади.

У той же час формування і прийняття ефективних управлінських рішень в процесі соціального інвестування дозволяють опосередковано покращувати позиціонування українських компаній на зовнішньому і внутрішньому ринках, а завдяки діловій репутації більш ефективно та раціонально вибудовувати партнерські відносини соціально-відповідальної компанії з усіма зацікавленими сторонами.

Корпоративний сектор, як правило, є найактивнішим учасником економічних відносин і одночасно повноправним членом усіх соціально-суспільних відносин, що спонукає бізнес брати участь в житті суспільства, у вирішенні його соціальних проблем. Стратегія компанії, що включає в себе програми соціального інвестування, дозволяє їй підвищувати не тільки ділову репутацію, імідж, а й важливі показники діяльності компанії, а місцевій громаді на території присутності вирішувати нагальні соціально-економічні проблеми.

Дослідження процесів соціального інвестування займає важливе місце в економічній науці і соціально-економічній практиці. Особливо це необхідно для сучасного суспільства, що зіткнувся з нестабільною економічною і політичною ситуацією, посиленням відносин з європейськими партнерами, що ускладнює побудову соціально-орієнтованої ринкової економіки, проте прискорює процес імпортозаміщення, переходу до інноваційного шляху розвитку і створення власних технологій у багатьох галузях.

Проведене дослідження свідчить про те, що більшість компаній в своїй роботі та управлінській діяльності про результати соціального інвестування демонструють відсутність чіткого розуміння механізму прийняття управлінських рішень в процесі соціального інвестування.

При вимірюванні ефективності окремих соціальних заходів або програм компанії використовують розрізнені індекси соціальних інвестицій, що призводить до відсутності адекватної оцінки діяльності компанії.

Разом з тим накопичений зарубіжний досвід прийняття рішень в процесі соціального інвестування повинен бути адаптований і раціонально використаний в сучасній українській практиці, оскільки багато громадських, соціальні завдання, на хід вирішення яких компанії можуть вплинути за допомогою соціального інвестування, мають переважно схожий характер.

Практика соціального інвестування в українських і зарубіжних компаніях отримала розвиток в таких галузях економіки, як добувна і обробна промисловості, машинобудування, металургія, енергетика. Особливий інтерес представляє досвід прийняття управлінських рішень в процесі соціального інвестування в машинобудуванні, компанії якого в силу своєї специфіки, роблять значний вплив на економіку регіону присутності і взаємодіють з широкою мережею зацікавлених сторін.

Існує два основні підходи до поняття соціального інвестування: по-перше, інвестування з метою створення портфеля активів, по-друге, інвестування компанії в об'єкти внутрішнього і зовнішнього середовища.

Соціального інвестування – процесу здійснення компанією вкладень, що спрямовуються на реалізацію соціальних проектів і програм, здійснення яких в стратегічному відношенні передбачає отримання соціального та / або економічного ефекту.

За допомогою соціальних інвестицій компанія впливає на зацікавлені сторони: клієнтів, держава, постачальників, співробітників, суспільство, так і покращує свою як ділову репутацію, продуктивність праці, плінність кадрів і інші.

Ухвалення управлінських рішень в процесі соціального інвестування економічної системи, будучи цілеспрямованою діяльністю, має свою специфіку, стосується вибору альтернатив для досягнення максимального ефекту з урахуванням фактичного економічного стану організаційного середовища. Даний процес має суттєвий вплив на виконання основних функцій управління компанії.

Chapter 5

PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT
IN BUSINESS AND PROJECTS

ВИМІР ТА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПРОЕКТІВ

ИЗМЕРЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ПРОЕКТОВ

Cost-Value-Performance Trinom Relevance for Organization Management

The objectives of an organization are very diverse. Generally, economic entities want to maximize their results. But this wording is devoid of precision. A large number of economic entities follow several objectives that characterize some aspects of their organization. But they only have one fundamental objective and performance measurement depends on a good definition of performance. In order to achieve their goals in a continuous and profitable manner, organizations need to equip themselves with structures that entrust responsibility centres with various things to do. The administrative accounting has as objectives on one hand the knowledge of the costs related to the functions of the economic entities, the determination of the bases for the valuation of certain elements of the balance sheet and the calculation of the cost of production in order to compare it with the selling price in order to determine the efficiency of the business, and on the other hand, cost forecasting to determine actual cost deviations, as well as providing all necessary information for decision-making on the management of internal work.

The diversity of situations and decisions to be taken in an economic entity complicates the nature of the accounting model that will need to be adopted. Administrative accounting influences people's behaviour by nature and disclosure of the information it transmits, guides strategic decisions, influences the structure of the economic entity and the performance evaluation system.

The general concept of cost is relatively recent, coming in the practice of individual economic entities and in the accounting works during the nineteenth-century as a result of the industrial revolution, even though it has been used in relatively limited ways by a few economic entities in the XVII-th century. However, the industrial revolution is not the only reason that has led to the generalization of this concept, competition between firms emphasizing its significant development. Cost (Ristea et al., 2000) can be considered as any aggregation of accounting expenditure that is relevant to making decisions in the economic entity, or to control a part or the whole of the organization. Cost is an expense or an amount of associated expenses identified by a consumed resource, a place of business, a product produced, or a management period. The features of the cost concept are: consumption

