

Міністерство освіти і науки України
Уманський національний університет садівництва

***КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ
МЕХАНІЗМІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ЛОГІСТИКИ В
АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ***

**МАТЕРІАЛИ II ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-
ПРАКТИЧНОЇ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ**



**м. Умань
23 березня 2023 р.**

*Рекомендовано до друку
вченою радою факультету менеджменту
Уманського національного університету садівництва
(протокол № 5 від 26 квітня 2023 р.)*

Редакційна колегія:

- НОВАК І.М.** – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту Уманського національного університету садівництва;
- ВЕРНЮК Н.О** – к.е.н., доцент, декан факультету менеджменту Уманського національного університету садівництва;
- ВАРЧЕНКО О.М.** – д.е.н., професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності Білоцерківського національного аграрного університету;
- ДИМА О.О.** – д.е.н., професор, заступник декана факультету маркетингу Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана;
- ІРТИЩЕВА І.О.** – д.е.н., професор кафедри менеджменту Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова;
- КУРБАЦЬКА Л.М.** – к.е.н., доцент, декан факультету менеджменту і маркетингу Дніпровського державного аграрно-економічного університету;
- ХРАПКІНА В.В.** – д.е.н., професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»;
- ХАЛАХУР Ю.Л.** – к.е.н., доцент кафедри менеджменту Уманського національного університету садівництва.

За достовірність інформації відповідальність несуть автори публікацій.

Редакція не несе відповідальності за професійно-змістовну коректність матеріалів, що публікуються та коректність посилань на літературні джерела, інтернет-ресурси, що містяться у тексті тез.

Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері: збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 23 березня 2023 р. / Уманський національний університет садівництва, Умань: Редакційно-видавничий відділ УНУС, 2023. 171 с.

Збірник містить доповіді науковців, які були розглянуті на II Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері», що відбулася 23 березня 2023 р. у м. Умань. У наукових матеріалах висвітлюються проблемні питання розвитку менеджменту та логістики в Україні.

Матеріали конференції розраховані на наукових співробітників, викладачів, аспірантів, студентів та фахівців у сфері менеджменту, логістики, міжнародного бізнесу.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	8
Альошкіна Л.П. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ СТРАТЕГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ВИРОБНИЦТВА АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	8
Барабаш Л.О. СТАН ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ САДІВНИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	10
Будняк М.О. КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ В'ЇЗНОГО ТУРИЗМУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	13
Булка С.В. ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ВИРОБНИЦТВОМ	15
Вуйченко М.А., Дубковський К.О. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	18
Вуйченко М.А., Ключев Є.Р. ОСОБЛИВОСТІ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ	20
Гоменюк М.О., Мазур Ю.П. ЗРОСТАННЯ РОЛІ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ	22
Горбатюк М.І. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	25
Григорян Р.Х. ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	27
Декарчук В.В. МОТИВАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	31
Діхтяренко В.С. ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ	34
Длугоборська Л.В., Бурлака В.В. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АГРАРНІЙ СФЕРІ	37

ЕКОНОМІКИ	
Длугоборська Л.В., Горова І.С. ІННОВАЦІЙНА ОРІЄНТОВАНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЇХ РЕСУРСІВ	39
Длугоборська Л.В., Мережко Н.О. СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В УПРАВЛІННІ	41
Дмитрик І.О. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ	43
Дяченко М.І., Халахур Ю.Л. АГРАРНИЙ СЕКТОР ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ФУНКЦІОНУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	45
Жмуденко В.О., Дума В.А. МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОМУ ВИМІРІ	48
Заболотній В.О. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО (ЗЕЛЕНОГО) ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ	50
Клименко Л.В. КОНЦЕПЦІЇ ТЕОРІЙ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМЦІВ ДО СУЧАСНИХ УМОВ ВИРОБНИЦТВА	52
Клименко Л.В., Радченя О.М. РОЗВИТОК ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ОЗНАК	54
Клименко Л.В., Тімірова Є.С. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ	57
Коваленко О.Г. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ	59
Кожухівська Р.Б. INFORMATION TECHNOLOGY IN THE TOURISM INDUSTRY	62
Корман І.І., Семенда О.В., Мазур Ю.П. ЛІДОГЕНЕРАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА CRM	64
Кустріч Л.О. АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	66
Кустріч Л.О., Кустріч В.І. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	69
Кухар І.В. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ	71

МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У ПРИВАТНІЙ КЛІНІЦІ «ЗДОРОВА СІМ'Я» М. КИЇВ	
Макаревич В.О., Кожухівська Р.Б. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ	75
Мостов'як М.П. УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ІЗ СПОЖИВАЧАМИ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ДУ ННЦ «ІНСТИТУТ КАРДІОЛОГІЇ, КЛІНІЧНОЇ ТА РЕГЕНЕРАТИВНОЇ МЕДИЦИНИ ІМЕНІ АКАДЕМІКА М.Д. СТРАЖЕСКА НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ МЕДИЧНИХ НАУК УКРАЇНИ»	78
Новак А.Ю. ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ	81
Новак І.М., Павленко Я.Ю. ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ПОСЛУГ ІТ-АУТСОРСИНГУ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ	84
Пархоменко Л.А., Мазур Ю.П. ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	87
Пирожанський Д.Ю. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	90
Попелюх О.Ю. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК НАПРЯМ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ	93
Попелюх С.Ю. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	95
Сухецька К.В. РОЗРОБКА ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	99
Терещук Н.В. ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ	102
Фернос В.В. УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	104
Чернега Б.П. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	106
Чукіна І. В. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	108
Шкварук Д.Г., Дончак Л.Г. ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	111

ПІДПРИЄМСТВАМИ АПК НА ЕКОЛОГІЧНІЙ ОСНОВІ	
СЕКЦІЯ 2. МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	114
Клименко Л.В., Мусієнко С.І. ОСОБЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА У СУЧАСНОМУ ВИМІРІ	114
Клименко Л.В., Лісова О.М. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ГЛОБАЛЬНОГО ПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ	116
Клименко Л.В., Чорноволук А.С. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ США	118
Михальчишина Л.Г. РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	121
Мовчанюк А.В. РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПРОЦЕСУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	123
Пітель Н.Я. ПРОБЛЕМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО АГРАРНОГО СЕКТОРУ	125
Пітель Н.Я., Безхребтий О.Л. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АПК	128
Пітель Н.Я., Кошелко Т.Б. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ЗВ'ЯЗКІВ	131
Руденко Я.А. РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОЇ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СВІТОВУ ЕКОНОМІКУ	133
Тихомиров М.А. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОЇ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	136
Халахур Ю.Л. ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	139
СЕКЦІЯ 3. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ.....	141
Богдан С.В. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАНЬ АГРОПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	141

Вернюк Н.О., Новак Ю.В. РОЛЬ ТНК В ОБСЛУГОВУВАННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ	144
Гоменюк М.О., Вовк В.Р. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УКРАЇНІ	147
Грецька Н.А. ДОСВІД КРАЇН РОЗВИНЕНОЇ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	150
Гуня М.І. ЛОГІСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ЗВ'ЯЗКІВ	153
Жмуденко В.О., Пашко Т.О. УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕПЕЧЕННЯ УКРАЇНИ	156
Левченко В.В., Новак І.М. МЕТОДИ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ	158
Новак І.М., Дяченко М.І. ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИКИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	161
Щербина І.В. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	164
Юрчук Н.П., Корнійчук О.О. ЛОГІСТИКА 4.0 У ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ КОРМІВ	168
СЕКЦІЯ 4. ЗАСТОСУВАННЯ ГНУЧКИХ НАВИЧОК (SOFT SKILLS) В АГРОБІЗНЕСІ.....	170
Муравський О.Ю. ЗАСТОСУВАННЯ «SOFT-SKILLS» В ПРОЦЕСІ ВИЗНАЧЕННЯ ТРАНСФЕРТНИХ ЦІН НА ПРОДУКЦІЮ АГРОБІЗНЕСУ	170

СЕКЦІЯ 1. ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ СТРАТЕГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ВИРОБНИЦТВА АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Альошкіна Л.П.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Управління – один із найважливіших факторів функціонування та розвитку фермерських господарств у ринковій економіці. Ця діяльність постійно вдосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробництва та продажу товарів з урахуванням вимог економічних відносин та посилення ролі споживача.

Концепція формування системи управління включає постійне коригування цілей та програм відповідно до ринкової ситуації (а результати цієї діяльності вже виявляються в обміні на ринку) та необхідність використання сучасної інформаційної системи з комп'ютерними технологіями.

Поліпшення системи управління в фермерських господарствах Черкаської області має здійснюватися за такими основними напрямками:

- вдосконалення організаційної структури управління;
- оптимізація організації управління та виробничих процесів за рахунок удосконалення системи планування, обліку та контролю основних показників компанії;
- поліпшення управління виробничими ресурсами та запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами в компанії за рахунок підвищення якості продукції, що випускається.

Насамперед, удосконалення організаційної структури підприємства означає необхідність визначення оптимальної чисельності та структури управлінського персоналу підприємства, а також кількості співробітників відділів та виробничих підрозділів відповідно до норм, стандартів та реальних потреб компанії.

Можливе вдосконалення системи планування, обліку та контролю основних показників фермерських господарств Черкаської області за рахунок впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого та комплексного впровадження комп'ютерних технологій, розвитку мережі комп'ютерного зв'язку, використання сучасного програмного забезпечення: управління технологією та інформаційними технологіями. Насамперед, це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та видатками.

Створюючи ефективну систему управління організацією, вчені та практики розглядають можливість виходу на новий рівень розвитку, що дасть змогу модернізувати організаційну структуру управління та підвищити її ефективність; оптимізувати рівень цін; підвищити рівень безпеки послуг та продуктів; встановити прийнятну (очікувану) якість, збільшити кількість кінцевих користувачів і зайняти позицію кращого постачальника; збільшити продаж товарів та послуг; мати швидку реакція на коливання ринку; підвищення продуктивності; захистити свій бренд та репутацію.

Однією з можливостей покращення системи управління є об'єктно-орієнтований підхід з повним циклом управління у визначенні організаційної структури, нових прав та обов'язків співробітників, а також ступеня відповідальності за їхні завдання як менеджерів та спеціалістів на різних рівнях. Цільова функціональна структура апарату управління дозволить виконувати процеси управління грамотно, комплексно, компактно та швидко, як цього вимагає ринкова економіка. Цільовими об'єктами управління є: матеріальні, трудові, фінансові, а також матеріальні основні фонди, готова продукція та інші активи. Весь процес управління ресурсом сприймається як єдине ціле, у якого існують взаємозалежні інформаційні потоки, які перетинають всі функції управління.

Стратегія вдосконалення системи управління фермерських господарств Черкаської області має орієнтуватися на:

- цілі та процеси розвитку для покращення інтегрованої системи менеджменту компанії та її компонентів для забезпечення ефективних рішень та взаємної координації інформаційних потоків та процесів прийняття рішень, а також організаційних, особистих та технічних рішень;
- впровадження сучасних засобів та методів управління у обрану комплексну концепцію системи управління (інтегроване управління автоматизованим виробничим процесом);
- удосконалення організаційних структур управління бізнесом переважно з допомогою використання сучасних гнучких форм (адаптивні структури, прив'язані до програм та інших);
- удосконалення інформаційної системи управління компанією з метою підвищення якості запропонованої інформації та розширення можливостей її швидкого використання;
- використання засобів автоматизації та комп'ютерних технологій для підвищення техніко-економічного рівня та якості продукції (роботи, гнучкі виробничі потужності);
- використання світового досвіду, а також національної співпраці із зарубіжними партнерами для забезпечення необхідного рівня розвитку якості системи управління на підприємстві.

Основні зусилля керівництва мають бути спрямовані на збереження конкурентної позиції з використанням наявного фінансового потенціалу. Фінансовий стан господарства визначено як посередній. Як наслідок, низьку

конкурентоспроможність підприємства породжують внутрішні чинники: низька оборотність, рентабельність та невелика доля ринку.

Для фермерських господарств Черкаської області рекомендованими є наступні стратегії:

- захист існуючої конкурентної позиції, з метою її утримання;
- покращення фінансового положення та більш ефективне використання потенціалу з метою його стабілізації;
- виділення коштів для фінансування розвитку інноваційної діяльності, що забезпечить збільшення ринкової частки підприємства та підвищить його імідж.

Отже, основні ресурси досліджуваного господарства та зусилля керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій, утримання зайнятої ринкової ніші та збільшення її розмірів за рахунок використання інновацій в діяльності та залучення нішевих культур у виробництво.

СТАН ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ САДІВНИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Барабаш Л.О.

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник
Інститут садівництва НААН України*

Висока конкурентоспроможність є однією з основних умовою розвитку та ефективного функціонування сучасних підприємств. Водночас інтеграція України в європейський економічний простір, зростання рівня невизначеності та ризику, постійні зміни в зовнішньому середовищі ускладнюють діяльність вітчизняних підприємств і змушують їх шукати більш ефективні шляхи економічного зростання, використовувати комплекс економічних методів управління, ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами, нагромаджувати і раціонально використовувати виробничий потенціал, покращувати якість продукції, реалізуючи її в достатній кількості при високому технологічному рівні обслуговування [1]. Для вітчизняних садівницьких підприємств особливо гострою є проблема підвищення їх конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках в умовах воєнного стану.

У промисловому садівництві України в останнє десятиріччя відбувається зростання врожайності та валових зборів при загальному зниженні площ насаджень, що пояснюється збільшенням в їх структурі садів інтенсивного типу. У 2016-2020 рр. валове виробництво плодів і ягід перевищило рівень 1996-2000 рр. на 13 %, водночас площі насаджень зменшились у 5,5 разів порівняно з цим періодом. В 2021 р. ця тенденція продовжилась: валовий збір зріс на 19 %, а площі зменшились на 13 % порівняно до середнього показника за попередні п'ять років [2].

Сільськогосподарські підприємства у 2015-2019 рр. закладали щорічно – 2,8-4,6 тис. га насаджень. У 2020-2021 рр. обсяги закладання насаджень зменшилися до 2,3-2,4 тис. га. Значною мірою на це вплинули ускладнення економічної ситуації та невизначеність в умовах карантинних обмежень. Зменшення площ закладання відбулося за попередніми даними і у 2022 р.

В сільськогосподарських підприємствах в 2019-2020 рр. рівень рентабельності виробництва плодів становив 0,2-12,4 %, ягід – 19,8-54,1 %. Підвищенню рівня ефективності садівництва сприяють концентрація і спеціалізація виробництва, тому в спеціалізованих фермерських господарствах ці показники були вищими - відповідно 25,8-35,0 % та 57,4-89,3 %. В умовах воєнних дій 2022 р. негативні наслідки для підприємств (подорожчання засобів виробництва, засобів захисту рослин, проблеми з паливно-мастильними матеріалами, порушення логістика тощо) ще більше посилюються специфікою плодового ринку.

Розширення зовнішньоекономічних зв'язків України з країнами Європейського Союзу, яке відбулося в останні роки, відкрило нові перспективи для вітчизняного садівництва [3]. Незважаючи на карантинні обмеження 2020-2021 років українські експортери зберегли тренд на створення стабільного експортного напрямку та постійної присутності української продукції на іноземних ринках, а також змогли суттєво підвищити середній рівень експортних цін. У 2022 р. з поступовою адаптацією експортерів до економіки воєнного часу експорт плодів, ягід та горіхів почав зростати, оскільки більш ніж 80 % його спрямовується до країн Євросоюзу. Доходи від експорту плодів, ягід і горіхів становили 313 млн дол., що на 15 % менше від рекордного рівня 2021 року. Основну виручку галузеві підприємства отримали за рахунок заморожених ягід і фруктів – 191,8 млн дол., волоських горіхів – 80,3 млн дол., яблук і груш – 19,4 млн дол., ягід – близько 14 млн дол. [4]. Найбільшими покупцями української продукції садівництва стали Польща, частка якої в експортних надходженнях становила 34,5 %, Німеччина (9,3 %), Франція (6,4 %), Італія (6,1 %), Нідерланди (5,1 %), Австрія (4,5 %), Чехія (5 %), Азербайджан (3,2 %).

В сучасній економіці конкурентоспроможність підприємств залежить від їх інноваційної спрямованості. Стійке економічне зростання вимагає інноваційних підходів у сфері технологій, організації бізнесу, маркетингу та безпосередньо пов'язане зі здатністю підприємств використовувати нові технологічні процеси, розробляти нові види продукції, створювати сучасні організаційні структури тощо. Фермерське господарство «Гадз» з Тернопільщини - один з найбільших виробників яблук в Україні, який крім того розвиває й власну переробку. Підприємство активно знаходить нові канали збуту своєї продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Яблука цього господарства реалізуються по всій країні. Крім того, соки торгової марки Garden Gadz присутні в найбільших супермаркетів Ізраїлю. Підприємство продовжує активно розвивати експорт яблук до Великобританії та яблучних чипсів до Європи.

Підвищення конкурентоспроможності вітчизняного садівництва значною мірою залежить від можливостей збільшення його фінансування, оскільки галузь відзначається високою капіталомісткістю. Підтримання відтворювальних можливостей сільгоспвиробників, покриття дефіциту ресурсів на реновацію насаджень, оновлення об'єктів виробничої інфраструктури і здійснення поточної діяльності вимагає державної підтримки і диференціації її форм. У 2017-2019 рр. за бюджетною програмою “Державна підтримка розвитку хмелярства, закладення молодих садів, виноградників та ягідників і нагляд за ними” товаровиробникам було відшкодовано 1090,8 млн грн., у 2021 р.- 512,3 млн грн.

Реалізація урядової програми підтримки садівництва, ягідництва та виноградарства триває і в умовах воєнного стану. Починаючи з 2022 р. виробники садівницької продукції можуть отримати субсидію на одиницю оброблюваних угідь, насаджень плодово-ягідних культур (площа від 1 до 120 га). Сума виплати - 3100 грн на один гектар землі, але не більше 372 тис. грн. Також програма дає можливість агропідприємцям та фермерам отримати грант на розвиток власного садівництва, ягідництва та виноградарства, тепличного господарства. Станом на 02.03.2023 погоджено проектів на надання таких грантів на суму 355,9 млн грн. Суми виплат залежно від площі становлять від 360,0 тис. грн до 10,0 млн грн на одного отримувача. Грантова програма з компенсації вартості теплиць дозволяє залучити до 7,0 млн грн на одного отримувача. Гранти надаються на закладання насаджень, придбання засобів виробництва (садивний матеріал, добрива, засоби захисту рослин тощо), будівництво модульної теплиці, технологічне обладнання, покриття витрат на доставку та введення в експлуатацію [5].

Перспективи інвестування плодоягідного виробництва слід розглядати лише за умови використання інновацій у процесі інтенсифікації галузі. Високий рівень конкуренції на європейському ринку плодів і ягід вимагає удосконалення технологій їх вирощування. Це стосується не тільки нарощення продуктивності насаджень, контролю за якістю продукції, а й підвищення економічної ефективності використання технологій, скорочення строків окупності інвестицій.

Таким чином, садівницькі підприємства при активній державній політиці, спрямованій на розвиток галузі, зможуть в перспективі створювати ефективне конкурентне середовище, поживляти підприємницьку ініціативу, підвищувати гнучкість системи зайнятості, зміцнювати економіку країни.

Список використаних джерел

1. Пермінова С. О., Савицька О. М., Омельченко Я. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. *Ефективна економіка*. № 1. 2018. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/42.pdf

2. Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур за їх видами та по регіонах. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

3. Барабаш Л.О., Мазур К.В. Розвиток промислового садівництва в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 69–78.

4. Статистичний експорт та імпорт товарів. Державна митна служба України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>

5. Гранти для садівництва, ягідництва та виноградарства. Міністерство аграрної політики та продовольства України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/pidtrimka/nadannya-grantiv-dlya-stvorennya-biznesu/granti-dlya-sadivnictva-yagidnictva-ta-vinogradarstva/>.

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ В'ЌЗНОГО ТУРИЗМУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Будняк М.О.

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Уманський національний університет садівництва*

Кожухівська Р.Б.

*науковий керівник, кандидат економічних наук, доцент
Уманський національний університет садівництва*

В'їзний туризм – жорсткий, конкурентний бізнес, який потребує відповідного управління. Вибір туристичного об'єкту для стимулювання на міжнародному ринку завжди більше залежить від бажань і фінансових можливостей іноземних туристів, чим від поглядів місцевих підприємців або органів управління туризмом, іншими словами, характер попиту визначає пропозицію. Рішення про те, що повинно просуватися на ринку міжнародного туризму, може охоплювати широкий перелік туристичних продуктів. Їх необхідно розглядати і подавати як єдиний продукт. Наскільки це можливо, туристичний продукт повинен достовірно відображати стан визначної пам'ятки або іншого туристичного об'єкту.

Фінансування діяльності зі стимулювання міжнародного туризму може здійснюватись з декількох різних джерел.

1. Загальні податкові надходження можуть бути направлені на фінансування витрат зі стимулювання туризму. Однак, це можливо у разі здійснення в Україні реформи місцевого самоврядування, якщо місцеві бюджети матимуть достатньо коштів для стимулювання в'їзного туризму.

2. Податки із засобів розміщення, що включаються в рахунки відвідувачів, можливо широко використовувати на стимулювання туризму. Для того, щоб забезпечити цільове використання податків з готельних місць, необхідно, щоб не менше 80% туристичних податків постійно направлялись на пов'язані з туризмом проекти [1, с. 32].

3. Податки з доходів фізичних осіб, та єдиний податок з підприємців – ще одне потенційне джерело коштів на стимулювання туризму.

4. Доходи від щорічних або традиційних заходів, таких як ярмарки, масові заходи до святкових дат та інше – цільовим чином можуть бути направлені на стимулювання туризму.

5. Податки на надприбутки – ще одне потенційне джерело цільових фондів по стимулюванню туризму. Ці доходи можна отримати в результаті збільшених зборів з доходів видовищних закладів, підприємств, що займаються гральним бізнесом, стадіонів, природних монополій та ін.

Незалежно від джерела фінансування стимулювання в'їзного туризму, необхідним є періодичний контроль за використанням наявних коштів з боку громади з метою запобігання зловживань. Приватні підприємці, які залучені до програми стимулювання в'їзного туризму, повинні планувати свої витрати з поточних надходжень. При цьому вони повинні бути впевнені, що потенційні вигоди перевищать витрати, і тут слід бути свідомим відносно того, що ці витрати можуть бути повернуті протягом щонайменше трьох років, а не звичайних 12-18 місяців [1, с. 58]. Необхідно ще раз звернути увагу на те, що місцеві громади повинні уважно стежити за тим, щоб механізм фінансування не дуже залежав від пропозицій мера по бюджету або від щорічних асигнувань окремого законодавчого органу. У громади можуть виникнути нові потреби, з'явитися нові лобіюючі групи, які конкуруватимуть в боротьбі за наявні суспільні ресурси. Крім того, якщо деякі компанії вирішать, що вони вносять непропорційну частку засобів з боку приватного сектора, то вони можуть ухвалити рішення обмежити програму тільки тими заходами, які відповідатимуть їх сьогоденним інтересам. Однак, слід пам'ятати, що тільки за умови надійного фінансування програми міжнародного туризму будь яке подальше бюджетне планування серйозних витрат буде простіше ухвалити. Коли ж фінансування нестабільне, громади витратять більше часу на залучення грошей, ніж на здійснення самої програми. Прийняття рішення щодо програми стимулювання в'їзного туризму слід починати з оцінки того, наскільки великим є інтерес до цієї програми серед політичного, економічного та культурного керівництва громади і менеджменту малого бізнесу. Якщо цей інтерес не протримається, як мінімум, три роки, не варто починати будь які заходи. Спроба виходу на міжнародний ринок туризму, щоб "подивитись, як підуть справи", зазвичай закінчується невиправданими надіями.

Для того, щоб будь-який бізнес почав працювати, необхідно майже 12 місяців. Що стосується в'їзного туризму, то малоімовірно, що протягом першого року громада побачить хоча б незначну кількість додаткових туристів на своїй території як результат власних зусиль та витрат на програму. Практично, тільки на третьому році можна відчувати реальну віддачу від програми стимулювання в'їзного туризму. Кумулятивний ефект міжнародних програм почне реально давати суттєві результати на четвертому і п'ятому році. Якщо до середини п'ятого року значного зростання туризму не спостерігається, то програма повинна бути призупинена. Однак, закриття програми або скорочення її фінансування мусить відбуватися тільки після детального аналізу статистичних результатів четвертого і п'ятого років.

Список використаних джерел

1. Мальська М., Худо В., Цибух В. Основи туристичного бізнесу. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 272 с.

ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ВИРОБНИЦТВОМ

Булка С.В.

*здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти
Уманський національний університет садівництва*

Пітель Н.Я.

*науковий керівник, кандидат економічних наук, доцент
Уманський національний університет садівництва*

В сучасних умовах посилення уваги з боку світового співтовариства до екологізації і враховуючи досить складну екологічну ситуацію в Україні виняткової актуальності набувають питання дослідження механізмів упровадження екологічного менеджменту у практичну діяльність вітчизняних підприємств. Адже розвиток екологічної політики на макрорівні сприятиме збереженню ресурсного потенціалу і поліпшенню стану навколишнього середовища, а на мікрорівні допоможе покращити умови праці й мінімізувати витрати ресурсів.

Нині вітчизняні підприємства неохоче запроваджують екологічно орієнтовану систему управління, оскільки не можуть реально оцінити її позитивний вплив на результати діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Проте «залучення підприємством у своїй діяльності екологічної політики є засобом екологічної модернізації, оскільки дозволить українським виробництвам підвищити ефективність роботи з охорони навколишнього середовища, дієвіше планувати природоохоронні заходи, контролювати дотримання вимог природоохоронного законодавства, знизити ймовірність виникнення аварійних ситуацій» [1, с. 104].

Формування на рівні держави нормативно-правового забезпечення екологічного менеджменту і дотримання його норм у практичній діяльності вітчизняних суб'єктів підприємництва дозволить, навіть за обмеженості фінансування, більш ефективно вирішувати питання мінімізації витрат ресурсів і забруднення навколишнього середовища. Це вигідно і для держави, і для окремих підприємств незалежно від галузі.

Впродовж тривалого часу в Україні час спостерігались структурні деформації розвитку економіки, за яких перевага надавалася найбільш екологічно небезпечним сировинно-видобувним галузям промисловості. Переорієнтація із такої споживацької стратегії розвитку на сучасну екологічно безпечну потребує зміни пріоритетів суспільства, розробки і реалізації нових підходів до підприємництва і державного управління, адже широкомасштабні деструктивні процеси, викликані розбалансованістю функцій використання

природного капіталу та його відтворення нині становлять реальну загрозу для здоров'я людини і розвитку суспільства [2, с. 60-61].

Серед інноваційних напрямів розвитку сучасної економічної науки привертає увагу екологічний менеджмент, який поєднує і класичні, і новітні уявлення про особливості співіснування людини, суспільства і природи. Нині екологічний менеджмент стає своєрідною ідеологією управління виробничою діяльністю, адже пропонує дієвий інструментарій для розв'язання поточних та попередження виникнення нових еколого-економічних проблем виробництва [3, с. 308].

Формування системи екологічного менеджменту підприємств аграрної сфери економіки України передбачає обов'язкове виконання певних дій і реалізацію завдань, спрямованих на врахування всіх важливих етапів, або стадій організації управління екологічною діяльністю [4, с. 79]. Серед них наступні:

1. Попередня оцінка наявних елементів екологічного управління підприємства і виявлення чинних вимог до екологічного менеджменту з боку держави.

2. Розробка екологічної політики, в якій задекларовано пріоритети екологічної діяльності аграрного підприємства.

3. Розподіл обов'язків і структурування відповідальності в системі екологічного менеджменту.

4. Оцінювання впливу виробничо-господарської діяльності підприємства на навколишнє природне середовище.

5. Розробка екологічних цілей і їх конкретизація у завданнях діяльності підприємства.

6. Визначення виробничих процесів, стадій і видів діяльності, що потенційно можуть впливати на екологію і розробка системи їх контролювання.

7. Розробка програми екологічного менеджменту, визначення повноважень і сфери відповідальності за її реалізацію з боку конкретних працівників.

8. Ознайомлення співробітників і оприлюднення детального опису системи екологічного менеджменту підприємства.

9. Забезпечення чіткої системи реєстрації видів екологічної діяльності, усіх екологічно важливих подій, випадків порушення вимог екологічної політики.

10. Формування системи внутрішнього аудиту за екологічною діяльністю підприємства і контроль змін екологічних стандартів та рекомендацій.

Екологічний менеджмент в системі управління аграрним виробництвом повинен стати пріоритетним елементом, зважаючи на його важливість і комплексний вплив на конкурентоспроможність виробництва. Адже екологічно орієнтований менеджмент поєднує заходи, методи і засоби управління природоохоронною діяльністю підприємства і є частиною загальної системи управління, що включає організаційну структуру, діяльність з планування, обов'язки, відповідальність, досвід, методи, методики, процеси і ресурси для

формування, здійснення, аналізу та актуалізації екологічної політики конкретної організації [5, с. 227].

Екологічно орієнтоване управління позитивно впливає на корпоративну культуру, імідж підприємства і його загальний менеджмент. Адже така система управління дозволяє визначити стратегічні пріоритети розвитку й оперативно виявляти екологічні проблеми та прогнозувати можливі їх негативні наслідки; базується на контролюванні виробничих процесів і якості продукції чи послуг; раціоналізує використання ресурсного потенціалу; мінімізує негативний вплив виробництва на навколишнє природне середовище. Завдяки впровадженню екологічного менеджменту також поліпшуються умови роботи персоналу і знижується плинність кадрів.

Підсумовуючи зазначимо, що висока ефективність системи екологічно орієнтованого управління може бути забезпечена лише за активної участі як адміністрації, так і всього персоналу підприємств у формуванні екологічно свідомої й відповідальної діяльності. Питання безпеки та охорони навколишнього природного середовища повинні пронизувати всі управлінські рішення. Адже позитивний досвід підприємств, що дотримуються принципів екологічного менеджменту, засвідчує суттєві переваги у їх роботі. Зокрема, серед них наступні: оптимізація виробничих і експлуатаційних витрат; поліпшення якості продукції, виробничих процесів та умов праці; забезпечення безперебійності виробництва і мінімізація витрат ресурсів на одиницю продукції; підприємства, що запровадили систему екологічного менеджменту, на міжнародному рівні визнано більш конкурентоспроможними [3, с. 309].

Отже, розробляючи стратегію розвитку підприємства, важливо включати до неї екологічно орієнтовані завдання. Вони можуть бути спрямовані на розробку екологічних програм, стандартів, нормативів; науково-дослідні проекти у сфері екології, профілактичні роботи для зниження забруднення навколишнього природного середовища; оснащення виробничих процесів економними механізмами, обладнанням, приладами, інструментами, транспортними засобами; стимулювання працівників, які займаються екологічною діяльністю, тощо.

Довготривалий економічний ефект забезпечить лише комплексне поєднання державної підтримки і активне впровадження екологічного менеджменту в систему управління підприємств. Тобто кожен суб'єкт підприємницької діяльності повинен розробляти екологічно орієнтовану стратегію, що допомагає формувати екологічну свідомість і передбачає конкретні цілі, завдання і відповідальність.

Список використаних джерел

1. Білявська Ю.В. Екологічний менеджмент підприємства. *Економіка України*. 2016. № 4. С. 104-111.
2. Мазур К.В., Ніцпан І.А. Екологічний менеджмент як новий ефективний метод управління виробництвом. *Молодий вчений*. 2016. № 2. С. 60-63.

3. Бойко О.Ю. Екологізація корпоративного управління на підприємствах АПК. *Вісник Сумського державного аграрного університету*. Серія «Економіка. Менеджмент». 2015. Вип. 2. С. 308-310.

4. Смоленський І. Система екологічного менеджменту в підприємстві. *Економіка України*. 2014. № 12. С. 73-80.

5. Потаї О.А. Концептуальні засади екологічного менеджменту підприємства. *Регіональна економіка*. 2013. № 1. С. 226-235.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вуйченко М.А.

доктор економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Дубковський К.О.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Однією з головних характеристик діяльності аграрного підприємства є його конкурентоспроможність. Вона визначає життєздатність підприємства та результат виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції. Конкуренція, в свою чергу, змушує підприємства постійно стежити за зміною попиту та пропозиції, витратами матеріальних ресурсів, знижувати витрати виробництва, покращувати якість продукції та послуг.

Ефективна організація процесу діагностики аграрних підприємств вимагає часу та спеціальних знань. Набір факторів та методів, що визначають конкурентоспроможність підприємства, є настільки значним та своєрідним, що неможливо запропонувати єдину методику збору та обробки даних по галузі для оцінки конкурентоспроможності послуги, що надається [1]. Але, варто враховувати, що конкурентоспроможність залежить від якості, технічного рівня та споживчих властивостей продукції, з одного боку, і цін, які встановлюють продавці з іншого. Крім того, на конкурентоспроможність впливають такі фактори, як мода, продажі та обслуговування після продажу, реклама, імідж виробника, кон'юнктура ринку та коливання попиту [2].

На конкурентному ринку діяльність будь-якого підприємства повинна підлягати подвійному контролю. Зовнішній контроль здійснюється конкурентами, але не безпосередньо, а через якість ринкової діяльності. Конкуренція є найефективнішим і найдешевшим методом економічного контролю, і йому немає рівних. Такий контроль витрат забезпечує соціальний мінімум витрат, він не тільки створює умови для забезпечення покупців необхідною якістю товару, а й допомагає своєчасно забезпечити наявність даного товару для потреб споживача. Це спонукає виробників знижувати витрати на виробництво, знижувати ціни, розширювати виробництво та збут, завойовувати покупців та покращувати якість продукції.

При організації процесу діагностики конкурентоспроможності аграрних підприємств варто, також, пам'ятати і про те, що важливою складовою конкурентоспроможності товару є рівень споживчих витрат під час його експлуатації [3].

Ефективна організація процесу діагностики аграрних підприємств дає можливість здійснити: факторний аналіз (аналіз п'яти конкурентних сил за М. Портером); аналіз маркетингової діяльності підприємств-конкурентів з використанням елементів маркетингового комплексу «4 р»; оцінку сильних і слабких сторін конкурента за допомогою аналізу SNW [4].

Вдала організація процесу діагностики аграрних підприємств вимагає отримання доступу до: ймовірного розміру і динаміки попиту на продукцію; специфічних вимог потенційних покупців (споживачів) до товарів, що пропонуються на ринку; розрахункового рівня ринкових цін на товари; очікуваного рівня конкуренції на відповідному товарному ринку; визначених параметрів продукції основних конкурентів; найбільш перспективних ринків збуту товару та етапів його відновлення; термінів окупності загальних витрат, пов'язаних з проектуванням, виробництвом і просуванням нового продукту [5].

Найважливішим показником для вимірювання конкурентоспроможності підприємства є його конкурентна перевага. Поняття конкурентної переваги вперше ввів М. Портер [6]. На його думку, конкурентна перевага «створюється через ідентифікацію та використання унікальних і відмінних конкурентних методів, які можна підтримувати протягом певного періоду часу». Маркетингова перевага будується на унікальності товару чи послуги, яка зумовлена стабільною репутацією торгової марки, наданням якісних послуг, різноманітністю товарів і технологічним лідерством. Наявність конкурентної переваги для аграрного підприємства є запорукою його успішної діяльності та здатності протистояти надзвичайно складним умовам сьогодення.

Список використаних джерел

1. Миронюк Т.І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 1. С. 357.
2. Башук Г.О. Економіко-інноваційна модель конкурентоспроможності продукції в Україні. *Економіка та держава*. 2013. № 6. С. 246.
3. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка розвитку*. 2011. № 3. С. 678.
4. Ярим-Агаєв О.М. Методологія оцінки конкурентоспроможності продукції на споживчому ринку. *Наукові праці ДонНТУ*. Серія: економічна. 2012. Вип. 41. С. 14–19.
5. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. Київ, 273 с.
6. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ: Наш формат, 2019. 624 с.

ОСОБЛИВОСТІ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

Вуйченко М.А.

доктор економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Клюєв Є.Р.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Ще до недавнього часу туристична галузь нашої країни була однією з найбільш перспективних, чому сприяла наявність потужного туристично-рекреаційного потенціалу території. Але, на початку 2022 р., коли в Україні розпочалася повномасштабна війна, що призвела до болючих втрат, все докорінно змінилося. Не має жодної галузі національної економіки, яку б не зачепила війна. Однак, найбільше постраждав туристичний бізнес, у зв'язку із забороною авіа перельотів над територією України, наявністю значних загроз безпеці туристів, масовою міграцією населення, зниженням його платоспроможності тощо. З урахуванням вищезазначених чинників значна кількість туристичних підприємств в Україні припинила свою діяльність, а інша - продовжує функціонувати та знаходити варіанти для своєї життєдіяльності [1].

Надзвичайно складні умови, в яких нині перебуває наша країна, вимагають вирішення великої чисельності проблем, пов'язаних із управлінням туристичними підприємствами. Це: і проблеми з безпекою, і обмеження на подорожі, і подолання наслідків руйнування інфраструктури.

А, отже, на даний час надзвичайно важливим завданням для успішної діяльності туристичного підприємства є проведення своєчасної діагностики його системи управління.

Здійснення ефективної діагностики системи управління туристичним підприємством передбачає виявлення його сильних і слабких сторін з точки зору здатності пристосовуватися до нових викликів зовнішнього середовища. Діагностику системи управління туристичного підприємства можна проводити, використовуючи наступні дії:

- здійснення SWOT- та PEST-аналізу для оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища туристичного підприємства;
- проведення оцінювання організаційної структури управління туристичного підприємства, зокрема на предмет її відповідності бізнес-цілям та завданням;
- проведення постійного моніторингу основних бізнес-процесів туристичного підприємства: маркетингових, фінансових, кадрових та інших;
- здійснення оцінки ефективності управління туристичним підприємством, що передбачає розрахунок КРІ;
- проведення опитування персоналу щодо задоволенням рівнем управління;

– визначення рівня задоволеності клієнтів обслуговуванням на туристичному підприємстві.

Крім того, вдале управління підприємством потребує здатності адаптувати свої стратегії до мінливої ситуації на місці. В нинішніх умовах це, зокрема: перенесення уваги на альтернативні напрямки, які не постраждали від війни; просування місцевих подій і фестивалів, які все ще відбуваються; розробка нових туристичних продуктів, більш стійких до наслідків війни.

Багато туристичних підприємств України за умов воєнного стану успішно здійснюють переорієнтацію власної стратегії та розвивають внутрішні напрямки туризму у відносно безпечних регіонах. Враховуючи те, що такі регіони України як: Полтавська, Закарпатська, Львівська прийняла велику кількість ВПО, туристичні підприємства почали розробляти орієнтовані на їх потреби екскурсійні програми.

В управлінні діяльністю туристичного підприємства в умовах війни, на нашу думку, доречним буде і використання такого інструменту, як бенчмаркінг. Він полягає у вивченні кращого досвіду іноземних країн, які розвивали туристичний сектор в умовах воєнного стану [2]. Зокрема, доцільним буде вивчення досвіду туристичних підприємств Туреччини та Єгипту які, незважаючи на постійні військові загрози, успішно функціонують, забезпечуючи безпеку туристів та створюючи конкурентоспроможні туристичні тури.

Сьогодні Туреччина та Єгипет є лідерами туристичного міжнародного сектору та їх приклад дає надію Україні, незважаючи на війну, забезпечити не лише виживання, але й розвиток туристичного бізнесу [3]. І, хоча воєнний стан суттєво ускладнює розвиток туристичного бізнесу нашої країни, для нього він не буде вироком.

Список використаних джерел

1. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В, Лучка О. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 62. С. 178-196.

2. Барвінок Н.В. Перспективи розвитку воєнного туризму на території України після закінчення російсько-української війни *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 206-217.

3. Скляр А.О. Проблеми ведення туристичного та готельного бізнесу під час війни в Україні. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/223.pdf> (дата звернення: 13.03.2023)

ЗРОСТАННЯ РОЛІ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Гоменюк М.О.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Мазур Ю.П.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Ефективне функціонування фірми в сучасному ринковому середовищі залежить насамперед від її менеджменту, від уміння менеджменту організувати виробництво конкуруючої продукції на основі розвитку та забезпечення найбільш ефективного використання свого виробничого потенціалу. Управління сучасним підприємством та його потенціалом як складною багатоструктурною соціально-економічною системою вимагає широкого спектру достовірної інформації, включаючи внутрішні та існуючі процеси, їх динаміку, взаємодії та взаємозв'язки всередині системи, а також про зовнішнє середовище, в якому він діє.

За таких умов передова практика управління підприємством має базуватися не лише на передових концепціях та інструментах управління, а й широко використовувати сучасні інформаційні системи та технології як потужний механізм забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та ефективної діяльності підприємств. підприємства. У діяльності сучасних підприємств інформаційні ресурси є незамінними і першочерговими факторами ефективної діяльності. При цьому особливого значення набуває процес надання достовірної інформації та прийняття управлінських рішень на основі отримання релевантної інформації.

Ефективність інформаційного забезпечення, метою якого є підготовка і обґрунтування управлінських рішень, значною мірою визначає ефективність управління загалом. Під інформацією в загальному розуміють «документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються в суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі» [1]. Важливість інформації, особливо економічної, для управління підприємством і його потенціалом зростає відповідно до об'єктивних вимог розвитку виробництва, ускладнення господарських зв'язків, зміни акцентів у формуванні параметрів і якості створюваних матеріальних благ на користь споживача. Інформація як сукупність необхідних для управління підприємством корисних відомостей, які є об'єктом збирання, реєстрації, зберігання, передавання та перетворення, є сьогодні одним із головних ресурсів, значення якого не менше, ніж значення матеріальних, сировинних та інших ресурсів. Використання останніх значною мірою залежить саме від наявності та використання інформації про їхній стан, потреби, джерела покриття цих потреб тощо [2].

Інформаційні ресурси та технології є одним із найважливіших елементів ресурсного потенціалу підприємства, що дає змогу забезпечити автоматизацію бізнес-процесів і на цій основі значно підвищити ефективність та гнучкість управління ним. В свою чергу, ефективність будь-якої управлінської технології значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, адже наявність своєчасної та достовірної економічної інформації поряд із матеріальними,

трудовами та фінансовими ресурсами є однією із найважливіших передумов успішної діяльності підприємства загалом. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних систем і технологій у сфері управління підприємствами дає можливість оперативніше забезпечувати їх необхідною економічною та технічною інформацією, раціоналізувати механізми її обробки та систематизації [3, 4].

Сучасну інформаційно-комунікаційну систему підприємства потрібно розглядати в якості фундаментального програмного комплексу, який складається з відповідних модулів, що охоплюють усі сфери господарської діяльності підприємства, для прийняття своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень на різних рівнях. Також в основі інформаційної системи підприємства потрібно використовувати такий програмний продукт, щоб він максимально відповідав управлінським вимогам щодо організації ефективних процесів документообігу та інформаційного обміну.

Створювані на підприємствах інформаційні системи з використанням новітніх прогресивних інформаційно-комунікаційних технологій забезпечують радикальні зміни в процесах управління, їх кадровому забезпеченні і характері праці, істотно розширюють діапазон їх можливостей у формуванні оптимальних управлінських рішень.

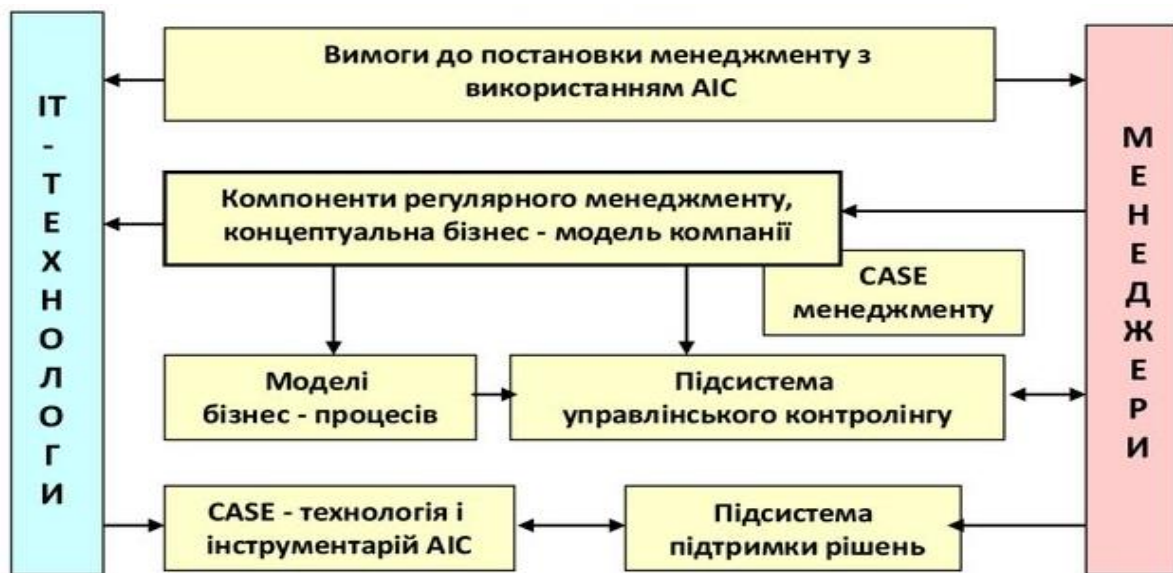


Рис. 1. Схема впровадження автоматизованих управлінських інформаційних систем (АУІС)

Розвиток інформаційних систем відслідковує вимоги до удосконалення бізнесу з урахуванням вимог до роботи в умовах сучасного конкурентного середовища. Потреба у підвищенні якості управління, у відповідності інформатизації реальним бізнес-процесам, у прискоренні документообігу, у підвищенні оперативності підготовки управлінських рішень є ключовою для розвитку сучасних інформаційних систем.

Автоматизовані управлінські ІС (АУІС) представляють собою ключову ланку при виробленні стратегії бізнесу, при змінах в управлінні, при організації цілеспрямованої роботи з персоналом. Тому такі системи відіграють значну роль щодо успішної реалізації стратегії підприємства в цілому. Ключовим питанням при

формуванні АУІС є розробка концепції розвитку інтегрованих автоматизованих систем, орієнтованих на підтримку управління бізнесом (рис. 1).

В таблиці 1 узагальнені основні види інформаційних систем, які найчастіше застосовуються в управлінській діяльності підприємств.

Від якості та ефективності використовувати інформаційні системи в управлінні залежать можливості вітчизняних підприємств щодо виходу на нові економічні ринки, доступ до нових технологій, фінансових, матеріально-технічних, інтелектуальних ресурсів, а також рівень конкурентоспроможності економіки країни загалом.

Таблиця 1

Види інформаційних систем в менеджменті підприємств

KIC	Корпоративні (інтегровані) інформаційні системи
SCM	Supply Chain Management – Управління ланцюгами поставок – методологія, моделі, програмне забезпечення типу SCM
ERP	Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства
CRM	Customer Requirements Management – управління взаємовідносинами зі споживачами
BPM	Business Performance Management – управління ефективністю бізнесу (бюджетування, планування, фінанси)
GIS	Геоінформаційні системи – програми прокладання оптимальних маршрутів з додатковими функціями пошуку об'єктів та розрахунку транспортних витрат
FMS	Fleet Management System – системи управління парком (флотом) транспортних засобів: навігація, позиціонування, моніторинг, GPS, GSM
TMS	Transportation Management System – системи управління транспортуванням: плавання та управління перевезеннями
EDI	Electronic Data Interchange – електронний обмін даними: системи електронного документообігу і діловодства
EDI-FACT/UN	Electronic Data Interchange for administration, commerce and transport – електронний документообіг в управлінні, торгівлі та транспортуванні
B2B (B2C)	Business to Business (Customer) – системи і технології електронної торгівлі (e-commerce)
CALS	Communication Acquisitions and Life cycle Support – безперервна підтримка життєвого циклу товару (послуги): методологія та стандарти інформаційної та функціональної підтримки життєвого циклу (виробів, товарів, послуг)
Intra-net	Локальна інформаційна мережа, побудована за технологією Internet

Подальше масове впровадження автоматизованих систем управління, дозволить не тільки забезпечити ефективне розширення діяльності підприємств (диверсифікації процесів виробництва), а й стане запорукою конкурентоспроможного розвитку національної економіки.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про інформацію» із змінами і доповненнями, внесеними Законом України від 6 квітня 2000 року №1642-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

2. Попрозман О. І. Інформаційні технології в управлінні. *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2015. – №1. – С. 49 –52.

3. Юрчук Н.П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. *Агросвіт*. 2019. №19. С. 53 – 58.

4. Климчук О.В. Сучасні тренди та глобалізаційні виміри управління інформаційними технологіями і системами в Україні. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 72–85. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.7>.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Горбатюк М.І.

здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Новак І.М.

науковий керівник, доктор економічних наук, професор

Уманський національний університет садівництва

Антикризове управління персоналом аграрного підприємства в умовах організаційних змін можливе за лише за сприйняття робітниками цих змін. Нерозуміння чи викривлене уявлення щодо їх призначення, відсутність підтримки організаційних змін керівництвом середньої ланки, труднощі взаємовідносин та особистісні конфлікти, несприйняття змін через власні амбіції та інтереси та об'єктивна невігідність змін для персоналу нівелюють результати проведеної роботи.

Однією з основних проблем є відсутність інструментарію, який би створював основи для обґрунтованого прийняття рішень у сфері мінімізації опору персоналу організаційним змінам. Формування науково-практичних положень і рекомендацій щодо підвищення рівня підтримки організаційних змін персоналом підприємства в цілому і протидії опору персоналу організаційним змінам на підприємстві зокрема висуває необхідність зведення основних передумов у єдину систему та їх упорядкування у вигляді концепції. Для цього потрібно спершу сформулювати концептуальні положення щодо протидії опору персоналу організаційним змінам на підприємстві.

На думку Р. М. Лепи, О. О. Охтеня, І. І. Сташкевича, «існуючі підходи до подолання організаційного опору не повною мірою задовольняють актуальні потреби практики управління підприємствами, оскільки мають ряд концептуальних недоліків. Серед найбільш принципових недоліків можна відзначити такі: необхідність мінімізації організаційного опору часто розглядається як самоціль, без урахування її практичної доцільності, а також часу і коштів, необхідних для підвищення рівня підтримки організаційних змін у колективі [1, с. 93]. Подібні трактування призводять до непродуктивних витрат і зміщують акцент від досягнення цілей і стратегій підприємства; спостерігається домінування якогось конкретного прикладного підходу, що дозволяє пояснити виникнення організаційного опору (наприклад, психологія,

гігієна праці, рефлексія, економічна мотивація тощо), у той час як практика потребує конкретного інструментарію, який не може бути повною мірою виведений із вищевказаних підходів; має місце ухил до однієї з двох полярних ситуацій: ряд підходів має декларативний характер (підходи зводяться до суто практичних рекомендацій і можуть бути недостатньо формалізовані), інші, навпаки, – переважно абстрактний характер і відрізняються віддаленістю від дійсних потреб управління підприємствам (такі підходи не реалізовані до рівня інструментарію підтримки управлінських рішень і не можуть використовуватися для отримання конкретних практичних рекомендацій).