of resources, link to achievements, cash-valuation. Consumption of resources is the consumption of the factors of production: raw materials, labour, means of production, external benefits received and other consumptions, taxes and duties due to the state as a result of the normal activity of the economic entity. The achievements of the economic entity include the products obtained and the services provided, as cost carriers, for disposal or internal consumption. Money-based valuation refers to both the consumption of resources and the achievements of the economic entity. Money-based valuation must not necessarily coincide with the date of payment or receipt. From the etymological and historical point of view, the term of value implies a certain state of ambiguity: on the one hand, a use of the word finds its application in the context of a person, for its merits and qualities, and, on the other hand, the use refers to an object, for how it is used (www.dexonline.ro). Starting from its economic significance, the term of value has gained an increasing area of spreading in the field of accounting through the fulfilment of its functions. By discussing the issue of value in accounting, we cannot resume the organic link between price and value, assuming that the price found in a transaction on a market is the expression of a value, or vice versa, that the value of a good is the basis for its price. The accurate image is the main accounting federator in the European countries. Achieving it gives utility to the information provided through accounting in the process of substantiating decisions by different users and, in particular, by financiers (investors, bankers) and managers. In the classical theory of economics, the laws of economic equilibrium centred on the concept of value-cost relationship were investigated. Value-cost binomial (Feleagă et al., 2013) has different meanings when the analysis is made from the accounting perspective. The terms "accountant" and "accounting" are designed in two semantic plans (Feleagă et al., 2013). Value-cost binomial becomes a value-cost comparison with market value. The word performance (Savin, 2014) is of Latin origin, but its meaning comes from English. In Latin, the word "performare" consists of completing a proposed activity. "To perform" involves doing something that requires skill or ability. "Performance" translates the way an organization achieves the goals that have been proposed to it. In the economic field, more definitions have been given to the notion of performance. Three main guidelines are distinguished in the diversity of definitions: the definition of performance according to the level of achievement of its strategic objectives, the definition of performance according to value creation and the definition of performance according to the productivity and effectiveness of the economic entity. There is no performance independent of the proposed goals. Performant is the one who achieves the goals.

References

- Boghean, F. (2015), Managementul costurilor, accessed at: www.seap.usv.ro.
- Briciu, S., Capsuneanu, S. and Căprariu, A. E. (2013), "Optimizarea profitului în condiții de criză", *Economie teoretică și aplicată*, Vol. XX No. 6 (583), pp. 57-73.
- Burz, D.R. (2013), "Conceptul de Performanță", *Managementul Intercultural*, Vol. XV No. 2 (28).
- Calu, D. A. (2008), *Cotabilitate de gestiune și calculația costurilor*, Editura Contraplus.
- Caraiani, C. and Dumitrana, M. (2008), *Contabilitate de gestiune și control de gestiune*, Ediția a II-a, Editura Universitară, București.
- Caraiani, C. and Dumitrana, M. (2005), *Contabilitate de gestiune & Control de gestiune*, Ed. InfoMega, București.
- Feleagă, N. and Feleagă, L. (2016), "Modele și reguli de evaluare în contabilitatea internațională", *Revista Economie teoretică și aplicată*, pp. 33-34, available at: <http://store.ectap.ro/articole/69.pdf>.
- Jianu, I. (2009), *Evaluarea, prezentarea și analiza performanței întreprinderii*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
- Lepadatu, G. (2012), "Importanța informațiilor de tip cost în luarea deciziilor", *Revista Gestiunea și Contabilitatea firmei*, No.1.
- Ristea, M., Possler, L. and Ebbeken, K. (2000), *Calculația și managementul costurilor*, Ed.Teora, Bucuresti.
- Ristea, M. (2002), *Normalizarea contabilității-bază și alternativ*, Ed. Tribuna Economică, București.
- Tabără, N., Horomnea, E. and Mircea, M. (2010), *Contabilitate internațională*, Editura TipoMoldova, Iași.
- Savin, M. (2014), "Aprecieri privind posibilitatea de măsurare a performanței entității economice în concordanță cu sistemul de guvernare corporativă", *Managementul Intercultural*, Vol. XVI, No. 1 (30), p. 226.

Білоног О., к. т. н., доцент,
Срібна Н., старший викладач
Третиниченко Ю., старший викладач
кафедра транспортного права та логістики
Національний транспортний університет, Київ, Україна

Механізм реалізації портфельного управління збалансованим розвитком організацій

Проведений порівняльний аналіз досліджень наукових шкіл управління проектами дозволив окреслити основні напрями, за якими розвивається сучасна теорія портфельно-орієнтованого управління. Це зокрема: ефективність управління організаційним портфелем, організаційними структурами та функціями офісу управління проектами; взаємозв'язок між успіхом проекту і запровадженням офісу управління проектами; взаємозв'язок між організаційним портфелем і організаційною структурою, а також між факторами, які впливають на включення проектів і програм до організаційного портфеля; виокремлення категорій проектів в припущенні, що різні процеси управління можуть бути застосовані щодо різних категорій проектів в різному зовнішньому середовищі; системи категоризації проектів щодо забезпечення відповідності останніх стратегії; внутрішньо-організаційний маркетинг проектів.

На основі аналізу розвитку методології стратегічно-орієнтованого управління проектами і програмами, зокрема в частині вирішення задач формування і реалізації стратегічно-орієнтованих портфелів проектів і програм, а також створення організаційних структур забезпечення портфельно-орієнтованої діяльності і залучення до цього процесу всіх структур організації, як одного із основних науково-методичних підходів до реалізації стратегій, встановлено, що одна з головних проблем, на вирішення якої має бути спрямоване портфельно-орієнтоване управління, – незбалансованість, зокрема виробнича, портфеля. Вирішення даної проблеми щодо забезпечення логістичного процесу, зокрема відносно виокремлюваних його складових (підпроцесів), є особливо важливим, оскільки даний процес є настільки надійним за встановленими параметрами, наскільки надійним є його найслабкіший підпроцес.

Проведений аналіз умов функціонування і розвитку організацій, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом з використанням термінальної технології (ДВАТТ) показав, що, виходячи із характеру пропонованої ними послуги і використовуваної

технології її виробництва (надання), їх можна розглядати як такі, що складаються із мережі географічно розподілених однорідних структурних одиниць, пов'язаних між собою умовами використання обраної термінальної технології доставки дрібних відправлень вантажів автомобільним транспортом.