До основних недоліків багатьох підходів до мінімізації організаційного опору слід віднести розгляд зниження організаційного опору як самоцілі, коли критерієм ефективності управління підтримкою організаційних змін з боку колективу стає сам факт зменшення опору (або, відповідно, зростання підтримки). Можна констатувати, що такі підходи неповною мірою відображають не тільки необхідність досягнення основних цілей розвитку і функціонування підприємств (зокрема, отримання економічного ефекту від їх роботи), але і навіть пріоритети організаційного розвитку підприємства. Саме по собі подолання або мінімізація організаційного опору не є синонімом ефективності організаційних змін, якщо розглядати ці завдання у відриві від економічної ефективності організаційних змін. Тому мінімізацію організаційного опору слід розглядати в контексті завдань організаційного розвитку. У такому випадку застосування підходів, заснованих виключно на використанні індикаторів організаційної підтримки та організаційного опору як єдиних орієнтирів для прийняття рішень, є неприйнятним, оскільки воно може викривити цілепокладання прийняття рішень, у результаті чого економічна ефективність організаційних змін може знизитися на користь цілям мінімізації організаційного опору. Щоб такого не сталося, слід ставити не просто завдання зниження організаційного опору, а завдання зниження організаційного опору до прийняттого рівня, коли такий опір не перешкоджає своєчасному й економічно ефективному здійсненню організаційних змін» [2, с. 405].

Джерелом економічного ефекту від мінімізації організаційного опору (який має проявлятися, зрештою, в поліпшенні техніко-технологічних і фінансових результатів діяльності підприємства) є зниження витрат часу і коштів на здійснення організаційних змін, підвищення продуктивності праці за рахунок підвищення лояльності персоналу та збільшення його зацікавленості в реалізації організаційних змін.

Слід підкреслити необхідність завчасного здійснення заходів щодо досягнення в колективі необхідного рівня підтримки організаційних змін. Йдеться не стільки про реагування на прояви організаційного опору, скільки про недопущення таких проявів тією мірою, якою вони здатні перешкодити ефективному здійсненню організаційних змін.

Отже, з точки зору прийняття рішень у сфері управління рівнем підтримки організаційних змін у аграрному підприємстві, основне завдання зводиться до вибору оптимальних управлінських рішень (заходів), які можуть впливати на рівень підтримки організаційних змін через зміну об'єктивної

вигідності рішень для окремих членів колективу (об'єктивна складова) і початковий рівень підтримки рішень членами колективу (суб'єктивна складова). Таке завдання зводиться до класичної задачі прийняття рішень як вибору оптимальних варіантів з альтернатив при обмежених ресурсах.

Список використаних джерел

1. Лепа Р. М., Охтень О. О., Сташкевич І. І. Мінімізація опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Економіка промисловості*. 2016. № 3. С. 90-115.
2. Єфімова Г. В., Пащенко О. В. Адаптація організаційно-управлінської системи підприємства до змін у ринковому середовищі. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 403-408.

ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Григорян Р.Х.

*здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти
Уманський національний університет садівництва*

Вернюк Н.О.

*науковий керівник, кандидат економічних наук, доцент
Уманський національний університет садівництва*

Зважаючи на військовий стан, одним із головних завдань сьогодення для України залишається забезпечення розвитку економіки в цілому та передусім її аграрного сектору, що є надзвичайно значимою його частиною. На початку втілення ринкових реформ у цій галузі формувалося понад чверть ВВП держави, вона була лідером серед інших сегментів економіки за чисельністю працюючих (до 40 %) та обсягами діяльності. Однак, це була одна із збиткових галузей, яка не відігравала достатньої ролі ні в експорті країни, ні у формуванні доходів населення, ні у надходженнях до державного бюджету.

Нині сільське господарство забезпечує понад 23 % експорту держави, а з урахуванням продуктів харчування – понад 40 %, а у 2022 році цей показник склав 45% (рис.1). І хоча його частка в економіці й зайнятості населення становить лише 12 та 17 % відповідно, що відбулося на тлі розвитку інших сегментів економіки, його значимість залишається беззаперечно високою.

Витримавши чимало криз, вітчизняний аграрний сектор спромігся не лише вистояти, а й правильно використати ті можливості, що утворюються упродовж перебігу кризи. І вже понад 10 років сільське господарство України є одним із найприбутковіших сегментів економіки з одним із найвищих показників рентабельності та найменшою часткою збиткових підприємств. Отже, в Україні накопичено певний позитивний досвід антикризового управління в сільському господарстві.

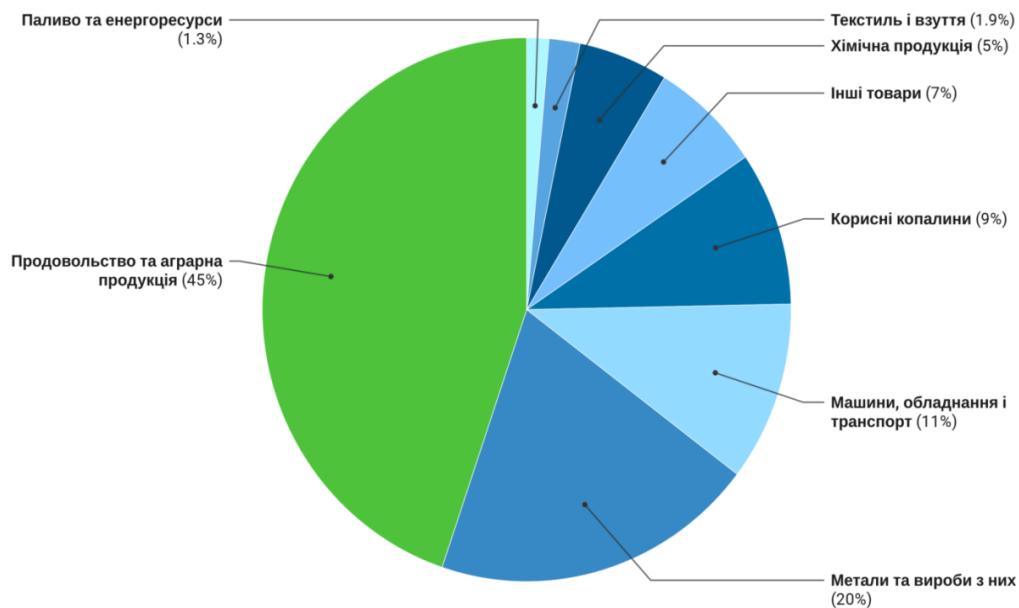


Рис. 1. Структура українського експорту, 2022 р.

*побудовано автором за даними [1]

Кризи і дестабілізація здійснюють як негативний вплив на функціонування сільського господарства, так і утворюють умови для оновлення форм і методів функціонування, стереотипів управлінського реагування, неефективних систем організації діяльності тощо. Отже, у результаті криза може цілком позитивно позначитися на процесі розвитку економічної системи, проте виключно за умови запровадження ефективної і виваженої системи управління.

Проблеми адаптації систем управління сільськогосподарськими підприємствами до умов впливу криз, а також формування і реалізації спеціальних підходів антикризового управління знайшли свої відображення у численних публікаціях вітчизняних і зарубіжних учених. Серед них доцільно виділити праці Л.Ц. Масловської та К.С. Головач, які у своєму дослідженні адаптували модель антикризового управління Дж. Бернетта до умов діяльності в сільському господарстві, яка забезпечує запобігання негативному впливу чинників зовнішнього середовища та дозволяє господарюючому суб'єкту зосереджуватися на стратегічному управлінні в кризовій ситуації [2, с. 15]. Разом із тим автори представили власне бачення превентивного механізму антикризового управління як «сукупності взаємопов'язаних важелів та інструментів впливу на фактори, причини і наслідки кризи для поліпшення, стабілізації або досягнення якісно нового стану суб'єкта діяльності (бізнес-процесу) в сільському господарстві» [2, с. 15-16].

У проведених дослідженнях Н.А. Славіна акцентує увагу на необхідності відповідних організаційних змін при впровадженні системи антикризового управління та пропонує створювати службу контролінгу з покладенням на неї функцій реалізації кадрової політики, інформаційних технологій, планування та контролю, фінансового аналізу, управління ресурсами, цінової політики та

збуту, а також групи з кризового управління з функціями аналізу, прогнозування та керування основними процесами [3, с. 88].

Думку щодо необхідності уведення до організаційної структури сільськогосподарського підприємства в умовах кризи спеціалізованої оперативної кризової групи поділяє й О.О. Сосновська [4]. При цьому Т.С. Муляр і К.С. Головач виокремлюють чинник здатності та морально-психологічної готовності кадрового складу підприємства працювати в умовах напруги та кризового стану [5].

На переконання М.О. Плескача, побудову системи антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах необхідно здійснювати «на принципах проблемно-орієнтованого підходу, сутність якого полягає у забезпеченні постійної і довготермінової здатності підприємства до сприйняття трансформацій, взаємоадаптації антикризових нововведень у всіх сферах діяльності; створенні механізмів для здійснення фронтальних ефективних заходів у кризовій зоні; запровадженні антикризових заходів на основі методів сценарного моделювання з узгодженістю і логічним взаємозв'язком антикризових стратегій з впливом зовнішніх і внутрішніх факторів [6].

На виробленні наукових підходів до програми антикризового управління шляхом включення до її складу «визначення сутності суб'єкта та об'єкта антикризового управління; обґрунтування необхідності антикризового управління; формування мети (завдань) антикризового управління; визначення методологічної основи антикризового процесу; обґрунтування принципів здійснення антикризового управління тощо» зосередив свою увагу А.Д. Борейко. За результатами напрацювань автор запропонував концепцію антикризового управління сільськогосподарським підприємством [7, с. 125].

Продовжуючи наукові пошуки принципів та підходів до формування ефективних антикризових програм, О.І. Мельник із співавторами пропонують поділяти усю сукупність антикризових робіт на три етапи: комплексну оцінку підприємства та виявлення кризових явищ; розробку заходів щодо подолання виявлених кризових явищ; розробку стратегії стабілізації та подолання наслідків кризових явищ, відновлення діяльності підприємства чи його ліквідація [8].

Поряд з оцінюванням ймовірності настання кризового стану і банкрутства підприємства Л.С. Кравчук та К.І. Воєнна значну увагу у власних дослідженнях приділяють розробці ефективних тактичних і стратегічних антикризових заходів. Зокрема до першої категорії вони відносять: закриття нерентабельних виробництв, скорочення обсягів виробництва та збуту, звільнення персоналу, активізацію маркетингу, оптимізацію цінової політики, використання внутрішніх резервів, модернізацію, ротацію управлінського персоналу, мотивацію працівників, формування ефективної інвестиційної політики підприємств. Серед стратегічних заходів науковці вирізняють аналіз й оцінку стану підприємства, вивчення його виробничого потенціалу, розробку виробничих програм, оптимізацію політики доходів та інновацій, розробку загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства [9].

Поглиблюючи наукові пошуки вирішення проблеми формування ефективних стратегій антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами М.С. Пантелєєв із співавторами зазначають, що до найбільш впливових стратегій слід віднести: «попередження кризи, підготовка до її появи; очікування зрілості кризи для її подолання; протидія кризовим явищам, уповільнення її процесів; стабілізація ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів; розрахований ризик; послідовний вихід з кризи; передбачення і створення умов усунення наслідків кризи» [10, с. 51].

За останні роки напрацювання науковців, безумовно, значно розвинули наукові погляди щодо природи формування та механізмів реалізації антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. Однак питання, пов'язані із визначенням джерел виникнення й поширення криз, сучасних особливостей прояву криз у діяльності сільськогосподарських підприємств, запровадження спеціальних механізмів внутрішньої та зовнішньої стабілізації залишаються актуальними.

Як свідчить практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах, воно має здійснюватися з урахуванням фази виникнення і перебігу кризи та ґрунтуватися на превентивних, реакційних або посткризових механізмах, підкріплюватися стабілізаційним регулюючим впливом в боку держави. У перспективі задля розвитку наукових і практичних підходів до запровадження механізмів антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах необхідно удосконалювати засади державного регулюючого впливу при виникненні макроекономічних дестабілізаційних процесів, а також обґрунтувати оптимальний комплекс антикризових заходів на різних етапах виникнення і перебігу криз.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.02.2023).
2. Масловська Л.Ц., Головач К.С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 9. С. 12-17.
3. Славіна Н.А. Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6 (44). С. 86-89.
4. Сосновська О.О. Антикризове управління сільськогосподарських підприємств. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2011. № 2 (2). С. 36-39.
5. Муляр Т.С., Головач К.С. Організація антикризового управління персоналом сільськогосподарських підприємств. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2017. № 2. С. 128-132.
6. Плєскач М.О. Удосконалення механізмів антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал*. URL: <http://magazine.faaaf.org.ua/udoskonalennya-mehanizmvantikrizovogo-upravlinnya-diyalnistyu-silskogospodarskih-priemstv.html>.
7. Борейко А.Д. Антикризовий менеджмент на сільськогосподарських підприємствах. URL : <http://repository.vsau.org/getfile.php/2633.pdf>.

8. Мельник О.І., Молчанова Т.В., Вrabіє Н.В. Особливості розробки антикризових програм діяльності сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 146-151.

9. Кравчук Л.С., Воєнна К.І. Антикризовий менеджмент як інструмент недопущення загрози банкрутства. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1089>.

10. Пантелєєв М.С., Геращенко І.О., Бережна О.В. Антикризове управління підприємствами агропромислового комплексу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 3 (27). С. 48-56.

МОТИВАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Декарчук В.В.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Уманський національний університет садівництва*

Вернюк Н.О.

*науковий керівник, кандидат економічних наук, доцент
Уманський національний університет садівництва*

У системі антикризового менеджменту мотивація виконує важливу роль, оскільки дозволяє забезпечити ефективність роботи персоналу навіть в умовах кризи. Мотивація може стимулювати працівників до більш ефективної роботи, до зменшення витрат та підвищення продуктивності праці. Окрім того, мотивація може допомогти залучити та зберегти висококваліфікований персонал, що є особливо важливим в умовах кризи, коли компанії стикаються з обмеженими ресурсами та зменшенням обсягу роботи. Збереження висококваліфікованого персоналу допоможе забезпечити стабільність та стійкість компанії в умовах кризи.

За зазначає Дубовик І. мотивація може бути визначена як сукупність факторів, що спонукають людину до певної дії або досягнення певної мети. Ці фактори можуть бути як зовнішні (наприклад, заробітна плата, премії, похвали), так і внутрішні (наприклад, бажання самореалізації, задоволення від виконаної роботи, почуття досягнення успіху) [1].

Умови кризи можуть вплинути на мотивацію працівників, зменшуючи їхній інтерес до роботи та призводячи до зниження продуктивності. Проте, існують деякі фактори, які можуть впливати на мотивацію працівників навіть в умовах кризи. Один із найважливіших факторів за твердженням Мінаєва Ю. є лідерство в компанії. Ефективне лідерство може допомогти підтримувати мотивацію працівників та стимулювати їх до роботи, навіть в умовах кризи. Лідер повинен бути здатний комунікувати з працівниками, підтримувати їхній інтерес до роботи та забезпечувати їхню участь у вирішенні проблем [3].

Іншим важливим фактором що впливає на мотивацію працівників в умовах кризи є визнання та нагородження працівників. Навіть у складних умовах кризи, підприємство може проводити різноманітні форми визнання та нагородження своїх працівників за виконану роботу, що буде підтримувати їхню мотивацію. До інших факторів можна також віднести: забезпечення адекватного рівня заробітної плати та соціальних гарантій, надання можливості для професійного розвитку, підтримка робочого колективу та забезпечення здорового робочого середовища [2, 4].

Важливим елементом системи антикризового менеджменту є методи та інструменти забезпечення мотивації працівників, оскільки їхня ефективність може суттєво впливати на продуктивність та успішність підприємства в умовах кризи. Розрізняють матеріальні (фінансові) та нематеріальні методи мотивації.

Фінансові стимули включають збільшення зарплат, бонуси за виконання певних завдань, премії за досягнення цілей тощо. Дослідження показують, що фінансові стимули можуть бути дуже ефективними, оскільки вони прямо пов'язані з фінансовими потребами працівників. Проте, важливо бути уважним при застосуванні фінансових стимулів, оскільки недостатня увага до нематеріальних стимулів може призвести до незадоволення працівників та зниження мотивації.

Нематеріальні стимули можуть включати можливість професійного розвитку, підвищення кваліфікації, можливість займати більш високі посади в майбутньому. Ці стимули дозволяють працівникам відчувати, що їхній внесок в компанію визнається та оцінюється, що може бути дуже мотивуючим. Більшість працівників цінують можливість професійного розвитку та зростання в кар'єрі, тому такі стимули можуть бути дуже ефективними в умовах кризи.

Комунікація з працівниками є ще одним важливим інструментом мотивації. Регулярні зустрічі, консультації зі спеціалістами, збори для обговорення проблем та планування роботи дозволяють працівникам відчувати себе важливими.

Також до методів забезпечення мотивації працівників можна віднести створення ефективної системи навчання та розвитку персоналу. Це дозволить не тільки підвищити кваліфікацію працівників, а й дати їм можливість розвивати свої здібності та займатися цікавими завданнями [5, 7, 8, 9].

Для забезпечення мотивації працівників в системі антикризового менеджменту також важливо мати чітку та прозору систему оцінювання роботи, яка буде базуватися на об'єктивних критеріях. Це дозволить не тільки підтримувати високий рівень мотивації, а й визначати недоліки та проблеми у роботі працівників та шукати шляхи їх вирішення.

Нарешті, важливо враховувати індивідуальні особливості кожного працівника та використовувати індивідуальний підхід до мотивації. Для цього можна проводити анкетування, співбесіди, визначати індивідуальні цілі та завдання. Такий підхід дозволить зберегти мотивацію кожного працівника та підвищити ефективність роботи в цілому [6].

Дослідження показують, що мотивовані працівники працюють краще, досягають більш високих результатів та більш лояльні до організації.

Забезпечення мотивації працівників може збільшити їхню працездатність, знизити ризик переходу до конкурентів, покращити якість продукції та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Дослідження також показали, що добре спланована робота, яка дозволяє працівникам займатися цікавими та важливими завданнями, може допомогти збільшити їх мотивацію та в цілому продуктивність під час роботи. Наприклад, дослідження, проведене компанією Gallup у 2017 році, показало, що мотивовані працівники мають на 21% більшу ефективність, ніж незадоволені своєю роботою колеги. Крім того, високий рівень мотивації веде до зниження витрат на підготовку та навчання нових працівників, тому що мотивований персонал частіше залишається в компанії та показує більшу віддачу у своїй роботі.

Іншими словами, мотивований персонал в кризових умовах може забезпечити успішне переживання компанією складних часів і навіть допомогти зробити позитивні зміни. Важливо розуміти, що мотивація не є одноразовою процедурою, а є постійним процесом, який потребує уваги і підтримки з боку керівництва.

Отже, забезпечення мотивації працівників в умовах кризи є критично важливим елементом успішної антикризової стратегії компанії. Для цього необхідно використовувати різноманітні методи та інструменти, включаючи фінансові та нематеріальні стимули, комунікацію з працівниками, культуру підтримки та правильне оцінювання результатів роботи. Такий підхід забезпечить не тільки високу мотивацію персоналу, але й збільшить ефективність роботи компанії в цілому.

Список використаних джерел

1. Дубовик І. Мотивація як інструмент управління персоналом. *Вісник національного університету "Львівська політехніка"*. 2015. № 818. С. 57-61.
2. Чернишова О. Мотивація як чинник успішного управління персоналом. *Економіка та держава*. 2015. № 7. С. 37-40.
3. Мінаєв Ю. Основні напрями вирішення проблем мотивації персоналу. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 303-307.
4. Шелестова Л.М., Любінська О.О. Мотивація як інструмент управління персоналом підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2017. Т. 25, № 1. С. 192-197.
5. Кравченко, І.О., Євчук Л.В. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. № 4 (16). С. 104-109.
6. Карпенко, О.В. Мотивація працівників як елемент стратегії управління персоналом в сучасних умовах. *Вісник Тернопільського національного технічного університету*. Економіка. 2019. Том 93. № 3. С. 33-41.
7. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279.

8. Omar, A. T., & Davidson, M. J. (2001). Exploring the meaning of employee motivation for managers in the Sudanese cultural context: A qualitative study. *Journal of Managerial Psychology*, 16(5), 381-401.

9. Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology Press.

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ

Діхтяренко В.С.

здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Новак І.М.

науковий керівник, доктор економічних наук, професор

Уманський національний університет садівництва

Нині органічне сільськогосподарське виробництво поєднує провідні надбання в сферах збереження довкілля та природних ресурсів, забезпечення біологічного різноманіття та високих стандартів і методів виробництва. Однак проблеми, пов'язані з дисбалансом зовнішнього середовища, посиленням конкуренції та активізацією процесів глобалізації є причиною суперечок науковців при визначенні економічної доцільності та організаційних можливостей запровадження органічного виробництва у вітчизняних аграрних формуваннях.

Підтвердженням економічних, екологічних та соціальних переваг є багаторічний досвід виробництва органічної продукції в аграрних підприємствах провідних зарубіжних країн. Так, позитивними економічними проявами органічного агровиробництва, зокрема, є динаміка зростання рентабельності продукції, зменшення залежності від зовнішніх джерел, підвищення конкурентоспроможності, зростання чистого прибутку та оптимізація системи управління ресурсами та витратами. Беззаперечними екологічними наслідками є зниження техногенного впливу на ґрунти, зниження забруднення природних вод, збереження та відновлення біорізноманіття в агроландшафтах та забезпечення екологічного балансу середовища. Поряд з очевидно важливим значенням забезпечення населення якісними продуктами харчування варто відзначити посилення етичної та природної поведінки людини в екосистемі, розвиток сільських територій, підвищення зайнятості та добробуту на селі [1].

Наразі Україна спеціалізується на виробництві органічної продукції рослинництва. Органічні продукти вирощують на території близько 1% земель сільськогосподарського призначення, що є дуже низьким показником. Вирощуються органічні зернові (пшениця, ячмінь, жито, овес), олійні (соняшник) та бобові культури (горох, соя). Вирощування овочів та фруктів перебуває на початковому етапі. В структурі посівів близько 17% припадає на пшеницю, по 16% – на ячмінь та соняшник, 11% – на кукурудзу; 4% займає горох; по 1% –

ріпак і гречка. Решта (34% посівних площ) відводиться під сою, жито, овес, сорго, просо, гірчицю, цукрові буряки, еспарцет і т. д. [2]. Загалом 48,1% сертифікованих, як органічні, земель зайняті під вирощування зернових, що ставить Україну на 7-ме місце серед країн-виробників органічних зернових [3].

Органічне агровиробництво пов'язане з неухильним дотриманням сівозмін, необхідністю включати в сівозміну бобові культури та багаторічні бобові трави для забезпечення поживних речовин та відтворення гумусу в ґрунті [4]. Наразі причинами, що гальмують впровадження органічних агротехнологій в вітчизняних підприємствах, є складність дотримання всіх технологічних вимог, необхідних для органічного сільськогосподарського виробництва, неможливість формування достатньої сировинної бази для забезпечення продовольчої безпеки країни, низька платоспроможність споживачів та, як наслідок, низький внутрішній попит тощо.

За інформацією комерційної служби Посольства США в Україні [5], середня окупність інвестицій в українське органічне землеробство становить близько 300%, що робить його одним із найпривабливіших напрямів для інвестування в Україні. Часто органічні господарства беруть участь в проектах із впровадження органічного землеробства в Україні та співпрацюють з іноземними компаніями, насамперед, зі Швейцарії, Нідерландів та Німеччини [6]. Водночас тенденціями макроекономічного середовища останніх років, що стримують можливості для нарощування вітчизняного експорту органічної продукції рослинництва є: зростання міжнародної конкуренції, пришвидшення глобальних кліматичних змін, відсутність розвиненої логістичної інфраструктури, поширення політики національного протекціонізму.

Аналізуючи структуру експорту української органічної продукції за частинами світу у 2019 р., відзначають, що 85 % експортовано в країни Європи, 12% – Північної Америки, 3% – Азії та менше 1% – на Африканський континент. Загалом, близько 80 категорій товарів на суму 189 млн дол. імпортовано в 35 країн. В ТОП-10 країн-споживачів української органічної продукції в 2019 р. увійшли Нідерланди, Швейцарія, США, Литва, Німеччина, Велика Британія, Австрія, Польща, Данія, Італія. Варто зауважити, що перший значний об'єм переробленої продукції з доданою вартістю було імпортовано з України лише в останні роки. Партії такої продукції ще невеликі, однак цей факт означає, що українські виробники спроможні пропонувати відповідну продукцію відповідної якості на міжнародному рівні, що відкриває перспективи для збільшення обсягів виробництва та реалізації [7].

Однак, лише 13,3% вітчизняних виробників органічних зернових мають змогу експортувати органічну продукцію шляхом укладання прямих договорів із зарубіжними покупцями. Як правило, це холдинги з потужним земельним банком та бездоганною репутацією, для яких органічне рослинництво є одним із напрямів аграрного виробництва. Розвиваючи різні напрямки діяльності, вони мають фінансову можливість покривати потенційні збитки від органічного землеробства. Водночас невеликі сільськогосподарські підприємства та фермерські господарства, спеціалізовані на вирощуванні фруктів, овочів та ягід, не спроможні налагодити експорт через ряд чинників:

1) зацікавленість зарубіжних компаній у великих партіях продукції. Невеликі товаровиробники, спеціалізуючись на вирощуванні різних культур, не здатні задовольнити стабільний попит на органічну сировину й перероблені органічні продукти харчування;

2) експортні операції пов'язані із значними транспортними і накладними витратами, що робить експорт партій такої продукції економічно недоцільним;

3) відсутність кваліфікованих кадрів, налагодженої логістичної інфраструктури, високі валютні, логістичні ризики [2].

Так склалось, що експорт української органічної продукції значно перевищує обсяги внутрішнього споживчого ринку в Україні. Так, у 2019 р. на внутрішньому ринку продукції було реалізовано лише 7350 тонн на суму, еквівалентну 24,3 млн дол. Таким чином, частка органічної продукції, реалізованої на внутрішньому ринку країни склала лише 1,54%. Очевидно, українці споживають значно менше органічних продуктів, ніж мешканці країн ЄС. На душу населення в Україні цей показник складає 3 євро, тоді як в країнах ЄС – 53,7 євро. В розрахунку з 1 га органічних угідь на внутрішній ринок потрапляє продукції на 50 євро, тоді як в Європі – на 2345 євро [6]. Сьогодні український внутрішній споживчий ринок органічних продуктів поступово розширюється через основні мережі супермаркетів.

Незважаючи на достатньо високі ціни на органічну продукцію, значна кількість українців із середнім доходом, віддає перевагу органічним продуктам, усвідомлюючи їх користь та вважаючи такі витрати важливою інвестицією, в першу чергу, у власне здоров'я. Основним стримуючим фактором, що гальмує розвиток ринку органічних продуктів в Україні, виступає висока вартість органічних продуктів. Націнка на органічну продукцію Україні становить наразі 50 – 300%, в той час в країнах ЄС – 20-30% [6]. Значна різниця обумовлена безпосередніми високими витратами в процесі виробництва; значно вищими витратами в процесі переробки та зберігання органічної продукції; невеликими обсягами виробництва й відстанями транспортування, враховуючи терміни придатності, витратами на її сертифікацію тощо [7].

Наразі в Україні склались не досить сприятливі умови для виробництва органічної сільськогосподарської продукції, тому конкурентна перевага такої продукції має базуватись на більш високій ефективності використання ресурсів. Отже, ефективне вирощування даних культур можливе за умов забезпеченості підприємства технікою та дотримання агротехнологічних вимог. Найбільш можливо це реалізувати у великих підприємствах або в кластерних утвореннях.

Список використаних джерел

1. Грановська В.Г. Перспективи розвитку ринку органічної продукції в Україні. *Економіка АПК*, 2017. № 4, С. 31 – 40.

2. Гаваза Є.В. Сучасний стан виробництва та реалізації органічної продукції на вітчизняному ринку. *Органічне виробництво і продовольча безпека. Житомир: «Полісся»*. 2013. С. 203 – 208.

3. Аналіз ринку органічної продукції в Україні URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/407-analiz-rinku-organichnoyi-produktsiyi->

vukrayini.

4. Данкевич Є.М., Данкевич В.Є. Придатність Поліських земель для запровадження органічного виробництва. *Органічне виробництво і продовольча безпека. Житомир: Полісся*. 2013. С. 252– 256.

5. Де в Україні ґрунт найбільше підходить для органічного землеробства (карта). URL : <https://api.visicom.ua/uk/posts/organiclandinukr>.

6. Гончаренко Н.В. Кластеризація як інструмент підвищення конкурентоспроможності органічного рослинництва в умовах міжнародної конкуренції. *Держава та регіони*. 2018. С. 106 – 112.

7. Мармуль Л.О., Новак Н.П. Розвиток органічного виробництва в Україні на засадах кооперації. *Економіка АПК*. 2016. №9. С. 26-32.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АГРАРНІЙ СФЕРІ ЕКОНОМІКИ

Длугоборська Л.В.

викладач

Уманський національний університет садівництва

Бурлака В.В.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Аграрна сфера є важливим сектором господарства багатьох країн світу, який відіграє важливу роль у забезпеченні населення продовольством та сировиною для інших галузей промисловості. Проте, для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору необхідні інновації та новітні технології. У зв'язку з цим, інноваційний менеджмент є важливим фактором, що забезпечує ефективне використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності аграрної галузі.

Актуальним проблемам різних аспектів інновацій, економічної сутності інноваційного розвитку присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Найбільш відомими є праці М. І. Грицаєнко, О. В. Кота, Л. І. Курило, Ю. О. Лупенка, М. Й. Маліка, П. Т. Саблука, А. Сміта, О. Г. Шпикуляка та ін.

Інноваційний менеджмент - це процес планування, впровадження та контролю інноваційних проектів у компанії. Його метою є розвиток інноваційної культури та створення умов для інноваційного розвитку підприємства. Основними елементами інноваційного менеджменту є: стратегія інновацій, інноваційний потенціал компанії, впровадження інновацій, моніторинг та оцінка результатів.

Для досягнення успіху в аграрній сфері необхідно застосовувати інноваційні методи та підходи до менеджменту. Один з таких підходів - це управління якістю, яке полягає в застосуванні системи контролю якості продукції на всіх етапах виробництва. Це дозволяє досягти максимальної якості продукції та збільшити споживчу вартість продукту.

Іншим важливим підходом є інноваційний маркетинг, який полягає в створенні та реалізації нових продуктів та послуг. Даний підхід дозволяє

відкривати нові ринки збуту, збільшувати обсяги продажів та прибуток.

Також до інноваційних методів можна віднести застосування новітніх технологій, наприклад, використання дронів для збору інформації про стан полів та мінімізація збитків від шкідників та хвороб рослин. Застосування інформаційних технологій також дозволяє ефективно керувати виробництвом, зменшити витрати на управління та прискорити процеси прийняття рішень [1].

Інноваційний менеджмент в аграрній сфері також передбачає застосування методів управління ризиками. Оскільки сільське господарство залежить від багатьох факторів, таких як кліматичні умови, економічна ситуація тощо, необхідно мати готовість до можливих ризиків та вчасно реагувати на них.

Важливим елементом інноваційного менеджменту є також залучення талановитих фахівців та науковців до розробки та впровадження нових технологій та підходів. Це дозволяє створювати інноваційні продукти та послуги, підвищувати якість виробництва та ефективність діяльності підприємства.

Інноваційний менеджмент є важливим елементом розвитку аграрної сфери. Застосування інноваційних методів та підходів дозволяє підвищити якість продукції, збільшити обсяги продажів та прибуток, зменшити ризики та витрати на управління. Для успішного впровадження інноваційного менеджменту в аграрній сфері необхідно залучати талановитих фахівців та науковців, використовувати новітні технології та підходи до управління [2].

Однак, варто зазначити, що інноваційний менеджмент в аграрній сфері також залежить від економічної ситуації в країні та підтримки держави. Наявність державної підтримки та стимулювання інноваційного розвитку може значно підвищити ефективність діяльності аграрних підприємств та сприяти розвитку сільського господарства в цілому [3].

Отже, інноваційний менеджмент в аграрній сфері є необхідним елементом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності сільського господарства. Застосування інноваційних методів та підходів, таких як використання інформаційних технологій, управління ризиками та залучення талановитих фахівців, дозволяє підвищити якість продукції, зменшити витрати та ризики, збільшити прибуток та обсяги продажів.

Список використаних джерел

1. Шпикуляк О. Г. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність : моногр. / О. Г. Шпикуляк, М. І. Грицаєнко. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2016. 424 с.

2. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*. 2021.

ІННОВАЦІЙНА ОРІЄНТОВАНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЇХ РЕСУРСІВ

Длугоборська Л.В.

викладач

Уманський національний університет садівництва

Горова І.С.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Станом на сьогодні, роль інновацій в системі економіки посідає вагомим значення. Інновації – це рушійна сила для економічного розвитку. Завдяки впровадженню інновацій в усіх напрямках діяльності підприємства є великий шанс на успішне функціонування та отримання великих переваг для нього. Саме завдяки аграрним підприємствам створюється третина ВВП, проте, в загальному, аграрне виробництво все ж відстає за рівнем ефективності та продуктивності від країн ЄС. Тому варто впроваджувати перехід до інноваційної діяльності розвитку економіки задля підвищення рівня конкурентоспроможності нашої продукції.

Темою інноваційної діяльності в агропромисловій сфері економіки займалися такі вчені, як В.Г. Андрійчук, В.Я. Амбросов, Н.О. Афендікова, В.О. Білінська, В.М. Гейц, А.А. Гребеннікова, О.І. Дацій, С.І. Дем'яненко, П.Друкер, О.В. Кривешко, І.В. Ксьонжик, М.М. Кулаєць, М.Й. Малік, А.В. Нелепова, Т.В. Писаренко, Т.Р. Побережна, П.Т. Саблук, П.В. Сідун, Н.М. Сіренко та інші. Хоч на сьогодні цим питанням займаються досить багато вчених, все ж таки досі єдиного шляху до вирішення усіх питань не знайдено, адже економічні процеси є доволі швидкоплинними завдяки стрімкому розвитку інноваційних технологій, тому цей процес потребує подальших досліджень.

Інноваційна діяльність – вид діяльності який супроводжується удосконаленням досліджень та розробок, виведення їх на кращий рівень завдяки оновленим, удосконаленим процесам, що допоможуть підвищити ефективність діяльності економіки [1].

Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств спрямовується на пошук та реалізацію інноваційних проєктів, які забезпечать стабільний і прибутковий розвиток суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі. Вибір інноваційної стратегії залежить від базової стратегії підприємства, його поточного стану та конкурентного середовища [2].

Сільське господарство, агропромислові підприємства зазвичай впроваджують інновації із запізненням і на це може впливати дуже багато чинників: високий рівень затрат матеріальних, часових, трудових.

Для аграрних підприємств запровадження інновацій у виробництво — це впровадження нових технологій виробництва сільськогосподарської продукції; застосування нових, більш продуктивних порід тварин та нових сортів рослин. В останні роки впровадження інформаційних технологій в сільському господарстві призвело до коригування способів обробки сільськогосподарських культур та управління полями. Технології докорінно змінили концепцію

сільського господарства, зробивши його більш вигідним, ефективним, безпечним та простим. П'ять найкращих новітніх технологій в сільському господарстві, визнаних фермерами:

- ГІС технології в сільському господарстві та GPS сільське господарство;
- супутникові знімки;
- дрони та інші аерофотознімки;
- інформаційні технології для сільського господарства та онлайн-дані;
- об'єднання наборів даних.

Сільськогосподарським підприємствам в перспективі необхідний новий підхід до організації внутрішнього планування. Аналітичні системи вирішують такі питання як планування: оптимального розміщення рослин, чергування рослин в сівозмінах, можливості ущільнених посівів та посадок тощо.

Для України саме впровадження високого рівня інноваційної діяльності виведе її на високий рівень конкурентоспроможності. Враховуючи військовий стан в країні, та невизначеність, невпевненість в завтрашньому дню агропромислові підприємства, керівники цих підприємств певною мірою бояться вкладати кошти, час на запровадження інновацій, про те зараз саме час для того, аби почати розробляти план, перебирати досвід закордонних колег, шукати кращі шляхи та підвищення економічної діяльності. Програми ГЕО-Агро, ГІС Панорама Землеробство, Farm Works Site (Pro), SST Summit, SMS Desktop Software (Advanced і Basic), JD Reports MAP, АграрОфіс, Агро-Net NG, FarmView Record Keeper та інші дають можливість автоматичного розрахунку потреби в насінні, добривах та засобах захисту рослин, а також забезпечують функцію ефективного управління земельними, виробничими, трудовими та фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств [3].

Також не варто забувати й про роль держави у розвитку інноваційної діяльності в країні. Це стосується як фінансової сторони, так і законодавства тому що проаналізувавши діяльність успішних країн можна зробити висновок, що фінансування держави має дуже вагомий вплив на їх загальний розвиток. Заходи щодо удосконалення законодавчої бази та фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств повинні стати пріоритетними в державній аграрній політиці [4]

Задля успішного впровадження інноваційної діяльності варто застосовувати інвестиції, про те, враховуючи знову військовий стан, інвестори бояться ризикувати коштами.

Отже, правильно обрана інноваційна стратегія мобілізує ефективне використання науково-технічного, фінансово-економічного, соціального і організаційного потенціалу підприємства. Перспективне впровадження стратегії інноваційного розвитку відкривають нові можливості для покращення економічної ефективності господарювання сільськогосподарських підприємств.

Список використаних джерел

1. Височан О. С., Пікуш Ю. В. Наукові підходи до визначення понять "інновації" та "інноваційна діяльність" у сільському господарстві. *Вісник*

Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 3. Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/.../101"104.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/.../101)

2. Ковтун В.А. Інноваційна стратегія розвитку аграрних підприємств. *Фінпростір*. 2020. № 3 (39). С. 142–153.

3. Ковтун В.А. Стан та перспективи розвитку інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Таврійський науковий вісник*. Випуск 6, 2021. С. 73–80.

4. Тверезовська Н.Т., Нелепова А.В. Інформаційні технології в агрономії. 2017. URL: https://pidruchniki.com/1337101861366/informatika/rozvitok_vprovadzhennya_informatsiynih_tehnologiy_silskomu_gospodarstvi.

СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В УПРАВЛІННІ

Длугоборська Л.В.

викладач

Уманський національний університет садівництва

Мережко Н.О.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Ефективне управління є критично важливим фактором успіху будь-якої організації. Тому, дослідження стилів керівництва та їх застосування на підприємстві є актуальним, оскільки воно допомагає організаціям розробити дієві стратегії управління, які сприятимуть продуктивності, залученості працівників, управлінню конфліктами, інноваціям та ефективному прийняттю рішень.

Дослідження стилів керівництва є активною галуззю досліджень, яка охоплює велику кількість науковців та практиків. Ось кілька з них: Курт Левін, Роберт Блейк та Джейн Маутон, Деніел Гоулман, Джеймс Макгрегор Бернс, Макс Вебер. Вони досліджували різні аспекти стилів керівництва та їх вплив на ефективність організацій та підлеглих, що дозволяє розробляти стратегії керівництва, які забезпечують найкращі результати для організації.

Одна з ранніх класифікацій стилів керівництва була запропонована Куртом Левіном у 1930-х роках. Він розрізняв автократичний, демократичний та ліберальний стиль. Проте, у сучасних дослідженнях висвітлюються інші аспекти стилів керівництва, такі як трансформаційний, транзакційний та змішаний. Аналізуючи велику кількість досліджень можна дійти висновку, що стиль керівництва однозначно має великий вплив на організацію і неможливо виокремити один-найкращий, оскільки кожен стиль має свої переваги та недоліки і може бути ефективним в різних ситуаціях.

Джеймс Макгрегор Бернс, автор концепції трансформаційного керівництва, підкреслює важливість відносин між лідером та підлеглими, що базуються на взаємній довірі, взаєморозумінні та взаємному впливі [1]. Він

вважає, що трансформаційний стиль керівництва дозволяє створювати в організації сильну культуру, що сприяє розвитку творчості, інновацій та здатності до адаптації до змін.

Дослідження "The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case" [2] розглядало вплив трансформаційного стилю керівництва на ефективність організації та лідерства на прикладі турецьких підприємств. Дослідження проведено за допомогою опитування керівників та підлеглих 120 підприємств. В результаті виявлено високий рівень трансформаційного керівництва пов'язаного з покращенням фінансових показників компаній та збільшенням задоволеності працівників.

У дослідженні "Transformational leadership and employee creativity: Moderating effects of achievement orientation and intrinsic motivation" [3] було опитано 360 працівників з різних галузей в Китаї:

- 55% опитаних заявили, що їхні керівники використовують трансформаційний стиль керівництва, тоді як 45% заявили, що їхні керівники використовують транзакційний стиль керівництва.
- 72% опитаних заявили, що вони мають внутрішню мотивацію до своєї роботи, тоді як 28% заявили, що їхня мотивація є зовнішньою.
- 63% опитаних заявили, що мають високий рівень досягнення, тоді як 37% заявили, що мають низький рівень досягнення.

У результаті було встановлено, що трансформаційний стиль керівництва має значущий позитивний вплив на творчість працівників. Крім того, було виявлено, що цей вплив залежить від орієнтації на досягнення та внутрішньої мотивації працівників.

Зокрема, висока орієнтація на досягнення позитивно впливає на відносини між трансформаційним стилем керівництва та творчістю працівників, а саме, збільшує позитивний вплив трансформаційного керівництва на творчість. Крім того, внутрішня мотивація працівників також впливає на зв'язок між трансформаційним керівництвом та творчістю, збільшуючи його позитивний ефект.

Таким чином, більшість досліджень підтверджують важливість трансформаційного стилю керівництва для стимулювання творчості в організаціях та підкреслюють необхідність звернення уваги на мотиваційний фактор працівників при застосуванні цього стилю керівництва.

Список використаних джерел

1. Berns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
2. Aydin, B. (2020). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. Journal of Business Research-Turk, 12(2), 1477-1495.
3. Gao, J., & Zhou, J. (2021). Transformational leadership and employee creativity: Moderating effects of achievement orientation and intrinsic motivation. Journal of Business Research, 128, 603-612.

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Дмитрик І.О.

здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Загороднюк О.В.

науковий керівник, кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Цифрові технології мають великий потенціал для зменшення витрат на бізнес-процеси в будь-якій галузі. Інновації в області програмного забезпечення, хмарних технологій та інтернет систем дозволяють підприємствам оптимізувати свої процеси та знижувати витрати на обслуговування, складські операції, логістику та багато іншого.

Сільське господарство – це одна з найбільш важливих галузей економіки України. Цей сектор забезпечує населення харчовими продуктами та створює робочі місця для мільйонів людей. Але як і в інших сферах економіки, витрати на бізнес-процеси в сільському господарстві можуть бути значними. Цифрові технології можуть допомогти зменшити ці витрати та покращити ефективність виробництва.

Один з найважливіших процесів в сільському господарстві – це обробка землі. Використання цифрових інструментів дозволяє збільшити точність та ефективність обробки землі. Наприклад, сільськогосподарські компанії можуть використовувати дрони зі спеціальною технікою для аналізу стану ґрунту. Це дозволяє визначити, який вид культури краще росте на певному ділянці землі, а також скоригувати рівень різноманітних добрив та інших речовин, що використовуються під час обробки. Така оптимізація допомагає збільшити врожайність та знизити витрати на добрива та інші засоби для обробки землі.

У сільському господарстві застосовуються різноманітні цифрові технології, наприклад, DroneUA, SmartFarming, MegaDrone, AgroDrone, а також аграрне програмне забезпечення від провайдерів, таких як Cropio, TVIS, Klever Systems, та системи контролю AgriEye, PreAgri, Агроонлайн, Fieldlook [1]. Використання таких технологій може підвищити ефективність та продуктивність праці, допомогти приймати вдалі рішення.

Інший важливий аспект сільського господарства – це логістика та транспортування продуктів. Завдяки веб-технологіям, сільськогосподарські компанії можуть ефективно керувати процесом транспортування та зберігання продуктів. Наприклад, використання систем автоматичного складування дозволяє збільшити ефективність складських операцій та знизити витрати на робочу силу та зберігання продуктів. Також можна використовувати системи GPS для відстеження маршрутів доставки та планування найкоротшого маршруту для транспортування продуктів [2]. Це дозволяє знизити витрати на паливо та скоротити час доставки.

Важливим і затратним у сільському господарстві є обслуговування машин та обладнання. Завдяки цифровим технологіям, можна проводити

моніторинг технічного стану машин та обладнання, що допомагає попереджати відмови та проводити профілактичний ремонт вчасно. Такі заходи не тільки знижують витрати на його ремонт та заміну, але й допомагають забезпечити безперебійну роботу устаткування, що підвищує загальну ефективність виробництва [3].

Крім того, цифрові технології допомагають в розробці та впровадженні ефективних систем управління земельними ресурсами та екосистемами. Це може включати системи моніторингу та аналізу змін клімату, які допомагають адаптуватися до негативних впливів клімату на сільське господарство [1]. Також можна використовувати системи інформаційної технології для збору та аналізу даних про врожайність, щоб краще розуміти, як впливають різні фактори на врожайність та як її можна підвищити.

Нарешті, цифрові технології можуть допомогти в управлінні фінансовими та бухгалтерськими процесами. Використання електронної системи бухгалтерського обліку дозволяє ефективно керувати фінансовими ресурсами та контролювати витрати. Також можна використовувати електронні системи для планування бюджетів та прогнозування витрат, що дозволяє використовувати ресурси більш ефективно.

Отже, використання цифрових технологій у сільському господарстві може сприяти підвищенню продуктивності праці, збільшенню врожаїв та покращенню якості продукції. Окрім цього, такі технології можуть зменшити ризики виробництва та допомогти у прийнятті вдалих рішень.

Зважаючи на потужний потенціал цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів у сільському господарстві, їх використання може стати ключовим фактором успіху для підприємств, що займаються аграрною діяльністю.

Список використаних джерел

1. Бурим М.І., Г.О. Димова Ефективність та переваги використання автоматизованої роботи в агробізнесі. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти «Сучасна молодь в світі інформаційних технологій»*. Херсон, 2021. С. 70-71
2. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С. 106-107.
3. Деркач О. Цифрові технології у землеробстві: проблеми та перспективи. *Пропозиція.*, № 10 2019 р. URL: <https://propozitsiya.com/ua/cyfrovi-tehnologiyi-u-zemlerobstvi-problemy-ta-perspektyvy>.

АГРАРНИЙ СЕКТОР ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ФУНКЦІОНУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Дяченко М.І.,

*кандидат сільськогосподарських наук, доцент
Уманський національний університет садівництва*

Халахур Ю.Л.,

*кандидат економічних наук, доцент
Уманський національний університет садівництва*

Багато років український агропромисловий комплекс до повномасштабного вторгнення російської федерації посідав провідне місце серед експортерів світу. У 2021 р. 40 % від загального експорту України становила саме агропродукція. Повномасштабна війна стала справжнім випробуванням для аграріїв. Так, за різними оцінками, потенційно пряма шкода аграрному сектору станом на вересень-жовтень 2022 р. склала понад 6 млрд. дол. США, а непряма – понад 23 млрд. дол.

За інформацією центра досліджень продовольства та землекористування KSE Institute спільно з Міністерством аграрної політики та продовольства України в аналізі «Огляд непрямих втрат від війни в сільському господарстві України» вказує, що непрямі втрати в сільському господарстві України через військове вторгнення російської федерації за 9 місяців 2022 р. склали 34,25 млрд. доларів США. Цей показник враховує недотриманий дохід від зменшення кількості виробленої продукції та зменшення внутрішніх цін, а також додаткові витрати, які виробники змушені нести через війну [1].

За інформацією виконавчого директора Північного міжрегіонального наукового центру НААН Олександра Нечипоренка додаткові економічні втрати галузі від війни лише у 2022 р. очікуються у розмірі біля 22 млрд. дол., а зниження доходів сільського господарства та сумісних секторів – від 10 до 30 відсотків. За підрахунками 2021 р., частка агропромислового комплексу становила 10,6 відсотка національного ВВП.

Центр досліджень продовольства та землекористування KSE порахував втрати уже виготовленої продукції на 613 млн. дол., пошкоджень у тваринництві – на 136 млн. дол., втрат добрив, палива, засобів захисту рослин через мародерство та фізичні пошкодження – на 120 млн. дол. США.

Ми поділяємо думку заступника голови правління Асоціації представників малого та середнього бізнесу Києва Вікторії Тютюнник що нині чітко визначити суму збитків аграрного сектору внаслідок бойових дій неможливо через їх продовження [3].

Війна вдарила по слабких місцях аграрного сектору в Україні та світі. Суттєво зросли ціни на добрива та паливо, зменшились площі сільськогосподарських угідь, падіння експорту України призвело до дефіциту зернових та соняшникової олії у світі, а для українських виробників – до зменшення виручки.

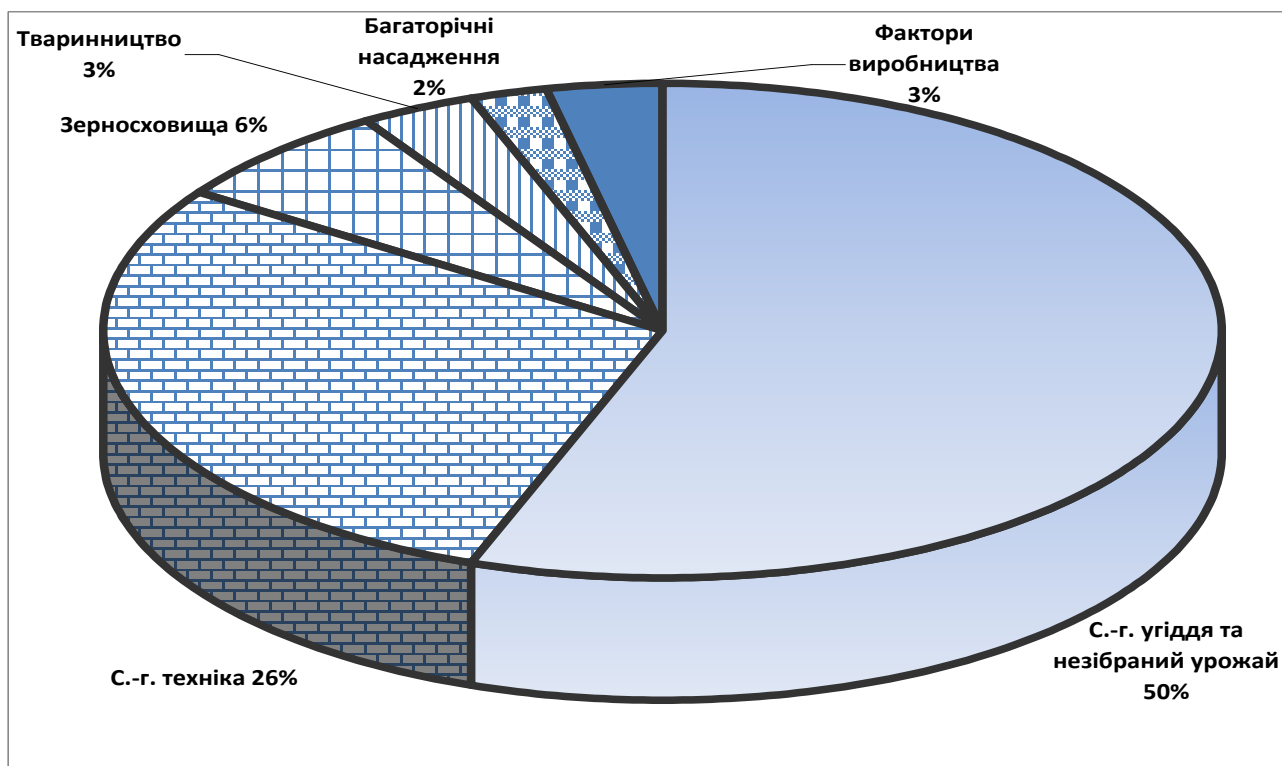


Рис. 1. Структура пошкоджень за категоріями

Джерело: центр досліджень продовольства та землекористування KSE

Як відмічають Дмитро Карніловський та Олександр Тихомиров щоб вистояти у війні, Україні потрібна не лише сила зброї, а й економічне підґрунтя [2]. І тут виникає чимало питань: як змінився обсяг виробленої та реалізованої продукції на зовнішніх ринках; який поточний обсяг запасів продукції призначений для реалізації; як зміняться в січні-березні 2023 року обсяг виробленої продукції, ціни на продукцію підприємства, кількість працівників, тощо?