Умови стратегічно-орієнтованого управління організаціями ДВАТТ – як сукупністю однорідних організаційних структурних одиниць – мають виходити із необхідності забезпечувати збалансованість функціонування і розвитку останніх, зокрема в сфері виробничого процесу, як процесу доставки відправлень вантажів. Дану збалансованість, яку можна визначити як виробничу, виходячи із представленої в роботі системної моделі, пропонується оцінювати за наступними аспектами: територіальним, який відповідає рівню управління територіальними організаційними структурними одиницями (або територіальними центрами відповідальності (ЦВ)); процесним, виокремлюваним в складі територіального за процесами, який відповідає рівню управління територіально-процесними структурними одиницями (або територіально-процесними ЦВ); діяльним, виокремлюваним в складі процесного за діяльностями (видами діяльностей), що, в даному дослідженні узгоджуються зі сферами (напрямами) концепції ЗСП, який (діяльнісний аспект), в свою чергу, відповідає рівню управління територіально-процесно-діяльнісними структурними одиницями (або територіально-процесно-діяльнісними ЦВ). Проведення оцінювання розглядуваної виробничої збалансованості, яку, відповідно до її концептуальної сутності, можна визначити як територіально-процесно-діяльнісну, результати якого (оцінювання) мають покладатися в основу стратегічно-орієнтованих управлінських рішень будь-якого спрямування – в сфері планування, організації, мотивації або контролю, вимагає формування відповідної системи показників для оцінювання, із урахуванням наведених аспектів, діяльності однорідних організаційних структурних одиниць, які входять до складу організацій ДВАТТ. На основі системної моделі стратегічно-орієнтованого управління збалансованим розвитком організацій ДВАТТ, зокрема в частині такої її складової як цілепокладання, можуть бути запропоновані моделі і методи для побудови інтегральних, комплексних або часткових показників для оцінювання виробничої збалансованості функціонування і формування портфеля організацій ДВАТТ.

Для оцінювання ступеня виробничої збалансованості функціонування і розвитку організацій ДВАТТ розроблена структурна модель ієрархічної будови інтегрального показника, на основі якої

може виконуватися багатокритеріальне оцінювання виробничої збалансованості і формування, в частині ідентифікації і категоризації компонентів, збалансованого виробничого портфеля організацій ДВАТТ із урахуванням таких аспектів виробничої збалансованості, які описано в системній моделі стратегічно-орієнтованого управління збалансованим розвитком організацій ДВАТТ, як територіальний, процесний і діяльнісний, розглядуваних окремо і/або сумісно. При визначенні вагових коефіцієнтів за даним інтегральним показником або його складовими – відповідними комплексними і частковими показниками – пропонується використовувати метод аналізу ієрархій.

Запропоновано два підходи до побудови і, відповідно, обчислення інтегрального показника оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля організацій ДВАТТ, залежно від умов представлення показників, обраних за часткові, щодо окремих ТОСО: 1) часткові показники вимірюються на основі бальних оцінок; 2) часткові показники вимірюються через “1”, якщо значення цих показників, узгоджуються із положеннями концепції Демінга-Шухарта, не виходить за контрольні межі за контрольними картами Шухарта, і через “0” – в протилежному випадку. Комплексні або інтегральний показник, виокремлювані за відповідною моделлю, забезпечуючи оцінювання роботи окремої ТОСО, можуть або дорівнювати «1», або бути меншими від «1». Другий випадок свідчить про те, що за якимось із вихідних показників і, відповідно, процесом (підпроцесом тощо), який він (показник) характеризує, ТОСО знаходиться поза контрольними межами за контрольними картами Шухарта. Коли значень менших від «1» немає, то, із точки зору організації ДВАТТ, загальний процес доставки дрібних відправлень вантажів знаходиться в стані статистичної керованості. Таким чином, представлені результати оцінювання, можуть слугувати для цілей формування стратегічноорієнтованих проектних ініціатив в розрізі встановлених аспектів, як розділених за двома групами, – спрямованих на подолання особливих причин або звичайних причин варіацій процесів (підпроцесів), тобто на вдосконалення, за концепцією Демінга-Шухарта.

В контексті аналізу умов функціонування та розвитку організацій ДВАТТ можна рекомендувати структурувати виробничий портфель за процесами (підпроцесами) загального процесу із урахуванням природи їх варіабельності. Введення портфельно-орієнтованого управління процесом створює об’єктивні передумови, з одного боку, до стандартизації вимог до параметрів надаваних за

відповідними процесами (підпроцесами) послуг в межах всієї організації ДВАТТ, і раціонального розподілу ресурсів між ЦВ щодо даних процесів, а з іншого, до забезпечення ефекту синергії в умовах реалізації однотипних проектів і програм, спрямованих на вдосконалення однойменних процесів, які знаходяться в сфері відповідальності різних ЦВ. Структурування виробничого портфеля за процесами є передумовою до подальшої перебудови системи управління організацією ДВАТТ в такий спосіб, щоб розглядати виокремлювані за територіальними ЦВ однойменні процеси (підпроцеси) в рамках єдиного процесу, долаючи бар'єри, зумовлені дією територіального (регіонального) чинника.

Література

Воркут Т.А. Управління ланцюгами постачань: логістичний аспект. Навчальний посібник / Т.А. Воркут, О.Є. Білоног, А.М. Дмитриченко, Ю.О. Третиниченко. – К.: НТУ, 2017. – 288 с.

Воркут Т. А., д. т. н., професор, завідувач

Гришук А. О., аспірант

Сонопько О. Ю., асистент

кафедра транспортного права та логістики

Національний транспортний університет, Київ, Україна

Управління ефективністю діяльності підприємств, задіяних в ланцюзі постачань швидкопсувних продуктів харчування

В 2016 р. FAO (продовольча та сільськогосподарська структура ООН) опублікувала статистичні дані, відповідно до яких в Північній Америці та Океанії (Австралія та прилеглі до неї території) на одну людину припадає 300 кг харчових відходів на рік. При цьому дві третини викидають самі споживачі, а інше псується в процесах виробництва, транспортування або торгівлі. У Європі це співвідношення сягає 280 до 90 кг, тоді як, наприклад, у Центральній Африці – 155 до 5 кг. Тобто, в економічно більш розвинених країнах домогосподарства викидають у відходи більше продуктів харчування, ніж у країнах, які розвиваються [1].