При он-лайн опитуванні яке проходило у січні 2023 р., в якому взяли участь 665 підприємств, були отримані наступні результати (галузь рослинництва) (табл. 1).

Під час прес-брифінгу в Медіацентрі України Міністр аграрної політики та продовольства Микола Сольський повідомив, що однією з гостріших проблем для аграріїв наразі є мінімальна ліквідність аграрної продукції. Зараз низька ціна на зерно для українського фермера, логістика ж, навпаки, коштує дорого.

Разом з тим, він відмітив, що у 2023 р. міністерство продовжить курс на дерегуляцію реформи меліорації, розвиток переробки, підтримки аграріїв, міжнародну співпрацю. Відповідно до плану заходів з виконання Угоди про асоціацію, Мінагрополітики має зобов'язання виконати 696 завдань, що становить 30,8 % від загальної кількості (2252) для України. Також міністр підкреслив важливість реалізації масштабних інфраструктурних проектів, таких як будівництво олійного трубопроводу Ягодин-Гданськ [3].

**Результати опитування сільськогосподарських підприємств
у січні 2023 р.
(відсотків від загальної кількості опитаних підприємств)**

Результати опитування 665 підприємств					
Як змінився обсяг виробленої продукції за жовтень-грудень 2022 року	збільшився	не зменшився	зменшився	не відповіли	баланс
	33	36	31	0	2
Як змінився обсяг реалізованої продукції на зовнішніх ринках за жовтень-грудень 2022 р.	збільшився	не зменшився	зменшився	не відповіли	баланс
	у межах ЄС	26	18	13	43
за межами ЄС	13	17	10	60	3

Як Ви оцінюєте поточний обсяг запасів продукції для реалізації	дуже великий	достатній	дуже малий	немає запасів	баланс
	10	72	14	4	-4
Як, на Вашу думку, зміняться в січні-березні 2023 р.:	більше	без змін	менше	не відповіли	баланс
обсяг виробленої продукції	8	51	41	0	-33
ціни на продукцію підприємства	32	59	9	0	23
кількість працівників	7	77	16	0	-9

Під час війни дуже потрібним для аграріїв є пільгове кредитування. Через повномасштабне вторгнення агробізнес зазнав неабияких збитків, тому чимало компаній просто не зможуть обійтися без грошової підтримки. Розуміючи це держава попри кризи та бойові дії на території України продовжила приймати заявки на кредитування в межах програм доступних кредитів за звичайною формулою «5 – 7 – 9» зі спеціальними умовами графіку погашення кредиту для агробізнесу. Також буде продовжена програма безповоротних грантів на створення садів і теплиць.

Триватиме співпраця із міжнародними партнерами USAID та ФАО, які реалізують програми для аграріїв. Так, після початку війни ФАО розробила план швидкого реагування і закликала спрямувати 115,4 млн. дол. на підтримку майже мільйона жителів сільської місцевості шляхом надання сільськогосподарської допомоги і гарантування продовольчої безпеки для тих, хто найбільше постраждав унаслідок війни [4].

Як зазначає Вікторія Тютюнник у межах цієї програми ФАО вже надала допомогу 80 тис. осіб у 13 областях України і надалі продовжує надавати багатоцільову допомогу сім'ям у найбільш постраждалих регіонах України [3].

Саме тому, у найближчій перспективі усі стейкхолдери: уряд, місцеві органи влади, бізнес, громадяни, світова спільнота мають об'єднати зусилля, спрямовані на забезпечення стійкості функціонування українського аграрного сектора. Аграрний сектор і в подальшому має залишитись «локомотивом» економіки держави, продовольчою опорою країни, лідером у світовому продовольчому забезпеченні.

Список використаних джерел

1. Русан В.М. Особливості функціонування аграрного сектору економіки в умовах війни. URL: <https://niss.gov.ua/sites/defiant/files/2022-07.pdf> (дата звернення 10.03.2023).

2. Корніловський Д., Тихомиров О. Як рятують від інфляції та у що вкладають гроші роздрібні інвестори. *Економічна правда*. URL: <https://w.w.w.epravda.com.ua/columns/2022/05/8/687178/> (дата звернення 10.03.2023).

3. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL:(дата звернення 10.03.2023).

4. Food and Agriculture Organization of the United Nation (FAO): веб-сайт 2023. URL: <https://w.w.w.fao.org/home/en> (дата звернення 10.03.2023).

МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОМУ ВИМІРІ

Жмуденко В.О.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Дума В.А.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Глобалізація економічних процесів активізує дію інноваційних факторів, які насамперед забезпечують резерви отримання додаткових радикальних конкурентних переваг на вітчизняному та зарубіжному ринку. Факторна методика до визначення сутності інноваційної діяльності санкціонує не лише можливість відображення цілеспрямованості інноваційної діяльності вітчизняних товаровиробників, як вагомого чинника розвитку національної економіки у майбутньому періоді, але й діагностувати його сутнісний характер та орієнтацію залежно від внутрішніх та зовнішніх умов розвитку економічної системи, цілісних підходів та завдань менеджменту згідно умов зовнішнього оточення.

Вагомим чинником сьогодення є тотальне скорочення інноваційного розриву національної економіки з глобальним простором, що зумовлює активізацію пошуку аспектів співпраці вітчизняної промисловості та світового інноваційно-технологічного розвитку. З погляду системи менеджменту вирішення даної проблематики потребує формування ефективного глобального партнерства як функціональної системи скоординованих дій конкретних фізичних та юридичних осіб у сфері глобального інноваційного розвитку.

Вперше поняття «innovation» з'явилося в наукових дослідженнях учених у XIX ст. У другій половині XX ст. дослідження концепції інновацій отримали подальшого розвитку. Термін «інновація» походить від латинського «novatio», що перекладається як «оновлення» (або «зміна»), та приставки «in», котра означає в перекладі «в напрямку», отже, якщо перекладати дослівно «innovation» – «в напрямку змін», «в нове». Відповідно інноваційний потенціал являє собою сукупну здатність і готовність наявних у господарюючого суб'єкта ресурсів для досягнення поставлених цілей інноваційного розвитку [1, с. 82].

Маргітич В., Гудзовата Л., Мигович В. стверджують, що одночасно інноваційна діяльність та інновації безпосередньо можуть сприяти поступовому розвитку бізнесу, регіону, країни або світу загалом. Так, на їх думку, саме вдосконалення пошукових інформаційних систем зменшують час на отримання необхідних даних, а це підвищує ефективність функціонування суб'єкта за рахунок зменшення такого важливого ресурсу, як час. Це відповідно надає можливості зниження витрат та підвищення рентабельності діяльності економічного сектора [2, с. 23].

Існують наукові твердження, що інноваційний фактор – це насамперед поштовх економічної системи до подальшого її розвитку. Згідно нормативних документів ООН, «Інновації є джерелом зростання та вагомим інструментом для вирішення особливо гострих глобальних проблем, серед яких зміна клімату, та соціальна нерівність. Відповідно регіони прагнуть дедалі більше сприяти своєму економічному та національному розвитку через підтримку дієвих інструментів інноваційного менеджменту. Серед яких визначаються саме ті, що спрямовані на впровадження оптимальних стратегій та інструментів державної політики, щоб розширюють свої сильні сторони та сприяють зміні курсу до ефективного розвитку» [3].

На нашу думку, варто погодитися з тим, що «перспективи розвитку світової інноваційної економіки будуть залежати від темпів розробки нововведень і швидкості дифузії нових технологій, формування нових галузей». Однак, дані перспективи будуть носити позитивний характер за умови активізації процесів скорочення інноваційного розриву в глобальному масштабі.

Зміст інноваційної моделі України полягає в переломно новій якості економічного розвитку: у тотальній структурній перебудові економіки, в інтенсифікації використання саме інноваційного потенціалу, у створенні сучасного господарського механізму, що передбачає функціонування інноваційних господарських систем. Формування державної інноваційної політики в Україні повинно передбачати багаторівневу систему нормативно-

правової бази. Однак, оцінюючи наявний законодавчо-інституційний комплекс інноваційної системи можна відмітити що відповідні чотири рівні (державний, регіональний, субрегіональний, базовий) у певній мірі мають протиріччя. В цілому, на кожному рівні необхідно виокремити дві взаємопов'язані групи законодавчого забезпечення: сфера соціально-економічного регіонального розвитку та інноваційного розвитку [4, с. 169].

Важливим аспектом інноваційної діяльності є формування сучасного ринку праці, де знаходять своє місце креативні, мотивовані та мобільні трудові ресурси, використання яких забезпечує людський розвиток у регіоні та країні загалом. При цьому головна увага повинна бути приділена підприємствам аграрного комплексу як провідної галузі вітчизняної економіки.

Список використаних джерел

1. Гойко А.Ф. Методи обґрунтування ефективності інвестицій та пріоритетні напрямки реалізації. К.: ВІРА, 2020. 320-325 с.
2. Маргітич В., Гудзовата Л., Мигович В. Типологізація інноваційних факторів економічного розвитку. *Економіка та управління національним господарством*. 2022. №1(185). С. 21-28.
3. RegionalInnovation OECD. URL: <https://www.oecd.org/regional/regionalinnovation.htm> (Accessed 10.05.2022).
4. Кисіль М.І. Інвестиційна та інноваційна доктрини аграрної політики України. *Економіка АПК*. 2020. №12. С.82-86.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО (ЗЕЛЕНОГО) ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Заболотній В.О.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Кожухівська Р.Б.

науковий керівник, кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

На фоні бурхливого розвитку світового туризму закономірно постає питання про роль України на світовому ринку туристичних послуг. Слід зазначити, що вона має всі передумови для інтенсивного розвитку туризму, адже володіє значним туристсько-рекреаційним потенціалом: сприятливими кліматичними умовами, переважно рівнинним ландшафтом, багатством флори і фауни, розвиненою мережею транспортних сполучень, культурно-історичними пам'ятками тощо. На жаль, на фоні світового туризму, який набирає потужностей фантастично швидкими темпами, Україна виглядає досить скромно. Сьогодні наші громадяни є своєрідними інвесторами зарубіжних країн, що є одним з найболючіших питань всієї туристичної галузі. Безумовно, що причини такого становища треба шукати в складній соціально-економічній ситуації в державі, в неврегульованості механізмів стимулювання туристичної

індустрії, відсутності ефективної стратегії розвитку цієї галузі як на національному, так і регіональному рівнях. Сільський відпочинок в Україні за рахунок збереження етнографічної самобутності повинен набути національного значення. Адже, він дає поштовх для відродження й розвитку традиційної культури: народної архітектури, мистецтва, промислів – усього, що складає місцевий колорит, і, що поряд із природно-рекреаційними чинниками, є не менш привабливим для відпочиваючих.

Через сільський відпочинок мешканці урбанізованих територій з масовою культурою мають можливість пізнати справжні українські традиції, до того ж, етнокультура села репрезентує Україну у світові й приваблює іноземних туристів. Характерно те, що серед охочих відпочити у сільській місцевості, є не тільки міські мешканці з невеликими статками, а й заможні люди. Це пояснюється не лише тим, що такий відпочинок дешевший, а й бажанням побути далі від міського гаму, позбутися стресів, спричинених бурхливою урбанізацією. Завдяки зеленому туризму, з одного боку, мешканці міст отримують здоровий відпочинок за цілком доступними цінами, а з іншого – селяни мають змогу вигідно реалізувати, безпосередньо, на місці частину виробленої продукції, розвивати власний бізнес.

Відпочинок у селі може бути цікавим, якщо до нього долучаються екскурсійні маршрути, які розкривають джерела народної культури та мистецтва, літератури, української духовності. Це ознайомлення з численними центрами народних художніх промислів: ткацтва, вишивки, гончарства, малярства, різьблення по дереву, лозоплетіння. Тому, передумовою успішного розвитку відпочинку в сільській місцевості є формування ідеології відродження й розвитку всього спектра традиційної культури, починаючи від форм господарських занять до надбань духовної сфери, що діятимуть як сприятливі чинники для індивідуального відпочинку в селах України.

Сьогодні дедалі більшу кількість туристів приваблює екзотика сільського побуту та праці. Традиційним та найцікавішим в організації сільського туризму виступають: природознавчий туризм, історико-етнографічний туризм, фольклоризм (участь у різноманітних традиційних народних обрядах і святкуваннях), кінний туризм, велотуризм, водний туризм (спуск на надувних човнах, плотах, катамаранах), винно-дегустаційний туризм. Господар оселі повинен пропонувати гостям розмаїття можливостей проведення вільного часу, використовуючи ресурси довкілля (організація подорожі вихідного дня з полюванням, рибальством, турів “народна аптека” (збір лікарських трав) “пасіка”, туру “дари лісів” (заготівля грибів, ягід), місцеві святкування, вивчення традицій проведення народних свят тощо [1].

Сільське населення України здатне отримувати реальні доходи у сфері сільського туризму від таких видів діяльності, як: облаштування туристичних маршрутів; експлуатація стоянок для туристів; робота гідом чи екскурсаводом; транспортне обслуговування туристів; егерська діяльність (полювання, аматорське та спортивне рибальство); послуги з прокату туристичного спорядження; послуги з прийому туристів та їх ночівлі; кулінарні послуги;

підготовка культурних програм; народні промисли; виробництво та реалізація туристам екологічно чистих продуктів харчування.

Програми сільського зеленого туризму можуть також включати спортивні ігри та змагання, народні танцювальні вечори під запальні мелодії троїстих музик, карнавали, вечорниці, ворожіння тощо, з безпосередньою участю туристів. Туристи, які приїжджають відпочити у сільську місцевість, бажають оглядати красиву природу. І тому, краєвиди села повинні мати привабливий вигляд, сільська громада має дотримуватися санітарно-гігієнічних умов проживання, дбати про відсутність сміттєзвалищ, естетичний громадських закладів, піклуватись про зелені насадження вигляд будинків, в улиць, садів. Хоча сільський відпочинок в Україні, зокрема у Карпатському регіоні, має давню історію, його майбутнє ще остаточно не визначене [2].

Список використаних джерел

1. Концепція Державної цільової соціальної програми розвитку в Україні спортивної та туристичної інфраструктури у 2011-2022 роках. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/243795677>
2. Міжгалузева програма «Пізнай свою країну» на 2015-2022. URL : <https://vseosvita.ua/library/embed/01003wyn-d0ce.ppt.html>

КОНЦЕПЦІЇ ТЕОРІЙ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМЦІВ ДО СУЧАСНИХ УМОВ ВИРОБНИЦТВА

Клименко Л.В.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Глобалізація національної економіки активізує значимість інноваційних факторів, які насамперед забезпечують можливості отримання вагомих додаткових радикальних конкурентних переваг національних виробників. Факторний підхід до обґрунтування першочергових факторів економічного розвитку національної економіки передбачає розкриття насамперед сутності інноваційної діяльності. Адже саме інноваційні підходи дозволяють не лише показати цілеспрямованість економіки країни та її діяльності як вагомого чинника концепції менеджменту, але й діагностувати його зміст та спрогнозувати орієнтацію виробників залежно від умов функціонування цілісної економічної системи, стратегій менеджменту та звичайно умов зовнішнього оточення. Водночас теорія економічного розвитку набуває різного значення залежно від наукового погляду на її сутність, що звичайно актуалізується різноманітними підходами та класифікаційними ознаками.

Глобалізація економічних процесів, зовнішня агресія та воєнне протистояння України, поглиблення кризових явищ у різних сферах життєдіяльності, потребують підвищеної уваги вітчизняних науковців і практиків до узагальнення загальноновизнаних теорій, концепцій економічного

розвитку та формування національних стратегій адаптації підприємців до сучасних умов виробництва. Визначальними рисами розвитку сучасної світової економіки є посилення процесів регіоналізації, інтеграції, глобалізації, які поряд із позитивними аспектами трансформації світових економік, визначаються жорсткою конкуренцією, динамічністю ринкової кон'юнктури, а також мінливим характером зовнішнього та нестабільністю внутрішнього середовища.

Однак різноманітність наукових підходів до категоріального апарату дослідження економічного розвитку підприємств, заважають сформувати єдиний комплекс інструментів та механізмів управління розвитком суб'єктів господарювання, а також спонукають, до систематизації й критичного аналізу існуючих теорій економічного розвитку у сучасному вимірі концепцій управління. В цілому, економічний розвиток суспільства являє собою багатоплановий процес, що охоплює економічне зростання, структурні зрушення в економіці, вдосконалення умов та якості життя населення.

Розвиток економіки України в умовах воєнного часу потребує чіткої державної стратегії, де успіх насамперед залежить від злагодженості і системності державної економічної політики та її націленості на конкретні показники якісних змін.

Звичайно питання стратегії і тактики відбудови національної економіки України це основа менеджменту, а її модернізації – це питання майбутнього нації, як сильної європейської країни із потужною промисловістю. Вагомим фактором якої також є високий ВПК сформований на основі актуалізації переробної промисловості, що генерує значну частину доданої вартості. Стратегічним поштовхом є також відбудова співпраці розвиненого малого і середнього бізнесу, що забезпечує в першу чергу зайнятість населення.

На нашу думку, розвиток України на період воєнної економіки неможливий без державних стимулів, однак не варто забувати і про макроекономічну стабільність на регіональному та галузевому рівні.

Найбільш нагальними проблемними питанням розвитку української економіки за умов військового стану є втрата її виробничого та трудового потенціалу. В той же час найнагальнішим питанням її макроекономічної стабільності є загрози стабільності обмінного курсу.

Споглядаючи історію військових подій на міжнародному просторі слід звернути увагу на досвід післявоєнної відбудови Боснії та Герцеговини. Уряд даних країн через ігнорування проблем соціального захисту та не проводячи цілеспрямоване створення робочих місць спричинив довгострокову стагнацію виробничої активності, виникнення хронічного безробіття, яке ще протягом 10 років після закінчення війни (у 1996-2007 рр.) зберігалось на рівні 30-40% робочої сили і досі залишається одним з найвищих в Європі (16%).

На нашу думку Україна не повинна перетворитися на постачальника трудових ресурсів іншим країнам та сировинного прирідку міжнародного простору чи суцільного торгівельного базару імпортованих товарів.

Тобто, поняття “економічна безпека держави” можливо розглядати як цілеспрямовану діяльність держави

Отже, теорія економічного розвитку національної економіки у сучасному вимірі концепцій управління має передбачати наступні умови: створення дієвого механізму розширеної взаємодії виробництва товарів, стимулювання кінцевого попиту та відповідно генерації доходів; досягнення бізнес-консенсусу українських товаровиробників та інституційних структур щодо цілей та способів економічного розвитку національної економіки в умовах структурних трансформацій; гармонійне поєднання національних інтересів економічного розвитку суб'єктів господарювання, зважаючи на моделювання визначених домінантів економічної орієнтації, технологічної мобілізації, соціальної гармонізації та реалізації конкурентних переваг, з форматом стратегічного управління в умовах світового господарства.

Список використаних джерел

1. Гойко А.Ф. Методи обґрунтування ефективності інвестицій та пріоритетні напрямки реалізації. К.: ВІРА, 2020. 320-325 с.
2. Данилишин Б. Якими мають бути стратегічні напрями відбудови національної економіки. *Економічна правда*. 2022. С. 12-15
3. Constitution of Ukraine (2022), retrieved from : <http://zakon3.rada.gov.ua/>.

РОЗВИТОК ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ОЗНАК

Клименко Л.В.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Радченя О.М.

здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Зміни в економічних відносинах під час трансформаційної економіки відбуваються з великими витратами ресурсного потенціалу, але наближають державу до обраної моделі господарювання. Останніми десятиріччями відбуваються накопичення критичної маси ринкових перетворень як результат структурних зрушень в національній економіці. Водночас рівень наявної полеміки свідчить про відсутність якісно нового методологічного інструментарію для аналізу економіки перехідного стану в умовах глобалізації, незавершеність процесу формування науково-прагматичної і загально-усвідомленої трансформаційної парадигми сучасного національного розвитку, яка б органічно поєднувалась із сучасною ринковою ідеологією, відповідала б регіональним інтересам і консолідувала б усі верстви суспільства.

Швидкість економічних змін у глобальному середовищі настільки велика, а інерція сучасного мислення настільки сильна, що нинішня економічна наука у ряді випадків просто не встигає за змінами, що відбуваються в об'єкті її аналізу. Як наслідок, виникає конфлікт між застарілими теоріями й новою реальністю, з'являються наукові твердження про системну кризу економічної теорії.

Сформовані наукові тенденції наштовхують, як мінімум, на два твердження: існуючі національні парадигми не є вічними та незмінними, а звідси не є вічними й засади урядової економічної політики, що ґрунтуються на середньостатистичних даних; економічна політика держави не може вважатися національною економікою, як і економіка не може бути підпорядкована політичній юрисдикції держави. Саме тому головною метою сучасних досліджень «розвитку» та «ефективності» є обґрунтування науково-теоретичних підходів до характеру здійснення сучасних трансформацій в національній економіці, впливу на ці процеси факторів глобалізації та регіоналізації, визначення сутності й змісту парадигми суспільного розвитку як домінуючого напрямку розширеного відтворення економічних систем [1 с. 158-165].

Ряд авторів вважають, що характеристика періоду як переходу від адміністративно-командної до ринкової економіки запозичена з управлінської науки і без критичного аналізу перенесена в економічну теорію, а тому є досить поверхневою та однобічною. Оскільки в колишньому СРСР функціонувала не суто адміністративна економіка, а економіка змішаного типу, то основний зміст перехідного процесу визначається як трансформація від змішаної економіки одного типу, що діяла на директивно-плановій основі, до змішаної економіки іншого типу, що має функціонувати на ринкових засадах [2].

При оцінці перехідного стану національної економіки до радикально протилежних висновків дійшов П. Єщенко, який, стверджує, що нині в Україні сформований квазіринок із характерними для нього диспропорціями між фінансовою і виробничою сферами, натуралізацією відносин між суб'єктами господарської діяльності, нееквівалентним обміном, неадекватною реакцією господарства на ринкові сигнали, засиллям тіньової економіки й іншими негативними рисами [3].

А. Чухно, сучасні трансформаційні процеси асоціює із цивілізаційним позиціонуванням. Погоджуючись із наявністю перехідного періоду, його зміст він вбачає не лише в переході до іншої системи економічних відносин, а й від індустріальної до постіндустріальної стадії суспільно-економічного розвитку. Звідси випливає неможливість подолання системної кризи в суспільстві реформуванням лише виробничих відносин [4]. Вони, на нашу думку, мають доповнюватися глибокими інноваційно-структурними змінами економіки, оновленням продуктивних сил і формуванням сучасного технологічного способу виробництва. З цих міркувань тривалість перехідного періоду зумовлюється не лише створенням функціональних ринкових інститутів, а й подоланням технологічного відставання України.

Полярні дебати з цього питання втрачають сенс, якщо взяти за основу твердження, що нинішня економічна діяльність у всій своїй сукупності фактів і явищ взагалі не має якихось "чистих форм", а характеризується наявністю багатьох якісно нових форм господарювання [5]. Такий підхід унеможливорює дослідження з домінуючою концепцією "глобалізованого економічного розвитку", частиною якого є й Україна. Це досить виправдано, оскільки

перехідний період є поняттям часу, а глобалізаційні процеси визначають якісний стан суспільства на перспективу.

Не менш дискусійним є питання визначення меж трансформаційності. Країни Центральної та Східної Європи умовними критеріями для себе обрали прийняття до ЄС і НАТО. Таким чином, новообрані члени ЄС ніби вже успішно завершили період суспільної трансформації. Відповідно Болгарія та Румунія є частково успішними. На відміну від них, Македонія, Албанія, Сербія й Чорногорія є неуспішними і такими, де процеси трансформацій відверто зтягаються [6]. З цієї позиції Україну можна вважати державою, в якій процеси трансформації зважаючи на євроінтеграційний вектор розвитку відбуваються не виправдано повільно.

За таких умов, резонно зауважити, що в умовах збільшення взаємозалежності усіх країн у рамках глобалізованої економіки простежується зростання незалежності суб'єктів господарювання всередині країни, тобто знижується їхня підпорядкованість національним урядам.

Дане твердження є основою для подальшого обґрунтування сутності сучасного етапу розвитку національної економіки. По-мірі його формування згідно фундаментальних етапів розвитку економіки альтернативні та національні трансформаційні процеси можуть одержати інші вектори розвитку і відповідно інше теоретичне обґрунтування. У сучасній науці на це є об'єктивні причини.

По-перше, в умовах глобалізованого економічного розвитку зростає автономія суб'єктів, які визначають економічну політику на рівні національного господарського комплексу. В сучасних умовах господарювання неможливо однозначно стверджувати про "національну" незалежність економічних суб'єктів, чий інтерес беруть до уваги уряди.

По-друге, розширюється коло суб'єктів економічного та політичного ринків, які впливають на рішення національних урядів. Як наслідок, традиційні механізми формування економічних інтересів зазнають деформації, а функціонування політичного ринку значно обмежує автономію уряду при розробці й реалізації економічної політики.

По-третє, з'являється новий суб'єкт економічних інтересів – міжнародне регіональне об'єднання. Процес регіоналізації ініціював виникнення двох тенденцій, які впливають на механізм державного управління:

1) активізація зовнішньоекономічної діяльності внутрішніх регіонів країни та їхнє прагнення дістати більшу самостійність у прийнятті стратегічних рішень;

2) залежність транснаціонального співробітництва країни від досягнутих домовленостей і угод у межах міжнародних регіональних об'єднань.

По-четверте, відбувається дифузія автономії економічних та інституціональних структур, реалізована через боротьбу окремих держав, груп, міжнародних економічних об'єднань за можливість впливу на прийняття глобально значущих економічних рішень. Ускладнення зв'язків і залежностей значно обмежує можливості урядів щодо формування механізмів координації

економічної політики на національному рівні й гармонізації інтересів на рівні наднаціональному [1].

Отже наведені парадигми, ставлять перед наукою непрості завдання теоретичного переосмислення ролі та значення держави в регулюванні національної економіки та суспільних відносин, а також визначення сучасних трансформаційних ознак з урахуванням її впливу на економічний розвиток держави та аграрного сектора економіки зокрема.

Список використаних джерел

1. Мазур А.Г. Науково-теоретичні засади системних трансформацій в національній економіці. *Економіка*. 2022. № 5. С. 158-164.

2. Трансформація моделі економіки України (ідеологія, протиріччя, перспективи) / за ред. акад. НАН України В.М. Гейця. К.: Логос, 2021. 500 с.

3. Єщенко П.С. Економічна теорія й економічна політика в трансформаційному суспільстві. *Економіка і про гнозування*. 2006. № 4. С. 10-16.

4. Чухно А.А. Постіндустриальна економіка: теорія, практика та її значення для України. К.: Логос, 2013. 632 с.

5. Трансформація моделі економіки України (ідеологія, протиріччя, перспективи) / за ред. акад. НАН України В.М. Гейця. К.: Логос, 1999. 500 с.

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Клименко Л.В.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Тімірова Є.С.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Україна володіє потужним аграрним потенціалом, який є основою розвитку стратегічної галузі національної економіки. Рациональне використання цього потенціалу дасть змогу не тільки повністю забезпечити продовольчу безпеку нашої країни, але й перетворити Україну в одного з найважливіших гравців на світовому аграрному ринку. Проте говорити про конкурентоздатність на міжнародному ринку не приходиться. Аграрна продукція має слабші позиції внаслідок відсутності повної гармонізації вітчизняних та міжнародних стандартів, низьким рівнем розвитку інфраструктурного забезпечення, недостатньою державною підтримкою та іншими факторами, що потребують систематизації та обґрунтованих шляхів вирішення ситуації. Найважливішим завданням вітчизняних товаровиробників є адаптація до динамічних сучасних викликів глобального економічного середовища. Дана проблематика є актуальною не лише для конкретних суб'єктів мікрорівня регіонального масштабу, а й економіки України.

Вагомий науковий доробок щодо дослідження рівня міжнародної конкурентоспроможності аграрного сектора економіки та його впливу на міжгалузеву мультиплікативну економіку розробили вітчизняні та зарубіжні науковці: О.І. Мельниченко, Л.О. Мустафаров, Т.О. Сінченко, С. П. Якуба, А.С. Гальчинський, А.О. Бусаковська та інші. Попри цілісність, ґрунтовність та комплексність отриманих науковцями результатів, відносно факторів формування оптимального рівня міжнародної конкурентоздатності продовольчого комплексу національної економіки, особливої вагомості в сучасних військових умовах набувають проблеми та пошуки ефективних механізмів екологічно-економічного регулювання конкурентних переваг в системі економічної нестабільності та зміни вектору національної інтеграції.

Вітчизняні науковці вивчаючи дане питання, стверджують, що успішність вирішення даних викликів сьогодення, в значній мірі залежить від рівня глобальної конкурентоспроможності та економічної стабільності держави.

Сільське господарство історично є однією з найважливіших комплексних галузей вітчизняної економіки. З 60,4 млн га території країни сільськогосподарські угіддя займають 41,8 млн га, з яких площа ріллі становить 32,6 млн га. Родючі ґрунти є найбільш відомим та беззаперечним брендом України. Однією з головних переваг органічного виробництва є стабільність споживчого ринку. За сучасних умов виробництва однією з функціональних галузей економіки є аграрний сектор, який не лише забезпечує матеріальне виробництво, через створення матеріальних благ рослинного та тваринного походження, а й відповідно забезпечує населення України та за кордоном продуктами харчування, а промисловість – необхідною сировиною.

За військового стану економіки аграрний сектор України є основним джерелом валютних надходжень за рахунок продажу товарного асортименту сільськогосподарської продукції зарубіжним партнерам. До початку війни Україна здійснювала зовнішньоторговельні операції із понад 200 країнами-контрагентами світу. Географія експорту вітчизняної аграрної продукції на країни Євросоюзу становила (34%), переважна більшість товарів було спрямовано до Німеччини, Великобританії, Франції та ін. Органічне виробництво за сучасних світових тенденцій є важливим напрямом розвитку аграрних підприємства, який Україна має використати в умовах посилення конкуренції на світовому ринку. Це є одним зі стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції на світовому ринку.

При розробці стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції аграрного сектору на внутрішньому та зовнішньому ринках слід враховувати специфічні особливості стану і розвитку внутрішнього середовища, обумовлені складною політичною ситуацією в країні, що дуже знизила конкуренцію всередині країни. Враховуючи важкий стан економіки України, дуже складно досягти потрібного рівня конкурентоспроможності аграрних товаровиробників. Нині найбільш конкурентоспроможною є лише агропродовольча сировина, але з урахуванням системної кризи економіки рівень конкурентоспроможності постійно знижується. Внутрішній ринок не в змозі забезпечити конкурентне

середовище для «випробування» товарів і технологій [3], що передують їх просуванню на зовнішній ринок.

Отже, основними стратегічними пріоритетами підвищення рівня конкурентоспроможності аграрної продукції до ЄС є: нарощування аграрного експортного потенціалу; формування оптимального інноваційно-інвестиційного ресурсу; гармонізація стандартів якості на сільськогосподарську продукцію вітчизняного виробництва згідно зі стандартами ЄС; удосконалення логістичної інфраструктури аграрного ринку; зміщення спеціалізації ІТ-індустрії, наукових досліджень та розробок, послуг аутсорсингу на пріоритетність розвитку сегментів аграрного ринку.

Список використаних джерел

1. Дудник О.В., Міненко С.І. Економічна природа понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність». *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29 С. 112–116.

2. Мустафаров Л.О. Міжнародна конкурентоспроможність аграрного сектору економіки України: теоретичний базис і практичний розвиток. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*: збірник наукових праць. НУ "Львівська політехніка". Львів, 2021. № 81. С. 203-208.

3. Попадинець Н.М. Конкурентоспроможність продукції аграрного сектору на внутрішньому та зовнішньому ринках. URL: <http://ird.gov.ua/irds/molvch20150261330.pdf>

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

Коваленко О.Г.

викладач-стажист

Уманський національний університет садівництва

Інтеграція цифрових технологій у процеси аграрного виробництва, має бути пріоритетом державної політики. З метою підвищення економічної ефективності сільськогосподарських підприємств останнім часом активно вивчається сільське господарство за умов цифрової економіки. Електронне сільське господарство розглядається як нова область, орієнтована на розвиток не тільки сільськогосподарського виробництва, а й сільських територій на основі вдосконалення інформаційно-комунікаційних технологій [1].

Сільське господарство постійно піддається впровадженню нових технологій та систем щодо покращення його положення. Але, шлях приходу технологій в сільське господарство дуже довгий і непростий, так як тут завжди дуже складно передбачити кінець подій заздалегідь. Існує декілька факторів дестабілізації агробізнесу: погодні умови (засуха, морози, дощі), ціни на світовому ринку, регулювання цін державою. Точне землеробство допомагає вирішувати деякі проблеми. Як приклад, розробляє прогнози погоди, процеси захисту рослин, розраховує кращий час для посіву. Аграрії вважають важливим

використання засобів виробництва і технологій, які здатні збільшити урожайність: удобрення і засоби захисту (73%), підвищення керованості виробничими процесами в господарстві (65%), використання спеціально обробленого насіння (60%). При цьому показник такого фактору, як підвищення керованості виробничими процесами в господарстві за останні роки збільшився на 25 %. По цим даним ми можемо спостерігати чітку тенденцію до використання не тільки традиційних методів підвищення урожайності, а й до застосування інноваційних методів, і їх об'єднання дає сильний поштовх вдосконалення галузі.

Кількість аграріїв, які дотримуються принципів точного землеробства збільшується. Більшість використовує технології для управління і контролю за роботою техніки. 5% аграріїв використовують супутники і дрони. Пріоритет надається електронним системам, які дозволяють контролювати техніку і урожай. Для прийняття правильного управлінського рішення фермер повинен володіти цифровими технологіями, такими як електронна карта полів, супутникові знімки, алгоритми диференційованої обробки поля, високотехнологічні датчики, мобільні програми та GPS-системи [2].

Є і унікальні сільськогосподарські продукти, які об'єднують зразу декілька аспектів. Вони можуть об'єднати карту скаутингу, роботу зовнішніх консультантів, прогноз стадій росту, аналіз урожайності і погодних умов, аналіз продуктивності полів, прогноз захворюваності, стадій росту рослин. Такі цифрові інструменти допомагають аграріям контролювати посіви і використовувати елементи точного землеробства на одній єдиній платформі [3].

Завдяки використанню різних інноваційних платформ в сільському господарстві спостерігається ріст кількості продукції, та покращення її якості. Тому точне землеробство стає невід'ємним механізмом для розвитку сільськогосподарської галузі, і багаточисленні дослідження не раз доказують це.

В основі модернізації аграрного сектора лежить перехід до інтелектуального сільського господарства яке засноване на комплексній автоматизації та роботизації виробництва, використанні автоматизованих систем прийняття рішень, сучасних технологій моделювання та проектування екосистем.

Інтелектуалізація аграрного сектора дозволяє скоротити обсяги зайвого використання агрохімікатів, неорганічних добрив, палива, максимізувати використання органічних добрив, біопалива, відновлювальних джерел енергії [4].

Використання сучасних технологій в сільському господарстві сприяє збереженню та відновленню корисних властивостей ґрунтових вод та ґрунтів; забезпечує екологічно безпечну та ефективну боротьбу зі шкідниками; дистанційно здійснює контроль над дотриманням сертифікаційних вимог органічного сільського господарства. В результаті можливості аграрного сектора, зокрема виробничі, розширюються, а ефективність використання ресурсів галузей сільського господарства – підвищується.

Цифровізація АПК України дозволить зменшити ризики, адаптуватися до зміни клімату, підвищити продуктивність сільськогосподарських культур, своєчасно планувати польові роботи.

При глобальному переході на цифрові технології вітчизняні виробники зможуть займати різні високоприбуткові ніші у наукомістких послугах для сільського господарства, серед яких - передові рішення у галузі біотехнологій, інформаційно-комунікаційних технологій, робототехніки, аерокосмічної промисловості, відновлення природного середовища та проектування екосистем.

З метою створення умов для якісних змін у розвитку аграрного сектору економіки, переходу його на новий технологічний уклад, потрібна реалізація цілого комплексу заходів. Найважливішим є – впровадження сучасних інноваційних технологій, розвиток цифровізації в АПК України [5].

Існує декілька варіантів прогнозів розвитку сільського господарства України. В якості передумов для даних прогнозів були висунуті чотири гіпотези:

1. Посівні площі під головними сільськогосподарськими культурами не будуть скорочуватися, а будуть навіть збільшуватися.

2. У всіх країнах все більше ресурсів буде витрачатися на втілення досягнень науково-технічного прогресу в сільське господарство, що дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, перш за все землі і води.

3. Країни що розвиваються будуть збільшувати споживання білків за рахунок м'ясної і молочної продукції. Тому, велика частина вирощених рослинних ресурсів буде використовуватися на корм.

4. В більшості країн буде зберігатися тенденція використання сільськогосподарських ресурсів перш за все для продовольчих цілей. Виключення складуть ті країни, де існують особливі природні і політичні умови, які дозволяють їм ефективно використовувати земельні ресурси для виробництва біопалива [6].

На даний час вже накопичено певний досвід впровадження цифрових технологій у великих агропромислових холдингах. В малих формах господарювання процеси цифровізації практично не запуснені. Агроректор в Україні має сформовані передумови для подальших якісних трансформацій та застосування інновацій й модернізації, адже держава утримує провідні позиції у світі за показниками експорту багатьох видів сільгосппродукції, а до роботи у ньому залучено значну кількість працівників. Тому аграрний сектор є важливою складовою національної економіки, стратегічна роль якого не лише у формуванні продовольчої безпеки, а й розвитку аграрного ринку та нарощування експортного потенціалу.

Список використаних джерел

1. Подашевська О.І. Проблеми і перспективи розвитку інформаційних технологій в сільському господарстві. *Праці ТДАТУ*. 2020. Вип. 20, т. 4. С. 175-185.

2. Болтянський О.В. Молодь і технічний прогрес в АПК: Мат. Міжнародної науково-практичної конференції. Харків: ХНТУСГ. 2021. С. 206-209.

3. Маніта І.Ю. Питання цифровізації сільського господарства в Україні. Технічне забезпечення інноваційних технологій в агропромисловому комплексі: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Мелітополь: ТДАТУ, 2020. С. 346-350. URL:<http://www.tsatu.edu.ua/tstt/wp-content/uploads/sites/6/manita-2020.pdf>.

4. Болтянська Н.І. Тенденції розвитку технологій і технічних засобів на тваринницьких фермах. *Праці ТДАТУ*. 2022. Вип. 20, т. 4. С.147-155.

5. Сучасний стан інноваційного розвитку в АПК URL:<https://cyberleninka.com/> (дата звернення: 12.03.2023).

6. Перспективи розвитку інноваційних технологій в АПК URL:<https://agrarii.com/> (дата звернення: 11.03.2023).

INFORMATION TECHNOLOGY IN THE TOURISM INDUSTRY

Raisa Kozhukhivska

*Ph.D of Economic, Associate Professor,
Uman National University of Horticulture*

Until recently, the Ukrainian tourism industry has been in isolation from global development trends, and is now undergoing a major reorientation from the paper-and-manual method of work to the use of automated IT management. For the majority of travel agencies in Ukraine, the introduction of AIT management is necessary, and has already become a real fact, critical for the successful development of business. Both worldwide and in Ukraine, the use of modern AIT becomes a means of competition for tour operators.

A constant trend in the development of the international travel industry in recent years has been the active use of profit optimisation systems. Enterprises that actively apply such systems gain a significant competitive advantage and achieve a noticeable increase in revenues. This system works in real time, analyses information received from the travel company's management system (booking trends, seasonal fluctuations, dynamics of previous periods, etc.) and takes into account specific features of market segments and reconstructions of pricing and fare management.

When in operation, the profit optimization module allows increasing tourist complex revenues by 4-8%. It shows key parameters of travel agency's activity for different managers, including the general manager: general business trend of the tour operator; return on activities; direction of the concentrated efforts for increasing the profitability; pricing policy. Efficiency is also achieved in the sales department, as evidenced by a 50% increase in sales and a 15% decrease in the cost of liquid transactions. Efficiency for the production department is a 20% reduction in process cycle time or a 5% reduction in inventory levels [1].

An essential element, which will depend on the reliable functioning of the entire operating system of the travel agency, is the information center, which will

ensure the unification of supply, consumption and production processes, turning them into a single highly efficient system. This will allow under conditions of rapid changes in the needs and desires of customers in the market of tourist services quickly and flexibly adapt the operating system (movement of labor, information, material and financial flows) to the individual needs of different customer segments. It will also minimize the cost of production of services and will significantly reduce the time of service and delivery of goods, speed up the process of obtaining information from various services and improve the level of service.

The information centre is a complex man-machine complex, the core of which is a computer information system that is oriented towards achieving the following objectives: monitoring the state of the tourist complex and the situation around it; operational analysis; detection, identification and assessment of adverse changes in the condition of the travel agency (potential dangers and threats to customers, etc.); support for making operational and strategic decisions to manage the tourism firm with full account of changing conditions and factors of its condition [2, p. 55].

The activities of the Information Centre are aimed at increasing the efficiency of tourism industry management. The work of the information centre is also aimed at the integrated management of material and information flows in the field of information support for the transport, reception and accommodation, restaurant, service, security, firefighting services, etc. The information centre is part of the management structure of the travel agency and is subordinate to the technical director. In general, it consists of technical staff who provide support and information support to the different services and departments of the tour operator. Their duties include:

- maintenance and technical support of the automated information system;
- maintenance, dispatching, control of input information;
- ensuring communications, software;
- operative management of the staff of the travel agency;
- registration and management of information and material flows of the travel agency;
- maintenance and support of the server, e-mail and connectivity to the Internet;
- service and maintenance of computer equipment, installation, configuration;
- maintenance and support of software products purchased; support and maintenance of a database of necessary data;
- identification of tasks in the areas of activity of various departments of the tour operator and administration for their further automation, designing further ways of development of the information system;
- development and updating of the official web-site of the travel agency;
- introduction of information technology in the executive practice, creation and updating of databases;
- advising staff on the use of information technology in their work;
- network software and hardware maintenance;
- transfer of information, current monitoring, analysis of information and presentation of results to the head of the department [2, p. 56].

Thus, the main element of reducing operating costs, improving the quality and speed of operations related to the provision of services is the introduction of an automated information system that will contribute to the effective management of information flows and their processing in the travel agency. In modern conditions it is impossible to ensure the quality of tourism business without the introduction and application of the latest information technologies. It is their use in practice ensures that the subjects of tourist activities comply with a set of interacting and complementary requirements that form the quality of tourist services.

References

1. UNWTO World Tourism Barometer. *Available at:* <http://www.unwto.org> (accessed March 13, 2023).

2. Kozhukhivska R. Automated information technology as an element in the development of the tourism industry. *Proc. of the Intern. Scient. and Pract. Conf. «Tourist and Hotel and Restaurant Business: World Experience and Development Prospects for Ukraine»*, April 14, 2021, Odesa: ONEU, 2021. pp. 54-57.

ЛІДОГЕНЕРАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА CRM

Корман І.І.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Семенда О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Мазур Ю.П.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

CRM (Customer Relationship Management) – управління взаємовідносинами з клієнтами, відноситься до всіх стратегій, методів, інструментів і технологій, які використовує бізнес для розвитку, утримання і залучення клієнтів. В широкому значенні – це особливий підхід до ведення бізнесу, при якому на перше місце діяльності компанії ставиться клієнт [1]. Але утилітарно це – певне програмне забезпечення, що автоматизує процес збору інформації про клієнта для подальшого аналізу.

CRM-система дозволяє накопичувати, узагальнювати і здійснювати аналіз даних за результатами реалізації маркетингових акцій, продажів за кожним клієнтом, операцій із сервісного обслуговування клієнтів. Вона призначена для керування всіма діловими відносинами з наявними та потенційними клієнтами всередині компанії. Я система розроблена для того, щоб оптимізувати бізнес-процеси. Тож CRM-система дозволяє постійно підтримувати зв'язок з вашими лідами, прискорювати рішення робочих завдань та збільшувати прибуток.

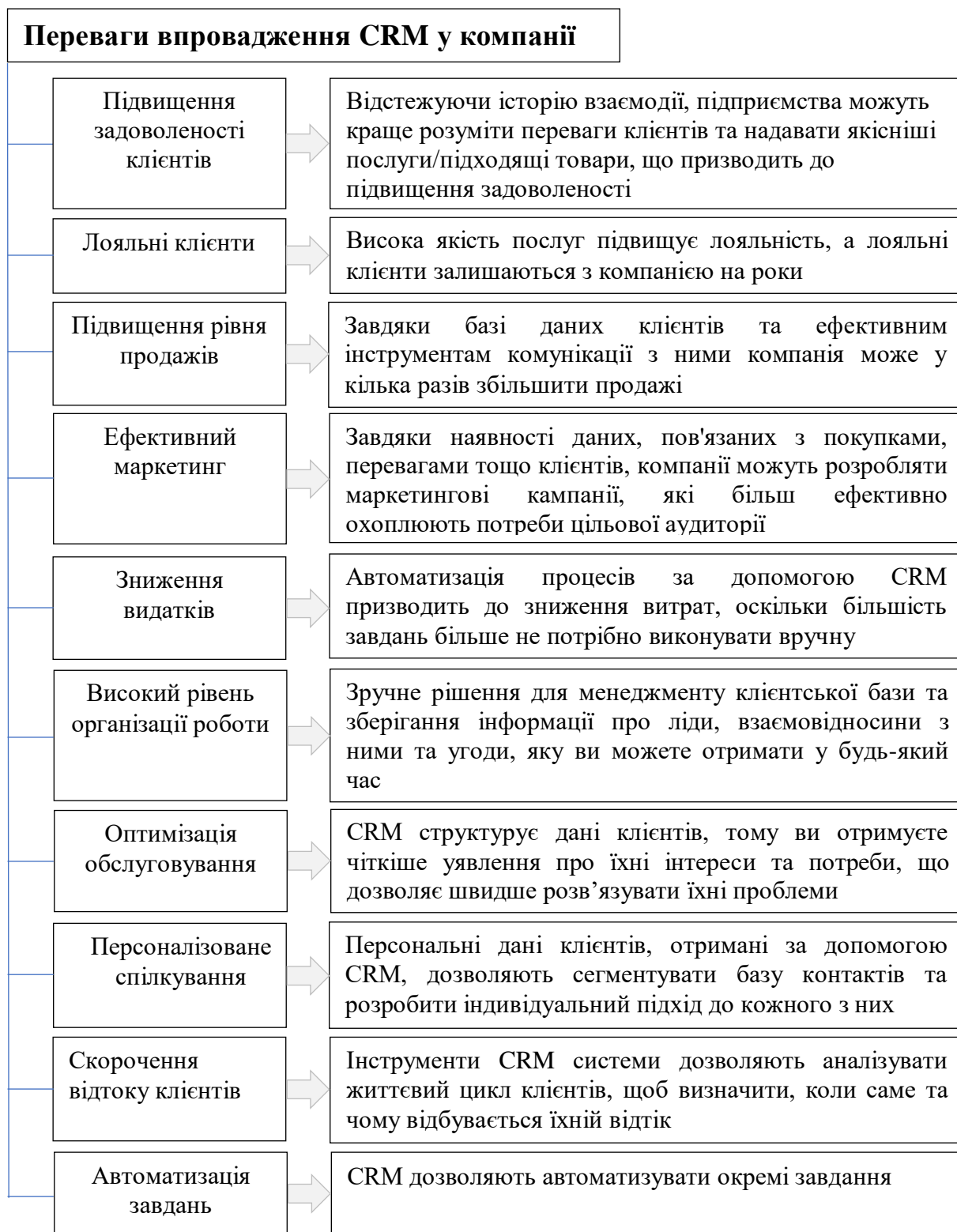


Рис. 1. Переваги використання CRM у компанії [2, 5]

Більш того, вона значно спрощує лідогенерацію, підвищує довіру клієнтів до вашого бренду та допомагає надавати їм кваліфіковану підтримку на будь-якому етапі ваших відносин [2].

Ліди — це потенційні клієнти, люди, які певним способом проявили інтерес до товару чи послуги — не просто шукали відгуки про товари в

пошуковій системі, але й, наприклад, залишили контактні дані у формі на сайті, вподобали сторінку компанії в соцмережі та зацікавились ціною на товар, підписались на розсилку чи зареєструвалися в програмі лояльності.

Лідогенерацію – це ухвалення остаточного рішення про покупку, що супроводжується транзакцією в будь-якій з її форм [3]. Хоча можна розглядати лідогенерацію і у вужчому розумінні, як процес формування, постійного поновлення та розширення бази потенційних клієнтів, зацікавлених у продукті осіб (лідів), тобто лідогенерація більшою мірою пов'язана з рекламною діяльністю, ніж із продажами безпосередньо.

Лідогенерація заснована на загальноприйнятій класифікації лідів: «холодні», «теплі» і «гарячі». До «холодних» лідів належать потенційні клієнти - приватні особи (B2C) або фірми (B2B), які колись висловили інтерес до купівлі, але до теперішнього моменту мотивації для завершення угоди в них немає, до таких належать одержувачі розсилок, передплатники на канали продавців, клієнти, що не мають у своєму розпорядженні на разі потрібного фінансування та ін.). «Теплі» ліди - потенційні покупці, які не зробили остаточного вибору, але тим не менш вступили в контакт із продавцем для отримання додаткової інформації. «Гарячі» ліди - покупці, які підтвердили намір завершити операцію формуванням заявки або переходом до складання контракту [4]. Основна мета впровадження CRM-стратегії – створення єдиної екосистеми по залученню нових і розвитку існуючих клієнтів (лідів). Управляти взаєминами означає залучати нових клієнтів, нейтральних покупців перетворювати в лояльних клієнтів, з постійних клієнтів формувати бізнес-партнерів.

Правильно вибудована стратегія лідогенерації дозволить менеджерам не витратити час та зусилля на дзвінки користувачам, яким неактуальна пропозиція компанії. В першу чергу, це економія рекламних бюджетів, краще розуміння своєї цільової аудиторії.

Щоб працювати з лідами, потрібно користуватися CRM-системою, яка допомагає керувати стосунками з клієнтами, і в центр всього бізнесу поставити клієнта. Щоб простіше було слідкувати за процесом, варто його автоматизувати за допомогою спеціального програмного забезпечення.

Отже, щоб побудувати якісну лідогенерацію, потрібно знати, хто клієнт компанії, як привернути його увагу та мати якісний корисний контент, а значить використовувати ефективну CRM-систему.

АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Кустріч Л.О.

доктор економічних наук, професор

Уманський національний університет садівництва

На сьогоднішній день підприємства різних сфер господарювання, зокрема й аграрні, знаходяться в ситуації невизначеності умов здійснення виробничо-

фінансової діяльності, тобто остання супроводжується значними ризиками. Тому з'являється необхідність впровадження політики антикризового фінансового управління.