В контексті визнання проблеми втрати продуктів харчування як відходів за глобальну, на сучасному етапі розвитку суспільства, особливого значення набуває подальше вдосконалення, як із позиції окремих підприємств, так і ланцюгів постачань, до складу яких

входять дані підприємства, процесів управління постачаннями швидкопсувних продуктів харчування (далі – ШПХ). В теорії і практиці останнього однією з основних продовжує залишатися проблема загальноспостережаної наявності або незадоволеного попиту і, як наслідок, втраченої вигоди, або утворення нереалізованих надлишків і пов'язаних із останніми збитків через втрату ШПХ значущих для споживача якостей.

Проблема наявності або незадоволеного попиту і, як наслідок, втраченої вигоди, або утворення надлишків, які не було реалізовано, і, пов'язаних із останніми, збитків при управлінні постачаннями ШПХ достатньо повно, навіть із позиції наступних у часі досліджень, описується в роботі [2, с. 145–147] відповідною ймовірнісно-статистичною моделлю, побудованою за умовами роботи підприємства роздрібної торгівлі, яке реалізує хліб, і виходячи саме з позиції останнього.

На основі проведених досліджень вдосконалено аналітичну ймовірнісно-статистичну модель управління постачаннями ШПХ, яка дозволяє визначати прибуток від продажу ШПХ, з урахуванням ймовірностей виникнення втраченої вигоди через незадоволений попит і збитків через утворення нереалізованих залишків, в частині виокремлення складової витрат на транспортування і представлення останньої як залежної від величини поставки ШПХ та техніко-економічних показників використання автомобільних транспортних засобів на розвізних маршрутах, які, в загальному випадку, застосовуються при доставці ШПХ. Аналіз цільової функції прибутку, який визначається в роботі на основі запропонованої аналітичної ймовірнісно-статистичної моделі управління постачаннями ШПХ, показує, що визначення величини поставки в рамках даної моделі є оптимізаційною задачею. Отримана залежність, яка встановлює вплив на оптимальну величину поставки параметрів нормального, як найбільш часто спостережасмого на практиці, розподілу попиту в інтервалі часу між черговими поставками, техніко-технологічних і економічних факторів, які визначають техніко-економічні показники використання автомобільних транспортних засобів на розвізних маршрутах, а також втраченої вигоди через незадоволений попит на одиницю продукції, якої не вистачило щоб задовольнити попит, і збитків на одиницю нереалізованих залишків.

На основі аналізу отриманої авторами в роботі залежності для визначення оптимальної величини поставки показано, що в загальному випадку, значення параметрів цільової функції прибутку, який визначається запропонованою в роботі аналітичною ймовірнісно-

статистичною моделлю управління постачаннями ШПХ, будуть різнитися з позиції підприємства роздрібної торгівлі і з позиції підприємства-виробника. Відповідно, оптимальні величини поставки для виробничого підприємства і підприємства торгівлі, в загальному випадку, будуть відмінними. Умови вирішення проблеми неузгодженості оптимальних величин поставок для виробничого підприємства і підприємства торгівлі пропонується розглядати за двома варіантами підходу до формування систем – класичного індуктивного і системного. На основі розрахунків, проведених за алгоритмом, і розробленою за ним програмою, моделі, за якою проводиться аналіз, можна зробити висновок, що слід виокремлювати, в розглядуваному контексті, принаймні дві ситуації на ринку, що складаються – 1) ринок є збалансованим щодо джерел влади у відносинах «виробництво – торгівля» 2) ринок не є збалансованим щодо джерел влади у відносинах «виробництво-торгівля». У першій ситуації можна рекомендувати реалізацію системного підходу в межах впровадження концепції управління ланцюгами постачань, проблема яка має бути вирішена – розроблення і впровадження «справедливого» механізму для розподілу системного прибутку через узгодження позицій щодо встановлення керованих параметрів і, можливо, розширення переліку параметрів, які можуть розглядатися за керовані. У другій ситуації джерело влади має важелі збільшити свій прибуток, навіть, порівняно до умов можливості реалізації системного підходу. При цьому, власне і економічне підґрунтя до реалізації останнього, зокрема, в межах тієї ж концепції управління ланцюгами постачань, відсутнє. Відповідно, визначення оптимальної величини поставки проводиться з позиції виробництва і торгівлі ізольовано, з подальшою можливістю корегування в переговорному процесі окремих керованих параметрів у «бажаному» для сторони (позиції) напрямі [3, с. 142].

Запропоновано аналітичну модель для визначення коефіцієнта задоволення попиту на ШПХ з урахуванням випадкового характеру попиту на останні в періоді між черговими поставками і введено поняття «цільовий рівень» щодо даного коефіцієнта, ідентифіковано проблему наявності узгодженості між значеннями коефіцієнта задоволення попиту на ШПХ – тим, який встановлено на цільовому рівні, і тим, який може бути отримано за умовами оптимізації величини поставки за критерієм прибутку відповідно до запропонованої в роботі аналітичної ймовірно-статистичної моделі управління постачаннями ШПХ [4, с. 41]. Запропоновано науково-методичні підходи вирішення даної проблеми, виходячи із неоднорідності ШПХ

щодо забезпечуваних обсягів продажів, прибутку, варіативності попиту, частоти запитуваності тощо і, відповідно, припущення, що значення коефіцієнта задоволення попиту для ШПХ залежить від групи, до якої останні можуть бути віднесені за ABC, XYZ і/або FMR аналізом. В контексті вирішення представленої проблеми розглядаються різновиди систем каналів збуту, зокрема і омніканального рітейлу.

Література

1. Key facts on food loss and waste you should know! – SAVE FOOD: Global Initiative on Food Loss and Waste Reduction [Electronic resource] // SAVE FOOD: Global Initiative on Food Loss and Waste Reduction : Key facts on food loss and waste you should know! : Web-site / Food and Agriculture Organization of the United Nations. – Mode of access: <http://www.fao.org/save-food/resources/keyfindings/ru/>. – Title from screen. – Date of Access: 15 December 2018.
2. Букан, Дж. Научное управление запасами / Дж. Букан, Г. Кенигсберг. – Москва: Издательство «Наука», 1967. – 423 с.
3. Сопочко О.Ю. Методичні підходи до управління постачаннями швидкопсувних продуктів в умовах реалізації концепції управління ланцюгами постачань // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2017. – Випуск № 6. С. 141-146.
4. Воркут Т.А., Сопочко О.Ю. Підвищення ефективності управління постачаннями швидкопсувних продуктів харчування в системах ланцюгів постачань // Вісник Національного транспортного університету. 2019. – Випуск 2 (44). С. 39-47.

Горобець Т. А., аспірантка

кафедра бізнес-адміністрування і корпоративної безпеки
Міжнародний гуманітарний університет, Одеса, Україна

Система оцінки ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу

Особливі умови функціонування підприємств малого та середнього бізнесу (ПМСБ) вимагають спеціальних критеріїв щодо оцінки ефективності їх діяльності. Під ефективністю діяльності ПМСБ ми розуміємо категорією, що характеризує його здатність створювати та максимізувати додану вартість продукції (послуг, робіт),

забезпечуючи економічні та соціальні інтереси його власників та працівників. Тому, на наш погляд, саме додана вартість і має бути основним критерієм оцінки ефективності діяльності ПМСБ. Втім, задля її адекватного сприйняття та можливості співставлення з іншими підприємствами (конкурентами) чи періодами роботи, необхідно розробити відповідні показники.

Нами запропоновано система оцінки ефективності діяльності ПМСБ, що містить наступні показники:

- 1) абсолютна додана вартість;
- 2) динаміка доданої вартості (темпи зростання);
- 3) абсолютна ефективність діяльності ПМСБ;
- 4) динаміка ефективності діяльності ПМСБ (темпи зростання);
- 5) відносна ефективність діяльності ПМСБ;
- 6) середньогалузева (ринкова) ефективність діяльності ПМСБ.

Відмінністю ПМСБ є те, що вони завжди працюють в умовах конкурентного середовища. Саме тому кожному такому підприємству необхідно регулярно порівнювати свої поточні показники ефективності не лише з попередніми періодами (показник №2 та №4), але і з аналогічними показниками роботи конкурентів (показник №5) та середнім показником ефективності по галузі (показник №6), бо може виникнути ситуація, коли нібито позитивна динаміка власних показників ефективності відбувається на фоні значного відставання від середньогалузевого рівня, та коли відносна ефективність підприємства значно слабша за конкурентів, що може призвести до погіршення його становища на ринку та втрати власної частки на ньому.

Єдиний критерій ефективності, який не використовується у запропонованій системі оцінки – структурний. Він є складовою трикритеріальної системи оцінки ефективності, запропонованої Н.О. Лазаревою [1], що містить окрім структурної ще й динамічні та зовнішні (відносні). Ця авторка під структурною ефективністю діяльності підприємства розуміє категорію, що виражає здатність існуючої структури управління підприємством забезпечувати досягнення встановлених цілей з оптимальними витратами ресурсів. Втім, середні а особливо малі та мікро підприємства не мають складних структур управління та частіше управління здійснює один менеджер, що є власником або співвласником бізнесу. Ця особливість дозволяє нам опустити структурні критерії з розгляду під час формування системи оцінки ефективності діяльності ПМСБ.

Запропонована система оцінки ефективності діяльності ПМСБ є достатньо простою для використання навіть найменшим підприємством будь-якої галузі. Вона містить показники, які зазвичай

доступні у річній статистичній звітності ПМСБ, та використовує абсолютні, відносні та динамічні критерії ефективності.

Література

1. Лазарева Н.О. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності виноробних підприємств [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Лазарева Наталя Олегівна ; Одес. нац. акад. харч. технологій. - Одеса : ОНАХТ, 2017. – 22 с.

Кулько-Лабинцева І. В., к. е. н., доцент
кафедра економіки

Класичний приватний університет, Запоріжжя, Україна

Достовірність звітної інформації як запорука ефективного управління основними засобами промислових підприємств

За сучасних умов формування ринкових відносин у стані підвищеної невизначеності, важливість облікової інформації у процесі формування єдиної вірної інноваційно спрямованої стратегії розвитку підприємства – неможливо недооцінити. Масив достовірної та повної облікової інформації, в свою чергу – формує достовірну звітну інформацію, яку підприємство використовує як базис для подальшого прийняття зважених управлінських рішень.

Сучасні наукові школи недостатньо приділяють увагу питанню оцінки саме достовірності звітної інформації, її вимірів та запорук формування. Так, не враховується вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, ризиків, та загроз, які б передували формуванню недостовірно оціненій звітній інформації.

Достовірність звітної інформації – це запорука правильності ведення господарської діяльності підприємством за рахунок вірного сприйняття звітної інформації, відсутності помилок в обліковій інформації, які могли б призвести до прийняття хибних управлінських рішень.

Основні засоби промислових підприємств у процесі функціонування забезпечують ефективність, рентабельність виробництва за умов прийняття вірних управлінських рішень, що спираються на достовірну звітну інформацію.

Достовірність звітної інформації промислового підприємства

перевіряється за результатами проведення внутрішніх та зовнішніх бухгалтерських перевірок, аудиту, за яким формується неупереджений висновок з цього приводу.

Так, фінансова інформація, а особливо, первинна бухгалтерська звітність, до моменту її перевірки визначається як сумнівно достовірна. Тому основні засоби, вартість яких внесена в облікову звітність, є «оціненими сумнівно», за рахунок присутньої ймовірності того, що вартість основних засобів оцінена не точно, а факт встановлення помилок допускає можливість вважати основні засоби «недостовірно оціненими».

Такий підхід дозволяє ефективно управляти основними засобами промислових підприємств, враховувати ймовірність виникнення помилок у первинній, обліковій звітності, впроваджувати на підприємстві додаткові суб'єктивні та об'єктивні методи аналізу та перевірки звітної інформації задля забезпечення ефективного функціонування підприємства в цілому.

Література

1. Бойко Б. О. Комбіновані підходи до управління чинниками інноваційної діяльності машинобудівного підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2015. – 234 с.
2. Бутинець Т. А. Основні засоби: точка зору економіста // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2012. – № 23. – С. 22-36.
3. Вовк А. А. Вовк Ю. А., Чуприкова З. В. Основные средства: проблемы характеристики наличия, движения, классификации и оценки эффективности использования // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 49. – С. 217-221.