Зміст антикризового фінансового управління підприємств аграрної сфери визначається як сукупність заходів організаційного, економічного, управлінського і регулюючого характеру, спрямованих на максимальну реалізацію потенціалу антикризового управління в умовах впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища в коротко- і довгостроковій перспективі з метою реалізації фінансового потенціалу підприємства та досягнення стратегічних цілей його розвитку.

Робота з удосконалення антикризового управління сільськогосподарським виробництвом на підприємствах повинна здійснюватися в чотири етапи:

1) підготовчі роботи (проводиться аналіз фінансового стану сільськогосподарської організації);

2) розробка заходів по раціоналізації управління (визначаються основні напрями вдосконалення, раціоналізація організаційної структури підприємства і структури управління, вдосконалення методів управління, підготовка і підвищення кваліфікації кадрів, механізація і автоматизація праці працівників управління і т. ін.);

3) впровадження заходів (розроблені заходи впроваджуються одноразово або поетапно. Купуються необхідні матеріальні засоби, проводиться навчання кадрів новим методам праці й організується впровадження заходів на місцях);

4) контроль за виконанням заходів (здійснюється контроль над виконанням поставлених завдань щодо вдосконалення антикризового управління сільськогосподарським виробництвом. У висновку визначається фактичний ефект від впровадження заходів і при виявленні будь-яких недоліків намічаються заходи щодо подальшого вдосконалення управління) [1].

Особливе місце в системі антикризового управління повинно відводитися проведенню аналізу фінансового стану.

Аналіз фінансового стану – це глибоке, науково обґрунтоване дослідження фінансових ресурсів в єдиному виробничому процесі. Для проведення фінансового аналізу необхідно:

- володіти його інструментарієм;
- мати відповідне інформаційне забезпечення;
- мати в своєму розпорядженні кваліфікований штат аналітиків [2].

Система показників інформаційного забезпечення формується за рахунок як зовнішніх, так і внутрішніх джерел інформації. Джерелами внутрішньої інформації є дані оперативно-технічного, бухгалтерського, кадрового обліків. Разом з тим особливу увагу в системі внутрішніх джерел інформації слід приділити управлінському обліку, що орієнтований безпосередньо на потреби менеджерів і здатний надати найбільш повну інформацію про стан процесів підприємства. Варто зауважити, що для вітчизняних аграрних підприємств характерною є недооцінка цього специфічного виду обліку. Джерелами

зовнішньої інформації можуть бути дані статистики, публікації державних органів влади, навчальних, науково-дослідних, проектних інститутів, засоби масової інформації.

Аналіз даних аналітичного забезпечення антикризового управління аграрного підприємства включає в себе збір необхідних даних, їх обробку, розрахунок показників зміни статей фінансових звітів, розрахунок фінансових коефіцієнтів, порівняльний аналіз значень фінансових коефіцієнтів із нормативними значеннями, аналіз зміни фінансових коефіцієнтів, формулювання висновків стосовно фінансового стану сільськогосподарського підприємства.

Облікова і прогнозна інформація повинна бути доповнена плановою інформацією. Джерела інформації, які використовуються для планування грошових потоків відповідно до НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: ф. 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан), ф. 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), ф. 3 Звіт про рух грошових коштів підприємства (за прямим та непрямим методом), а також форми управлінської документації про грошові потоки, реєстри бухгалтерського обліку й бюджету.

Варто зазначити, що при плануванні виробничої й фінансово-господарської діяльності аграрного підприємства не варто орієнтуватися виключно на збільшення прибутку (особливо в короткостроковому періоді), так як це негативно позначається на стабільності його діяльності, призведе до підриву виробничого потенціалу і в кінцевому підсумку збільшить ймовірність виникнення кризових ситуацій [3].

Планова інформація дозволяє контролювати процеси в організації, завчасно виявляючи негативні відхилення. З огляду на залежність результатів сільськогосподарської діяльності від нестабільних природно-кліматичних умов, її планування має бути варіативним (як мінімум в розрізі сприятливих, несприятливих і середніх погодних умов для рослинництва). Організація такого планування можлива в рамках використання управлінської технології бюджетування [4].

Задля забезпечення якості підготовки і прийняття ефективних управлінських рішень інформація повинна збиратися з дотриманням відповідних вимог, а саме, вона має бути значущою, повною, достовірною, своєчасною, зрозумілою, релевантною, зіставною, ефективною.

Система показників інформаційного забезпечення повинна використовуватися в процесі поточного і оперативного контролю за ходом здійснення фінансової діяльності. Ефективне функціонування інформаційної підсистеми неможливе без використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяють значно скоротити тривалість і трудомісткість обробки інформації, підвищити оперативність і повноту її надання користувачам.

Дієвість вищезазначеного визначатиметься наявністю у аграрних підприємствах кваліфікованого штату аналітиків, в ролі яких як правило виступають працівники бухгалтерії. Проте в силу своїх професійних обов'язків, що займають велику питому вагу і потребують значних затрат часу (зокрема,

складання і подання фінансової звітності), вони не можуть повною мірою здійснити ряд таких функцій, як прогнозування, планування, аналіз, контроль, забезпечення розвитку підприємства, які все ж таки варто покладати на окремого працівника(ів), адже ці процеси є невід'ємною частиною ведення антикризового управління.

Слід зауважити, що в Україні антикризове управління можуть здійснювати лише крупні концерни та холдинги, які мають змогу виділити кошти на найм провідних фахівців. Проте власникам вітчизняних підприємств менших розмірів, в тому числі й аграрних, потрібно усвідомити, що в сучасних швидко змінних умовах своєчасне формування системи антикризового фінансового управління стає особливо важливим.

Так, застосування антикризового фінансового управління дозволить за нормальних умов функціонування підприємства попередити і своєчасно відреагувати на прояви фінансової кризи, а в разі виникнення кризової ситуації – подолати вже наявну фінансову кризу, вивести підприємство з кризи з мінімальними втратами шляхом реалізації його внутрішніх можливостей виходу з кризового стану і забезпечити ефективне функціонування підприємства.

Список використаних джерел

1. Оцінка моделей діагностики банкрутства / В. П. Клочан, В. В. Клочан, Н. І. Костаневич, А. Г. Костирко. *Економіка АПК*. 2010. № 1. С. 97-101.
2. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий аналіз: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 392 с.
3. Антонюк О. О. Концептуальні положення організаційно-економічного механізму оздоровлення підприємств. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. Тернопіль, 2011. № 5 (24). С. 74-77.
4. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467>.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Кустріч Л.О.

доктор економічних наук, професор

Уманський національний університет садівництва

Кустріч В.І.

здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Питання реалізації трудового потенціалу, зокрема на регіональному рівні, набувають особливої актуальності у кризових та посткризових умовах. Збереження і розвиток трудового потенціалу є стратегічним завданням сталого розвитку країни.

Трудовий потенціал регіону – це інтегральна оцінка кількісних та якісних характеристик економічно активного населення, що проживає на території регіону та не підлягає прямому управлінню з боку органів державної влади регіону [1].

Трудовий потенціал регіону необхідно розглядати з точки зору підпорядкованості й взаємозалежності його з трудовим потенціалом держави. При цьому, сутність даної категорії полягає у кількості та якості трудових ресурсів регіону і, як наслідок, їх можливості задовольняти потреби різних рівнів у сучасних умовах та у перспективі [2].

Формування трудового потенціалу регіону враховує: демографічне відтворення населення; формування робочої сили, рівень кваліфікації якої відповідає регіональним і особистим потребам; соціалізацію особистості; відновлення робочої сили за рахунок задоволення потреб населення. Цей процес забезпечує відтворення нормальних умов життєдіяльності населення регіону і єдине спрямування розвитку його складових.

Розвиток трудового потенціалу – це процес переходу до більш досконалого стану, який забезпечує його якісне та кількісне відтворення, найповнішу реалізацію та ефективне використання [3].

Саме застосування стратегічного управління розвитком трудового потенціалу з врахуванням принципів, закономірностей та специфіки відтворення трудових ресурсів держави, зважаючи на досягнення сучасної економічної науки та світовий досвід провідних країн, дасть можливість досягти відповідного рівня його розвитку.

Стратегічне управління слід розглядати як діяльність з розробки та реалізації стратегії. Під стратегією розвитку трудового потенціалу логічно розуміти визначення основних довгострокових цілей і завдань його розвитку з формуванням плану дій по їхньому досягненню з урахуванням наявних для цього ресурсів і можливостей виявлення нових, а також впливу зовнішніх факторів, які його обумовлюють [4].

Розробка стратегії розвитку трудового потенціалу в загальному вигляді повинна включати такі етапи (рис. 1).

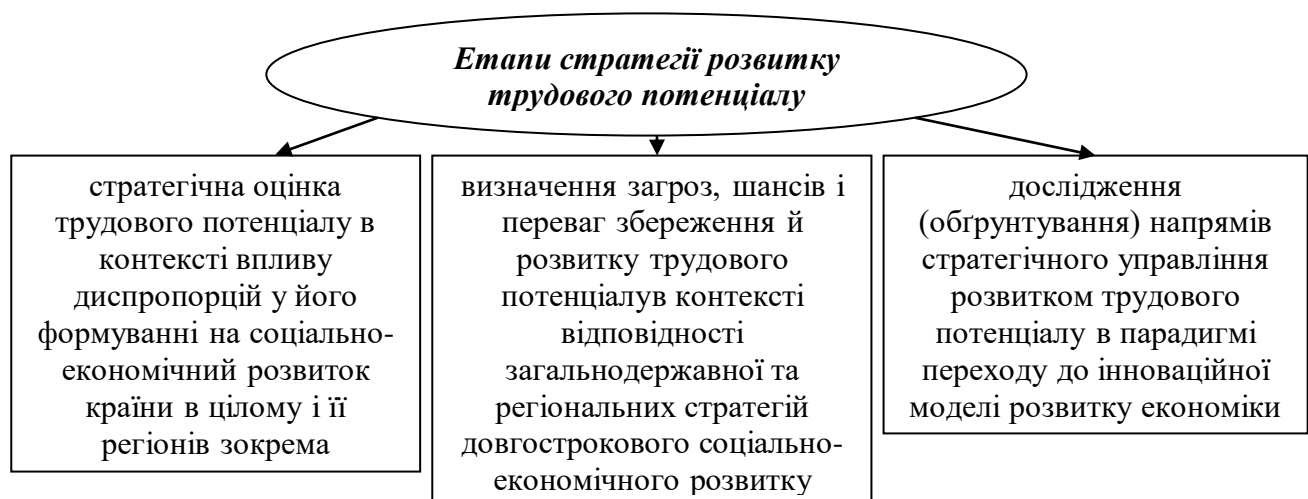


Рис. 1. Етапи стратегії розвитку трудового потенціалу
Побудовано автором за джерелом [4]

В умовах швидких змін навколишнього середовища при розробленні системної стратегії регіонального розвитку трудового потенціалу слід врахувати, що ключові стратегічні рішення повинні ухвалюватися швидко і незалежно від циклу планування.

Забезпечення стратегічного управління трудовим потенціалом на національному ринку праці передбачає удосконалення показників оцінки системи управління трудовим потенціалом шляхом включення наступних критеріїв: рівня корумпованості в системі державного управління, ротації кадрів: центр-регіон, регіон-центр, навчання і розвитку, задоволення роботою, рівня розвитку системи управління трудовим потенціалом.

У сучасних умовах та у майбутньому про досконалість сформованої системи стратегічного управління розвитком трудового потенціалу, що враховує регіональну специфіку, свідчитиме єдність системи управління трудовими ресурсами та їх відтворенням; ефективний механізм реалізації стратегії відновлення трудових ресурсів; зв'язок між стратегічним і оперативним управлінням.

Список використаних джерел

1. Гарькава В.Ф. Формування трудового потенціалу регіону як основа державної регіональної політики. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 3 (08). С. 352-359.

2. Череп А. В., Зубрицька Я. О. Дослідження сутності економічної категорії «трудоий потенціал» у менеджменті різних рівнів. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 4(8). С. 90-95.

3. Леоненко Н.А. Роль трудового потенціалу у відтворенні економічного потенціалу регіону. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 366-372.

4. Рапіцький Т. І. Концептуальні засади стратегічного управління розвитком трудового потенціалу України. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18(1). С. 187-192.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У ПРИВАТНІЙ КЛІНІЦІ «ЗДОРОВА СІМ'Я» М. КИЇВ

Кухар І.В.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Уманський національний університет садівництва*

Вернюк Н.О.

*науковий керівник, кандидат економічних наук, доцент
Уманський національний університет садівництва*

Якість в охороні здоров'я це складна система, в основу якої покладено

сукупність принципів, що характеризують ефективність, економічність, адекватність, своєчасність, доцільність, достатність процесів щодо охорони здоров'я населення (пацієнтів) на рівні наукових досягнень в сучасний період.

Конкурентна боротьба за потенційних споживачів медичних послуг визначає необхідність надання особливих гарантій щодо їхньої якості. В умовах формування ринку надання медичних послуг все більшого значення набувають процеси впровадження системи управління якістю закладів сфери охорони здоров'я, які є поширеними у світовій практиці. У багатьох високорозвинених країнах вимоги проходження медичними закладами процедури сертифікації на відповідність міжнародним стандартам серії ISO 9001 визначено законодавчо: у Німеччині усі державні та недержавні клініки зобов'язані мати свою систему контролю якості, а 99 % із них обирали впровадження системи управління якістю відповідно до вимог ISO 9001 [1]

Настанови щодо покращення процесів в організаціях охорони здоров'я подано в документі ISO IWA 1 [2] (International Workshop Agreement), підготовленому групою ASQ/AIAG і розвиває положення документу HC-1 (Health Care), який у загальній формі рекомендував закладам сфери охорони здоров'я виконувати вимоги щодо покращення медичної допомоги в частині встановлення діагнозу лікування, а також безпеки та ефективності всього медичного устаткування, діагностичних приладів і обладнання, що використовуються для зазначених цілей [3]. Тому вдосконалення та забезпечення високого рівня якості медичних послуг в медичній галузі України є актуальним й потребує використання найсучасніших управлінських та організаційно-економічних заходів.

Принципово нові вимоги до управління якістю послуг у медичному закладі обумовлені тим, що нині виживання будь-якого закладу, його стійке становище на ринку послуг визначається вищим рівнем якості. Система управління якістю розробляється з урахуванням діяльності медичного закладу та особливостей послуг, які надаються. Це означає, що коли в медичному закладі надають багато видів послуг, для кожного з них створюють відповідну систему управління якістю [4].

Найважливішим елементом системи якості є концептуальна модель управління якістю медичних послуг на основі інтеграції стандартів, що впливають на якість на різних стадіях: від визначення потреб споживачів до оцінки їхнього задоволення [5].

З метою удосконалення управління якістю медичних послуг у ПК «Здорова сім'я» пропонується впровадити концептуальну модель управління якістю на основі інтеграції стандартів, що розроблена В.Ю. Огвоздіним [5] і передбачає три рівні стандартизації: стратегічний, тактичний та оперативний (табл. 1).

Дана модель може слугувати системою вимірювання досягнутого рівня якості за різними напрямками і на різних рівнях управління. В результаті чого з'являється можливість стратегічного планування та регулювання передбаченого стандартами рівня якості діяльності медичних установ в довгостроковій перспективі.

**Адаптована концептуальна модель управління якістю медичних послуг
для ПК «Здорова сім'я»**

Рівні стандартизації	Рівні стандартів	Типи стандартів	Рівень розвитку	Базова компонента стандартів	Відповідальний (посадова особа)
Стратегічний	Державні стандарти	Галузеві стандарти	Розвиток галузі охорони здоров'я в Україні	Організація лікувального процесу	Генеральний директор
		Розпорядження ВР України		Інформаційне забезпечення	Головний маркетолог
		Накази МОЗ України			
Тактичний	Регіональні стандарти	Накази МОЗ України	Розвиток медичних установ регіону	Організація лікувального процесу	Заступник директора з медичних питань
		Нормативні акти МУ		Інформаційне забезпечення	Головний маркетолог
				Програми контролю якості медичної допомоги	Відділ управління якістю
				Науково-технічні розробки	Інженер-програміст
Оперативний	Локальні стандарти	Інструкції щодо застосування стандартів	Розвиток персоналу в МУ	Рівень використання нових технологій	Інженер-програміст
				Рівень використання інформаційних технологій	Інженер-програміст
				Рівень використання стандартів	Інженер-програміст
				Індекс задоволеності пацієнтів	Головний адміністратор
				Навчання персоналу	Менеджер з персоналу
				Кваліфікація персоналу	Менеджер з персоналу
				Рівень науково-технічних розробок	Інженер-програміст

В діяльність ПК «Здорова сім'я» пропонується запровадити систему вимірювання показників якості діяльності медичних установ, що може бути представлена у вигляді комплексу процедур, які включають методику збору показників якості діяльності господарюючих суб'єктів, методику їх оцінки на основі моніторингу та методику регулювання відповідно до виявленого рівня

якості. Відповідно до запропонованого процесу моніторингу показників структури якості медичної послуги розроблено карту розподілу функціональних обов'язків між виконавцями і контролерами, а також сформовано перелік документів, які необхідні для реалізації функції моніторингу системи якості у ПК «Здорова сім'я» (табл. 2).

Таблиця 2

Карта розподілу функціональних обов'язків в процесі реалізації функції моніторингу системи якості ПК «Здорова сім'я»

Функції системи якості	Виконавці	Контролери виконавців	Документи, що регламентують реалізацію функцій
Прогнозування потреб в медичній допомозі у населення і якості послуг	Заст. ген директора з медичних питань	Помічник генерального директора	Стратегічний план, маркетингова стратегія
Планування підвищення якості продукції	Заст. ген директора з медичних питань	Помічник генерального директора	Тактичний план, ДСТУ
Нормування вимог до якості продукції та стандартизація	Відділ управління якістю МЦ	Керівник відділу	Технічний регламент, ДСТУ
Організація взаємовідносин за якістю послуг між персоналом і клієнтами	Медичний персонал	Генеральний директор	Звіти за наданим послугам
Контроль якості та випробування обладнання	Інженер-програміст	Помічник ген. директора	Звіт за результатами випробувань, заходам
Стимулювання і відповідальність за досягнутий рівень якості	Менеджер з персоналу	Керівники підрозділів	Штатний розпис, фінансові звіти, накази про преміювання
Правове забезпечення управління якістю послуг	Юрист-консульт	Заступник директора з медичних питань	Фінансові звіти, звіти з продажу послуг
Спеціальна підготовка і підвищення кваліфікації кадрів	Менеджер з персоналу	Керівники підрозділів	Результати атестації до навчання, після навчання
Організаційне забезпечення управління якістю	Керівники підрозділів	Генеральний директор	Внутрішня документація
Фінансове забезпечення управління якістю послуг	Головний бухгалтер	Генеральний директор	Фінансові звіти

Вважаємо, що запропонований алгоритм забезпечить ефективне здійснення моніторингу і об'єктивну оцінку процесу надання медичної допомоги у діяльності ПК «Здорова сім'я» та поліпшать наявну систему управління якістю. Після запровадження ПК «Здорова сім'я» наведених заходів в свою діяльність, буде забезпечено впевненість як у персоналу, так і у споживачів медичних послуг в якості послуг та буде створено основу для їх постійного удосконалення. Це може сприяти більшій задоволеності

зацікавлених сторін, а також підвищенню ефективності управління якістю медичних послуг.

Список використаних джерел

1. Економічні реформи в Україні, реформа медичного обслуговування [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/128/2013>
2. Коюда В.О. Сутність та змістовна характеристика послуги як бази управління. *Економіка та суспільство*. 2022. №9. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua>
3. Вороненко Ю.В. Організація контролю якості медичної допомоги в закладах охорони здоров'я (Методичні рекомендації) /Ю.В. Вороненко, Н.Г. Гойда, О.З. Децикд та ін. Київ, МОЗУ, 2013. 42 с.
4. Лепський В.В. Концепція реформування медичної галузі з використанням проектного підходу. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2016. № 2 (1174). С. 101–112.
5. Пасько М.І. Суб'єкт медичної сфери: пацієнт, клієнт, споживач медичних послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. №9. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua>

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

Макаревич В.О.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Кожухівська Р.Б.

науковий керівник, кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Складова якості менеджменту підприємств індустрії гостинності значною мірою визначає загальний ринковий стан підприємства. Управління підприємством сфери гостинності – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідні для того, щоб сформулювати і досягти цілей [1, с. 192]. Організаційна структура управління спрямована на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами підприємства, розподіл між ними прав та відповідальності. В межах структури управління протікає увесь управлінський процес, відбувається рух потоків інформації, ресурсів, ідей та прийняття управлінських рішень. Вона ж забезпечує і можливість взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Зміна стратегії підприємства, як правило, обумовлюється змінами в його зовнішньому оточенні і завжди призводить до певних змін організаційної структури управління.

Організаційна структура управління повинна насамперед відображати цілі та задачі підприємства, і таким чином підпорядковуватися виробництву та його потребам. Тому моделі організаційних структур необхідно проектувати

знизу доверху, створюючи спочатку основні виробничі, потім ремонтні допоміжні та обслуговуючі підрозділи, пристосовуючи до них систему управління. Також потрібно врахувати той факт, що стратегічні цілі підприємства є вихідним та найважливішим параметром організаційної структури управління. Невдачі багатьох підприємств пояснюються тим, що при зміні цілей та пріоритетів під впливом мінливої ринкової кон'юнктури й конкуренції структура лишається незмінною, непристосованою до нових умов та цілей. І, зрозуміло, що стара структура не зможе досягти нових цілей.

Система менеджменту організаційної структури підприємств індустрії гостинності ґрунтується на основі таких показників: рівня розвитку та стійкості міжфункціональних зв'язків; раціональності організаційної структури управління; відповідності функцій та обов'язків кожного структурного елементу; ступеня правильності визначення статусу управлінського підрозділу і посад; еластичності організаційної структури управління; керованості.

При формуванні організаційної структури управління потрібно передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, який має забезпечити творчий характер роботи та нормальне навантаження, а також потрібну спеціалізацію. В зв'язку з цим показник спеціалізації управлінських підрозділів характеризує якість та повноту реалізації функцій управління, а значить і оптимальність організаційної структури управління.

На раціональність організаційної структури управління суттєво впливає суміщення посад по вертикалі та горизонталі. Доцільність ефективності суміщення керівних посад описується в літературі, наприклад, посади віце-президента компанії з посадою директора одного з філіалів. Показник відповідності функцій та обов'язків кожного структурного елементу організаційної структури управління його повноваженням та відповідальності допомагає з'ясувати рівень дотримання відповідного принципу до побудови організаційної структури. Між функціями та обов'язками з одного боку, та повноваженнями й відповідальністю – з іншого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої призводить до дисфункції системи управління в цілому. Ознакою доброго балансу відповідальності, прав та компетенції працівника системи управління є мінімум звернень до свого керівництва: він знає, як і що робити, і у нього для цього вистачає прав. Якщо працівнику для виконання своїх обов'язків не вистачає певних повноважень, ці повноваження повинен йому надати його безпосередній начальник [2, с. 98-99]. Таким чином, організаційна структура управління покликана бути відповідною соціально-культурному середовищу підприємства, яке спричиняє суттєвий вплив на рішення стосовно рівня централізації та децентралізації, розподілу повноважень та відповідальності, ступеня самостійності і масштабів контролю керівників.

Побудова або реформування організаційної структури управління підприємством сфери гостинності вимагає врахування великої кількості чинників прямого і непрямого впливу на структуру управління. Головними чинниками, що впливають на етапи організаційних змін структури управління

підприємствами сфери гостинності є: розмір; життєвий цикл підприємства; зміна організаційних форм, за якими функціонує підприємство; рівень розвитку на підприємстві інформаційних технологій.

Швидка адаптація організаційних змін структури підприємства має забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність підприємства на ринку.

Організаційна структура підприємства нерозривно пов'язана із стратегією. Підприємство спочатку визначає стратегічні цілі (стратегічні напрями діяльності), а потім вже і структуру, що їх може реалізувати. Тому організаційна структура – це обов'язкова частина стратегії. Відповідність стратегії організаційній структурі проявляється у включенні в увесь процес стратегічних змін кожного структурного підрозділу підприємства через відповідне цільове та мотиваційне налаштування. Необхідно здійснити декомпозицію місії та стратегічних цілей на структурні підрозділи підприємства, сформулювати бачення реалізації стратегії кожним структурним підрозділом, свої стратегічні цілі та окремі програми дій. І так на всіх рівнях ієрархії, включаючи кожного працівника, який також має свої цілі, своє бачення, свої програми дій. Тільки гармонізувавши весь колектив, спрямувавши кожного на виконання власної місії та місії підприємства, можна отримати необхідні конкурентні переваги і досягти бажаних результатів [3, с. 1374].

Зміна стратегії на підприємстві неминує призводити до певних перетворень в його організаційній структурі. Ці зміни не завжди будуть мати радикальний характер. Проте керівництво зобов'язане встановити, наскільки існуюча організаційна структура відповідає стратегії, а вже потім, якщо це необхідно, проводити відповідні зміни. З цією метою здійснюється оцінка оптимальності організаційної структури управління підприємства, яка включає принаймні три основні напрями: ефективність існуючої організаційної структури, її відповідність обраній стратегії та правильність ранжування задач нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства. Результати оцінки оптимальності організаційної структури є своєрідним обґрунтуванням при прийнятті рішень щодо проведення відповідних змін в ній відповідно до обраної стратегії, що дозволяє процес реалізації стратегічних змін певним чином систематизувати і поставити на наукову основу.