Пстухова О. М., д. е. н., професор
кафедра менеджменту та адміністрування

Сілакова Г. В., к. е. н., доцент
кафедри економіки, обліку та фінансів

Інститут післядипломної освіти
Національного університету харчових технологій, Київ, Україна

Формування конкурентних переваг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємств

Економічна безпека є однією із найважливіших характеристик

діяльності підприємств. Підприємство, яке досягло високого рівня економічної безпеки, має перевагу перед іншими підприємствами аналогічного профілю при залученні інвестицій, отриманні кредитів, виборі постачальників і підборі кваліфікованих кадрів. Врешті-решт, таке підприємство не вступає в конфлікт з державою та суспільством, оскільки своєчасно сплачує податки до бюджету, здійснює виплату заробітної плати працівникам, дивідендів - акціонерам, а банкам гарантує повернення кредитів і сплату відсотків по ним. Чим вища безпека підприємства, тим більше воно захищене від несподіваної зміни ринкової кон'юнктури і, отже, тим менше ризикує опинитися на межі банкрутства.

В сучасній економічній літературі одним із підходів щодо визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства» є трактування його з позиції наявності у підприємства конкурентних переваг. Так, прихильники даного підходу зазначають, що наявність конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства його стратегічним цілям і завданням забезпечать йому певний рівень економічної безпеки [1].

Саме конкурентні переваги сприяють підвищенню рівня економічної безпеки і забезпечують захищеність шляхом досягнення більш стійкого положення на ринку та можливість отримання більш високих економічних результатів у довгостроковій перспективі.

Конкурентні переваги створюють для підприємства особливе становище серед конкурентів. Вони можуть бути різними і відноситися як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, що супроводжують базову, а також до форм виробництва, збуту або продажу, що є специфічними для підприємства або товару.

Конкурентні переваги підприємства, залежно від різних факторів, виражаються в двох категоріях:

зовнішні конкурентні переваги - переваги підприємства перед конкурентами, що базуються на відмінних якостях товарів або послуг, важливих для споживача. До них відносять: кон'юнктура ринку (ринкове середовище і умови функціонування в ньому; кількість і поведінка конкурентів; рівень конкуренції); цінові тенденції (рівень і динаміка цін; соціальна спрямованість цін; ступінь ринкової влади підприємства); інформаційне забезпечення (рівень інформованості підприємства щодо стану та тенденцій розвитку ринку, поведінки споживачів, конкурентів та інших ринкових суб'єктів; способи поширення інформації про підприємство; наявність «зворотного зв'язку»); імідж підприємства (думка споживачів та інших ринкових

суб'єктів про підприємство та його продукцію (послуги); популярність підприємства та продукції (послуг) серед споживачів); природньо-географічні особливості (географічне розміщення; наближеність до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту; наявність транспортних шляхів і каналів розподілу продукції);

внутрішні конкурентні переваги - переваги підприємства над конкурентами, які базуються на перевазі підприємства щодо витрат виробництва, управління підприємством або товару, що створюють ціни для продавця. Серед них можна виділити наступні: виробничі (ступінь забезпеченості матеріально-технічними ресурсами; рівень витрат на виробництво продукції; ефективність використання основних засобів; рівень продуктивності праці; бездефектність виробництва); технологічні (прогресивність технологічних процесів; ступінь механізації та автоматизації технологічних процесів; екологічність технологічних процесів); фінансово-економічні (наявність джерел фінансування; рівень рентабельності і платоспроможності); кваліфікаційні (професіоналізм, майстерність, активність, творчість персоналу; схильність до нововведень); організаційні (рівень прогресивності і гнучкості організаційної структури); управлінські (ефективність і результативність системи управління; ефективність управління закупівельними, виробничими, збутовими процесами, обіговими коштами, якістю; прогресивність системи мотивації персоналу); інноваційні (ступінь використання досягнень науково-технічного прогресу).

Фактори, що впливають на досягнення конкурентних переваг підприємств поділяють на наступні групи: ресурсні – володіння ресурсами особливої якості або кількості; операційні – характеризують ступінь або ефективність використання наявних ресурсів; програмно-стратегічні – наявність стратегії розвитку суб'єкта – носія конкурентних переваг та якість цієї стратегії.

Ресурсні та операційні конкурентні переваги є традиційними і пов'язані між собою тим, що наявність ресурсів є основою для ефективного їх використання, оскільки накопичені основні виробничі фонди і кваліфіковані кадри дають змогу підприємствам ефективно використовувати ці природні ресурси. Роль програмно-стратегічної конкурентної переваги визначається тим, що в умовах глобалізації економіки конкурентна боротьба фактично перетворюється у боротьбу стратегій на всіх рівнях. Відтак, стратегічний компонент стає провідною характеристикою конкурентоздатності, оскільки пов'язаний із формуванням і використанням такого потенціалу ринкового суб'єкта, ефективний розвиток і реалізація якого можуть бути

здійснені тільки відповідно до стратегії, що розроблена заздалегідь [2, С. 97].

Формування конкурентних переваг – це комплекс заходів, спрямованих на реалізацію та вдосконалення як виробництва товарів і послуг, так і організаційних процесів підприємства в цілому.

Процес формування конкурентних переваг підприємства складається з: аналізу конкурентного статусу підприємства на ринку з виявленням наявних конкурентних переваг; планування заходів щодо досягнення бажаної конкурентної позиції підприємства на ринку; виявлення змін у конкурентному середовищі, коригування плану заходів щодо досягнення бажаної конкурентної позиції в зв'язку з виявленими змінами у середовищі; розробки плану фінансування запланованих заходів; координація дій підрозділів підприємства для досягнення конкурентних переваг; підготовки і адаптації персоналу до реалізації розроблених заходів; контролю за реалізацією плану заходів щодо формування конкурентних переваг.

Досягнення підприємством унікальних, стійких конкурентних переваг дає йому можливість своєчасно і ефективно адаптуватися до умов мінливості ринкового середовища, протистояти кризовим явищам в економіці і розвиватися навіть при несприятливих умовах, а отже, забезпечувати необхідний рівень економічної безпеки.

Література

1. Лоханова Н. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку // Економіст. – 2005. – № 2. – С. 52-56.

2. Мовчан Т.А., Демчук Н.І. Конкурентоспроможність підприємств як індикатор рівня економічної безпеки // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2016. – Вип. 18(1). – С. 96-99.

Сав'юк Л. О., к. т. н., доцент, докторант

Драчук Ю. З., д. е. н., професор

провідний науковий співробітник

Інститут економіки промисловості НАН України, Київ, Україна

Шляхи підвищення конкурентоспроможності суб'єктів ринку освітніх послуг

В сучасних умовах глобалізації ринкових відносин систему

національної освіти слід розглядати як важливу функціональну складову ринку праці. Окремою та найбільш важливою підсистемою виступає система вищої освіти (СВО). Із врахуванням глибокої економічної кризи в Українській державі, зростання рівня безробіття та відтоку працездатного населення за кордон у пошуках гідних умов працевлаштування та можливостей покращення рівня життя особливої уваги потребує формування державної політики в області реформування СВО інженерного спрямування. Підвищення конкурентоспроможності українських закладів вищої освіти (ЗВО) на глобальних ринках освітніх послуг та праці є стратегічним завданням економістів, науковців, органів державного управління та українського суспільства у цілому.

Згідно наукових підходів ринок освітніх послуг розглядається в двох аспектах як самостійний суспільний елемент та як складова і повноправний гравець на ринку праці. На наш погляд, другий підхід є більш виправданим в умовах настання четвертої промислової революції і широких можливостей шостого технологічного устрою – епохи розвитку та взаємопроникнення нанотехнологій, біотехнологій, якісно нових інформаційно-комунікаційних і когнітивних технологій.

Ринок освітніх послуг це особлива система взаємовідносин між постачальниками освітніх послуг та їх споживачами (стейкхолдерами) – студентами, їхніми родинами, представниками промислових і бізнесових структур, суспільством і державою. Освітні послуги перетворюються на специфічний товар, який являє собою комплекс матеріальних та не матеріальних ресурсів, необхідних для процесу навчання, набуття фахових компетенцій, формування у майбутнього фахівця стійкої тенденції для удосконалення професійних та інтелектуальних здібностей на протязі всього подальшого життя [1].

Як і будь-який ринковий товар, освітні послуги повинні володіти якісними та ціннісними характеристиками, відповідати законам ринкової економіки при забезпеченні макроекономічної рівноваги в моделі «сукупний попит – сукупна пропозиція». Такий підхід призваний забезпечити конкурентоспроможність національних суб'єктів ринку освітніх послуг в умовах глобалізації. Це цілком можливо при використанні світового досвіду реформування освітньої галузі ринкової економіки на платформах моделей забезпечення внутрішньої та зовнішньої якості освітніх послуг.

Особливий інтерес, на наш погляд являє собою статистична комплексна модель доданої академічної вартості (Academic Value Added), яку активно впроваджують лідери становлення національних економік знань, такі як Великобританія, Сполучені Штати Америки

(США), Канада, Австралія, Швеція, Німеччина та інші розвинені країни світу. Останнім часом, регресійні моделі доданої академічної вартості почали використовуватися країнами, що розвиваються, для порівняння переваг державних та приватних (незалежних) освітніх закладів шкільного рівня [2].

Індикатори результативності у структурі моделі доданої академічної вартості все частіше використовуються для оцінки ефективності діяльності освітніх установ у всьому світі. Враховуючи, що сфера освітніх послуг є першоосновою економіки, яка заснована на знаннях, можна передбачати формування даними країнами надійної основи стратегічного спрямування інвестицій в інноваційний економічний уклад.

Інноваційні дослідження та реформи національної СВО потребують аналітичних досліджень закордонного досвіду, інвестиційної підтримки з боку держави та розробки відповідної стратегії та дорожньої карти впровадження. Для прогресивного розвитку української економіки потрібно, щоб частка п'ятого технологічного укладу на платформі економіки знань в інвестиціях перевищувала його частку в структурі економіки [5].

Відсутність якісних змін в управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів ринку освітніх послуг призведе до подальшого розбалансування ринків праці та освітніх послуг. Вже на сьогодні вітчизняні ЗВО готують фахівців, які не володіють професійними компетенціями на вимогу сучасних промислових підприємств та бізнес-структур. Наприклад, якщо провести кількісний та якісний аналіз кадрового складу машинобудівних підприємств України за рівнем освіти, то можна сказати, що питома вага працівників, які мають вищу освіту, стабільно підвищується на всеукраїнському і на регіональному рівні. Але збільшення кількості персоналу з вищою освітою досить сумнівно впливає на зміну якості кадрового складу. Згідно з моніторинговим дослідженням “Українське суспільство” Інституту соціології НАН України тільки 30% респондентів вважають, що поточна робота відповідає їх освітньо-професійному рівню [4]. Таким чином спостерігається розрив у взаємозалежному та гармонічному розвитку сучасних ринків праці та освітніх послуг.

Одним із провідних світових лідерів у сфері підготовки кваліфікованих кадрів на сьогодні виступає Європейський Союз завдяки широкому та позитивному досвіду запровадження дуальної системи професійної освіти і навчання. Термін «дуальна освіта» виник у середині 60-х рр. XX століття у Західній Німеччині, дуальність як методологічна характеристика професійної освіти передбачає

узгоджену взаємодію освітньої та виробничої сфери з підготовки кваліфікованих кадрів певного профілю в рамках організаційно-відмінних форм навчання. Українській державі вкрай необхідно сприяти розвитку дуальної форми підготовки кваліфікованих кадрів та прискорити запровадження її елементів у систему професійної (професійно-технічної) освіти України.

Подолання кризових явищ українського суспільства можливе лише за умов суспільного сприйняття факту, що СВО повинна відповідати сучасним потребам суспільства та ринку праці, забезпечувати формування у кожної особистості здатності швидко адаптуватися до сучасних соціо-економічних реалій, які стають найважливішою умовою успішного і стійкого розвитку соціуму.

Література

1. Дмитрієв В. Ю. Особливості ринку освітніх послуг у системі вищої освіти / Дмитрієв В. Ю. // Електронне наукове фахове видання “Народна освіта”. – 2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурса: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/18/statti/dmitriev.htm.

2. Драчук Ю.З., Сав’юк Л.О. Трансформування національної освітньої системи на платформі моделі доданої академічної вартості // Матеріали Міжнародної науково-методичної конференції «Методичний потенціал, тренди та формати трансформації Європейських освітніх систем». Тези доповідей. – Харків: ХНУБА, 2018. – С. 68-70.

3. Інституціонально-інформаційна економіка: Підручник / А.А. Чухно, П.М. Леоненко, П.І. Юхименко ; за ред. акад. НАН України А.А. Чухна. – К. : Знання, 2010. – 687 с.

4. Тимченко С.О. Сучасний стан розвитку персоналу на машинобудівних підприємствах України / Тимченко С.О. // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – С. 198-203.

ЗМІСТ | CONTENT | СОДЕРЖАНИЕ

Розділ 1 | Chapter 1 | Раздел 1

<i>Пленарне засідання Plenary Session Пленарное заседание</i>	3
Vitalina Babenko Management of Innovation Processes on the Enterprise: Aspects of Economic and Mathematical Modeling	4
Anatoliy G. Goncharuk, Roman Lewandowski How Different Is Motivation of Medical Staff in Countries with Different Levels of Healthcare Efficiency: Comparison of Poland and Ukraine	6
Hilmar Þór Hilmarsson The Nordic Baltic Region and European Integration: Economic, Political and Security Concerns	10
Andrzej Paczoski, Giuseppe T. Cirella Expansive Analysis of Max Weber's Protestant Ethic: Economies of the European Union	14
Серебрянникова Н.И. Экономическая антропология как ресурс для развития малого и среднего бизнеса	17

Розділ 2 | Chapter 2 | Раздел 2

<i>Стратегічні та тактичні орієнтири формування управлінських рішень у бізнес-середовищі</i>	
<i>Strategic and Tactical Targets for Making Managerial Decisions in the Business Environment</i>	
<i>Стратегические и тактические ориентиры формирования управленческих решений в бизнес-среде</i>	21
Garnyk L. P. Archetypal Context of Strategic Decision-Making in Business and Quality Management	22
Mihaela (Ștefan) Hint The Importance of Management Control Information in the Management Decisions in Lighting Industry	25
Базалійська Н.П., Журавель А.В. Професійний відбір персоналу як стратегічна функція управління персоналом на промисловому підприємстві	27

Дорошук Г.А. Корпоратизация атомної енергетики як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства державного сектору економіки України	30
Павлішук О.П., Кравець П.В. FSC сертифікація недеревинної лісової продукції задля підтвердження законності та сталості її походження	33
Поддубная В.Г. Разработка стратегических ориентиров банковского маркетинга на основе оценки зрелости продуктов	36
Самофатова В.А. Забезпечення сталого розвитку агропродовольчої сфери в умовах децентралізації влади	39

Розділ 3 | Chapter 3 | Раздел 3

Фінансові, економічні та психологічні аспекти прийняття управлінських рішень

Financial, Economic and Psychological Aspects of Making Managerial Decisions

Финансовые, экономические и психологические аспекты принятия управленческих решений

Anita Kulaš Miroslavljević Analysis of Unemployment in the Republic of Croatia and Selected EU Member States	41
---	----

Березянко Т.В. Напрямки регулювання соціальних та корпоративних ефектів	42
--	----

Попівняк Ю.М. Автоматизація облікових функцій як напрям посилення ролі бухгалтера в управлінському процесі	43
---	----

Розділ 4 | Chapter 4 | Раздел 4

Актуальні проблеми розвитку управління проектами, програмами та портфелями

Actual Problems for Developing Management of Projects, Programs and Portfolios

Актуальные проблемы развития управления проектами, программами и портфелями

Бондар А.В. Вектори цінності проектно-орієнтованої організації	50
Бондар А.В. Компоненти корпоративної цінності проектно-орієнтованої компанії	51
Петунін А., Третиниченко Ю., Халацька І. Системні аспекти портфельно-орієнтованого управління	52
Супруненко С.А. Необхідність прийняття управлінських рішень в процесі соціального інвестування	54

Розділ 5 | Chapter 5 | Раздел 5

Вимір та управління ефективністю діяльності

підприємств та проектів

Performance Measurement and Management in Business and Projects

Измерение и управление эффективностью деятельности предприятий и проектов

Mihaela (Ștefan) Hint Cost-Value-Performance Trinom Relevance for Organization Management	58
--	----

Білоног О., Срібна Н., Третиниченко Ю. Механізм реалізації портфельного управління збалансованим розвитком організацій	61
---	----

Воркут Т.А., Гришук А.О., Сопочко О.Ю. Управління ефективністю діяльності підприємств, задіяних в ланцюзі постачань швидкопсувних продуктів харчування	64
---	----

Горобець Т.А. Система оцінки ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу	67
--	----

Кулько-Лабинцева І.В. Достовірність звітної інформації як запорука ефективного управління основними засобами промислових підприємств	69
---	----

Петухова О.М., Сілакова Г.В. Формування конкурентних переваг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємств	70
--	----

Сав'юк Л.О., Драчук Ю.З. Шляхи підвищення конкурентоспроможності суб'єктів ринку освітніх послуг	73
---	----

Наукове видання

**ПЕРСПЕКТИВИ
ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
У БІЗНЕСІ ТА ПРОЕКТАХ**

*Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції
19-20 вересня 2019 р.*

Друкується в авторській редакції
Відповідальність за інформацію, викладену в публікаціях,
несуть автори

Підписано до друку 26.08.2019.
Формат 60×84/16. Ум.-друк. арк. 4,05.
Зам. № 1908-07. Тираж 300 прим.

Видано і віддруковано
з готового оригіналу макету у ПП «Фенікс».
(Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1044 від 17.09.02)
Україна, м. Одеса, 65009, вул. Зоопаркова, 25.
Тел. (048) 7777-591.
e-mail: fenix-izd@ukr.net
www.law-books.od.ua