Список використаних джерел

1. Балабаниць А.В. Вимірювання результативності маркетингової взаємодії зі споживачами на основі концепції життєвого циклу маркетингових відносин. *Наука й економіка*. 2019. № 4 (16). Т.1. С. 191-198.
2. Галасюк К.А. Аналіз існуючих методик оцінки інноваційного потенціалу підприємств сфери послуг. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського*. 2015. С. 98-102.
3. Kozhukhivska R., Sakovska O., Shpykuliak O., Podzihun S. and Harbar O.

**УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ
ВЗАЄМОДІЇ ІЗ СПОЖИВАЧАМИ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ДУ ННЦ
«ІНСТИТУТ КАРДІОЛОГІЇ, КЛІНІЧНОЇ ТА РЕГЕНЕРАТИВНОЇ
МЕДИЦИНИ ІМЕНІ АКАДЕМІКА М.Д. СТРАЖЕСКА НАЦІОНАЛЬНОЇ
АКАДЕМІЇ МЕДИЧНИХ НАУК УКРАЇНИ»**

Мостов'як М.П.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Уманський національний університет садівництва*

Вернюк Н.О.

*науковий керівник, кандидат економічних наук, доцент
Уманський національний університет садівництва*

Стрімкий розвиток систем глобальних цифрових комунікацій зумовив підвищення ступеню інтелектуалізації управління організаціями та необхідність використання інноваційних підходів в управлінні бізнес-комунікаціями. Особливої актуальності в цьому сенсі набувають методики розробки, впровадження та використання алгоритмів формування унікальних бізнес-комунікацій, що формують організаційну культуру, орієнтовану на споживача, зокрема медичних послуг.

Значимість удосконалення внутрішньої комунікативної взаємодії з споживачами медичних послуг шляхом використання комунікаційної системи, орієнтованої на споживача, що характеризує відносини лікаря і пацієнта, та можливості керування такою системою з метою надання медичних послуг ґрунтується тим, що вона повинна прийти на зміну чинній, «патерналістській» системі відносин лікаря і пацієнта.

Необхідність зміщення акцентів на користь використання комунікаційної системи, орієнтованої на споживача, пов'язана з тим, що патерналістська система ґрунтується на: авторитарному відношенні керівництва медичного закладу як до працівників, так і до пацієнтів; слабкості особистої думки і позиції споживачів послуг; заплутуванні особи, що знаходиться на лікуванні, приписами тощо. На противагу цьому, «міжнародними стандартами ISO серій 9001:2000 та 10001:2007 рекомендовано регулярно і на систематичній основі визначати ступінь задоволеності споживача отриманою продукцією (послугою), при цьому можуть бути застосовані різні методи, які організація обирає самостійно, наприклад, анкетування» [1].

Ефективна комунікація між лікарем та пацієнтом сприяє поглибленню довірчих відносин між суб'єктами лікувально-профілактичного процесу. Орієнтація лікаря на партнерські взаємини з пацієнтом сприяє не тільки поліпшенню емоційного стану хворого, але й підвищенню прихильності до лікування. Пацієнти, які позитивно оцінюють свої відносини з лікарем, більшою мірою задоволені проведеним лікуванням [2].

Функціонально-логічну залежність у пропонованій комунікаційній системі, орієнтованій на споживача, складатимуть структурні взаємозв'язки лікаря, пацієнта і надані медичні послуги (рис. 1).

Пацієнт	Бажання пацієнта досягнення мети	Професіоналізм лікаря	Функції щодо досягнення мети	Загальна мета	Функції щодо досягнення мети	Ефективні препарати	Бажання лікаря	Лікар
		Самостійність в прийнятті остаточного рішення				Нові методики лікування		
		Ефективність лікування				Вивчення історії хвороб пацієнта		
		Ефективна профілактика захворювань				Моніторинг задоволеності пацієнтів		

Рис. 1. Функціонально-логічна залежність у комунікаційній системі надання медичних послуг, орієнтованій на споживача

*Сформовано автором самостійно

Констатація нами того факту, що у пропонованій комунікаційній системі, орієнтованій на споживача, функціонально-логічну залежність складатимуть структурні взаємозв'язки лікаря, пацієнта і надані медичні послуги, зумовлює висновок про необхідність використання досліджуваною організацією в системах: «лікар (старший медичний персонал) – пацієнт», «медична сестра (середній медичний персонал) – пацієнт» деонтологічних правил (правил поведінки медичного персоналу з хворими).

Компонентами системи «Лікар – пацієнт» в ході внутрішньої комунікативної взаємодії з споживачами медичних послуг повинні бути: підтримка, взаєморозуміння, повага, співчуття, співпраця, практична взаємодовіра. Приміром, «довіра як морально-психологічна категорія визначає ставлення як до дій іншої особи, так і до себе самої, ґрунтується на переконанні, що діє ця особа правильно, їй притаманні сумління і чесність. Довіра є обов'язковим компонентом у діяльності будь-якої соціальної групи, в якій люди спілкуються і мають тимчасові чи постійні цілі. Такими цілями у взаємовідносинах лікаря та хворого є успіхи у лікувальному процесі» [3].

Від комунікаційної компетентності лікаря безпосередньо залежить:

- ефективність проведених профілактичних заходів і здійснення процесу навчання населення навичкам ведення здорового способу життя;
- формування та підтримка мотивації пацієнтів у збереженні власного здоров'я;
- результативність лікувально-діагностичних і реабілітаційних заходів;
- успішність встановлення взаємовигідного соціального партнерства в моделі «лікар-пацієнт»;
- вибудовування стратегій взаємодії з населенням, вплив на громадську думку і, як кумулятивний результат за все, – поліпшення якості життя

суспільства у цілому [4].

Отже, для того, щоб бажання пацієнта і лікаря співпали (наприклад, бажання хворого самостійно приймати остаточне рішення та бажання лікаря здійснювати моніторинг задоволеності споживачів) необхідною є спільна робота лікаря і пацієнта за наступним алгоритмом (рис. 2).

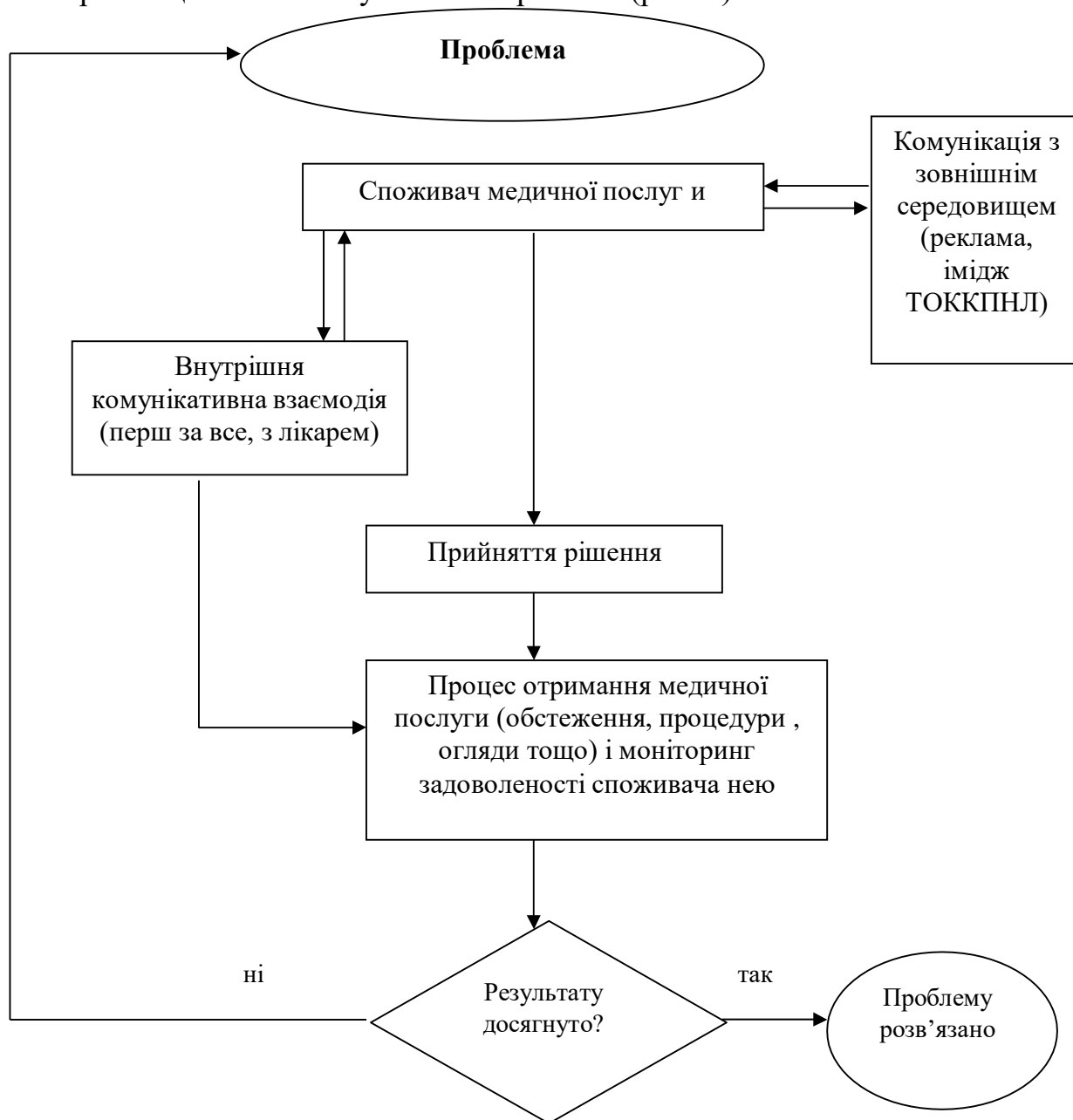


Рис. 2. Пропонований алгоритм прийняття рішення щодо одержання медичної послуги споживачем у ДУ ННЦ «Інститут кардіології, клінічної та регенеративної медицини імені академіка М.Д. Стражеска Національної академії медичних наук України»

*Сформовано автором самостійно

Перевагами формування відносин взаємної співпраці та практичної взаємодовіри лікаря і пацієнта є:

- встановлення довірчих взаємин і співпраця лікаря і пацієнта, які визначають успіх лікування;

- формування лікарем відповідального відношення пацієнта до процесу обстеження і лікування та важливість врахування цього відношення у процесі лікування хворого з метою отримання позитивного результату.

Таким чином, удосконалення внутрішньої комунікативної взаємодії з споживачами медичних послуг повинно ґрунтуватися на тому, що кожен лікар ДУ ННЦ «Інститут кардіології, клінічної та регенеративної медицини імені академіка М.Д. Стражеска Національної академії медичних наук України» в своїй діяльності має виходити з особистої і колективної відповідальності перед пацієнтами та, загалом, перед суспільством.

Професіоналізм лікаря оцінюється не лише за сумою спеціальних знань та вмінь, але й за особистісними якостями етико-деонтологічного плану, а вміння спілкуватися з хворою людиною слід вважати обов'язковою професійною компетенцією лікаря.

Список використаних джерел

1. Марчук О.В. Сутність та характеристики медичних послуг у маркетинговій товарній політиці медичних закладів. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16807/1/165-Marchuk-269-271.pdf>.

2. Черезова І.О. Комунікативна компетентність як інтегральна якість особистості. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 1, Т. 1. С. 103-107.

3. Психологія лікаря: особливості взаємин з родичами хворих. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29425/>.

4. Україна крізь призму Європейської хартії прав пацієнтів: результати виконання в Україні другого етапу європейських досліджень на відповідність стандартам ЄС з прав пацієнтів / [В. В. Глуховський та ін.]; Європ. прогр. Міжнар. фонду Відродж. «Розвиток співпраці аналітичних центрів України та країн Західної Європи». К.: Дизайн і поліграфія, 2022. 158 с.

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ

Новак А.Ю.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Уманський національний університет садівництва*

Вуйченко М.А.

*науковий керівник, доктор економічних наук, доцент
Уманський національний університет садівництва*

Нині кожен суб'єкт бізнесу прагне до підвищення конкурентоспроможності та вигідного позиціонування на цільових ринках. Це вимагає від керівників швидких релевантних змін та використання новітніх

технологій для збереження або збільшення рівня розвитку задля стабільного стану у майбутньому. Технологічні інновації, якісне обслуговування та швидка комунікація між суб'єктами економічних відносин застосовуються з метою подальшого розвитку та отримання соціально-економічних ефектів. Диджиталізація має стати тим чинником, який надасть значні переваги для розвитку будь-якого суб'єкта в цьому напрямі.

Стати цифровою організацією означає не тільки використовувати цифрові продукти та технології для взаємодії з клієнтами. У процесі змін бізнесу в бік цифрового потрібні, перш за все, великі зміни в діях співробітників, в їх навичках, саморозвитку, моделі поведінки та взаємодії з іншими людьми. Як зазначають фахівці, успішна диджиталізація починається з культурних перетворень [1]. О. Гудзь обґрунтовує даний аспект таким чином [2]: «ріст усвідомлення підприємствами щодо необхідності диджиталізації бізнес-процесів, викликає каскадний або мультиплікативний ефект, стимулюючи розвиток підприємств, галузей та економіки в цілому». Дійсно, диджиталізація це не тільки оснащення комп'ютерами, гаджетами, сучасними цифровими технологіями та онлайн-комунікаціями. Всі вони мають бути включені в єдиний новий процес, інструменти та моделі, які стають можливими за їхньої допомоги в бізнес процесах. Диджиталізація ще й привертає увагу інвесторів, нових клієнтів, ІТ-компаній, для яких цифрові трансформації є сенсом їхнього існування.

Слід зазначити, що цифрова економіка не є окремою галуззю, що діє на основі цифрових принципів та технологій. Вона є тією існуючою економікою, яка революціонує під впливом цифрової трансформації, корегуючи бізнес-процеси та відносини в них між всіма суб'єктами економічних відносин. На основі результатів досліджень, проведених у роботах [3-5], можна констатувати, що метою диджиталізації в бізнесі стає створення конкурентних переваг та підвищення результатів діяльності підприємств. Саме таке акцентування дозволяє правильно розуміти короткострокові та довгострокові мотиви при розвитку цифрової економіки для бізнесу, а також чіткі інтереси при позиціонуванні бізнес-структури в цьому процесі.

Для запровадження та подальшого розвитку диджиталізації менеджери підприємств мають вживати комплекс заходів у таких основних напрямках: розробка економічних та технічних вимог до інформаційно-комунікаційних технологій і шляхів їхнього застосування; ресурсне та фінансове забезпечення стосовно впровадження інновацій у продукти та внутрішні управлінські процеси; розробка (впорядкування) або збільшення бази клієнтів, визначення прийнятних каналів комунікації; підвищення якості внутрішньої комунікації свого персоналу, прозорість та доступність інформації; забезпечення доступу до інформаційних платформ та застосунків, зокрема міжнародних, з метою глобального та внутрішнього планування стратегії розвитку бізнесу; введення новітніх структур можливо, за допомогою чат-ботів для інформування; підготовка програм та коригування цифрових навичок персоналу, забезпечення якісного зворотного зв'язку тощо.

Багато представників бізнесу вважають однією з глобальних причин поширеної диджиталізації популяризацію соціальних мереж та розвиток інтернету речей серед споживачів. З цієї зміни гнучкі бізнес-структури стали переводити свою діяльність на інтернет-платформи. А деякі саме відкрили компанії вже в мережевому просторі. Такі нововведення спричинили збільшення малого бізнесу. Найактивнішими сферами, які отримали найбільшу вигоду від диджиталізації, стали торгівля та логістика. Також змінилися відносини між такими суб'єктами економічних відносин, як покупці, продавці та посередники. Такі цифрові трансформації внесли певні корективи між підприємствами та його персоналом, дозволивши керувати усіма підрозділами своїх робітників дистанційно, в найпростішому варіанті за допомогою месенджерів, чат-ботів, гугл-дисків та особистих чатів. Через це могли стати оптимізованими комунікації у організаційній структурі, прискореними та прозорими інформаційні зв'язки.

Підприємці, які застосовують у своїй діяльності підходи електронної комерції, можуть на одній платформі швидко оформляти замовлення і за допомогою дистанційного зв'язку з іншими відділами обробити замовлення і відразу його відправити. Певним недоліком таких процедур є можливе скорочення персоналу, зменшення чисельності та об'єднання підрозділів.

Отже, цифровий інструментарій привів до перерозподілу сил впливу між великим та малим бізнесом, між інтегрованими структурами та відокремленими підприємствами. Якщо раніше на глобальному ринку переважно були присутні ТНК, то в зв'язку зі змінами глобального простору та науково-технічним прогресом щодо якості міжнародних комунікацій, стало можливим вести бізнес навіть з підприємствами з обмеженими ресурсами.

Список використаних джерел

1. Філіппова С.В., Свінарьова Г.Б. Діджиталізація як середовище та фактор змін системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 330-335.
2. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3(29). С. 18-24.
3. Лазоренко Т., Шолом І. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез. доповідей I Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Київ, 23 квіт. 2020. р.). Київ, 2020. Вип. № 1. С. 50-51.
4. Жигалкевич Ж.М., Залуцький Р.О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8380>.
5. Власенко Т.А., Ревенко О.В. Особливості цифрової трансформації бізнесу в умовах невизначеності. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2022. Том 27. Випуск 3(93). С. 44-49.

ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ПОСЛУГ ІТ-АУТСОРСИНГУ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

Новак І.М.

доктор економічних наук, професор

Уманський національний університет садівництва

Павленко Я.Ю.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Світовий досвід показує, що в останні десятиліття майже 60% приросту сільськогосподарського виробництва пов'язано з впровадженням науково-технічного прогресу. Характеристикою сучасного сільськогосподарського виробництва є якісна зміна ресурсів, що дозволяє значно підвищити ефективність їх використання.

У сучасній ситуації зростає попит на науку як генератор науково-технічного прогресу і потребу загального розвитку промислової та галузевої науки розуміють як її науково-технічний розвиток, впровадження сучасних інформаційних технологій.

Основними напрямками прискорення та підвищення ефективності науково-технічного прогресу аграрно-промислової групи на цьому етапі є:

- зосередження зусиль аграрної науки на пріоритетах, які можуть прискорити визначення технічних, науково-технічних та соціально-економічних завдань, поставлених перед галуззю;

- ширше використання прав інтелектуальної власності у сільськогосподарському виробництві з урахуванням запровадження прав інтелектуальної власності при вступі до СОТ;

- підвищення економічної ефективності діяльності НДІ сільського господарства з метою забезпечення раціональної участі науково-технічних підрозділів у процесі ринкового реформування в аграрному секторі;

- формування інформаційно-консультативної служби агропромислового комплексу для сприяння підвищенню ефективності розвитку сільськогосподарського виробництва та покращенню соціально-економічних умов життя на селі шляхом поширення нових знань та розвитку науки і техніки;

- розвиток підприємницької роботи в науково-технічних галузях АПК та формування на цій основі нових планових компаній для здійснення науково-технічної та інноваційної діяльності;

- покращення управління науково-технічною діяльністю з урахуванням переходу від адміністративного процесу до демократичної системи управління та підвищення автономії наукових установ;

- поглиблення міжнародного науково-технічного співробітництва через активну участь у міжнародних та міжвідомчих угодах.

У сучасних умовах науковці аграрії мають зосередитися на більш важливих напрямках своєї діяльності, які можуть прискорити вирішення поставлених перед галуззю завдань, а саме – пріоритетних. Повинен працювати ланцюжок: «наукова задача – її вирішення – отриманий результат».

Вирішальними факторами стійкого зростання сільськогосподарського виробництва є успішний розвиток науково-технічних досягнень та впровадження інноваційних пропозицій, сучасних інформаційних технологій. Це резервний фонд, який часто потребує певних матеріальних витрат, але від якого в кінцевому підсумку залежить ефективність сільськогосподарського виробництва, реальне використання інновацій. На жаль, сьогодні інноваційний потенціал аграрної галузі в країні використовується в межах 4-5%, тоді як у США цей показник становить близько 50%. Частка наукоємної продукції АПК України не перевищує 1% від загальної кількості, а в розвинених країнах – понад 20%.

Нині управління процесами розвитку та розвитком науково-технічних досягнень і передового виробничого досвіду сільського господарства України в ХХІ столітті має мати вирішальне значення. Створення ефективного інформаційного середовища в сільському господарстві, особливо в інженерній системі, є актуальним завданням як для управління, так і для виробництва та науки. Без інформаційної складової важко взагалі говорити про розвиток науково-технічних досягнень, і навпаки, коли поширення інформації без оволодіння виробництвом, не можна говорити про успішну інформаційну сферу. Тому проблема впровадження (розвитку) досягнень науки і техніки та сучасних інформаційних технологій відіграє унікальну роль для сільського господарства.

Вважається, що початок ХХІ століття – це перехід від енергетики до інформаційних технологій. У глобальному масштабі це характеризується значним перерозподілом капіталу на користь подальшої глобалізації інформації. До кризи в Україні зросли інвестиції в розвиток інформації, особливо в сільському господарстві. Загалом, незважаючи на високу частку економіки України у виробничому секторі, загальний рівень інформаційно-технологічних компаній сьогодні вкрай низький. Багато в чому це пов'язано із загальним економічним спадом у країні, оскільки компанії не можуть дозволити собі великих інвесторів у технології, які підвищують ефективність управління та виробництва, хоча й у найближчому майбутньому. Проте вже є групи компаній, особливо в сільському господарстві, які можуть стати лідерами у використанні сучасних і найдорожчих інформаційних систем.

Нині діяльність компанії на ІТ-ринку в першу чергу залежить від:

1. від виробничих можливостей, які характеризують загальний стан виробництва (скорочення, збільшення) і, відповідно, наскільки гострою є потреба компанії в інформації;

2. наявності, кількості і структури інвестицій (довгострокових проектів) визначають потенціал компаній як ІТ-клієнтів, а також вибір інформаційних систем - систем, спрямованих на впорядкування технології виробництва (наприклад, САПР). Наступним кроком є масове впровадження інформаційних систем управління ресурсами (транспорт, працею тощо) підприємства в цілому;

3. експортних можливостей, що визначають обсяг роботи на світовому ринку. Загалом ці компанії прагнуть до того, щоб їхня діяльність максимально відповідала світовим стандартам.

В сільськогосподарському виробництві України для реструктуризації можна виділити три етапи комп'ютеризації:

- розробка систем автоматизації управління та фінансово-відомчої діяльності (АСУ);
- система автоматизованого проектування (САПР);
- системи технічної автоматизації (АСУ ТП).

Розробка кожного етапу здійснюється незалежно один від одного, відповідно до вимог окремих підрозділів.

АПК України також характеризується більшою автоматизацією рутинної роботи, а не зміцненням інтелектуального потенціалу керівників. Реалізації концепції передачі інформації в сільськогосподарському виробництві заважала відсутність «соціального замовлення», відповідного технічного рівня цієї галузі економіки та рівня соціальної освіченості споживачів для сприйняття цієї ідеї. Реальна ефективність впровадження інформаційних технологій залишає бажати кращого.

У перший період незалежності, автономії та становлення ринкової економіки ситуація загострилася. Через брак коштів на технічну реструктуризацію агровиробника така «розкіш», як інформаційна система, вважалася серйозною побічною проблемою і поступово почала зникати з практики корпоративного управління. Останнім часом у сфері сільського господарства все більше створюються умови та докладаються значні зусилля щодо впровадження інформаційних технологій. Зростання інвестицій в ІТ було зумовлене рядом факторів:

- продовженням економічних реформ;
- приватизацією;
- зростанням прямих іноземних інвестицій;
- значним попитом на персональні комп'ютери та програмне забезпечення з боку малих і середніх підприємств та окремих сільських користувачів [1].

Щодо Європи, то єдиний ринок ЄС змушує конкуруючі компанії збільшувати витрати на ІТ та покращувати свою інформаційну інфраструктуру. Тому найкращим рішенням для України сьогодні є використання роботи, зробленої на Заході. Стосовно сфери використання, то варто говорити не про стратегію компанії, яка використовує інформаційні технології, а про її розмір. Сучасний ринок інформаційних технологій пропонує рішення практично для будь-якого виробництва, від наприклад, вирощування пшениці до виробництва різноманітної продукції переробки. Однак для кожного такого рішення існують обмеження щодо мінімального розміру компанії. Розвиток інформаційних технологій пов'язаний з проблемами підвищення ефективності діяльності різноманітних консультаційних центрів різного масштабу та напрямків, що діють практично в кожній сфері.

Отже, розробка та впровадження нових технологій у вітчизняному сільському господарстві відкриває широкі шляхи ефективного використання праці, матеріалів і ресурсів. Все це сприятиме подальшому збільшенню обсягів сільськогосподарського виробництва та кращому задоволенню зростаючих потреб населення за рахунок обмеженого використання ресурсів громади.

Список використаних джерел

1. Бурлаков О. IT-аутсорсинг як інструмент оптимізації діяльності підприємств. URL: www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe.

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Пархоменко Л.А.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Мазур Ю.П.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Прийняття рішень - це процес, який відбувається впродовж певного часового періоду й здійснюється в кілька етапів. Рішення - це результат вибору з кількох альтернатив, який фіксується письмово чи усно й містить програму дій для досягнення поставленої цілі[1].

В кожній людині є свій підхід до вирішення. Менеджер має враховувати багато факторів та мати знання з різних розділів науки. Найважливіші – математика, психологія, філософія, соціологія. Налаштування має бути лише на успіх. Важливо логічно мислити. Основними формами логічного мислення є поняття, судження та умовивід [2].

Поняття – форма мислення, в якій відображається суть предметів і явищ реального світу в їх істотних, необхідних ознаках і відношеннях. Відображаючи істотні ознаки предметів поняття дає можливість у думці відділити ці предмети від інших і тим сприяє глибшому їх пізнанню. Поняття несе в собі інформацію про істотні і характерні ознаки одиничного предмета або певної множини предметів.

Способи зменшення ризиків при прийнятті рішень:

- 1) поглиблення знань;
- 2) персональні характеристики;
- 3) зменшення кількості або уникнення помилок.

Помилки бувають 2 типів – логічні та фактичні.

Фактичні помилки трапляються, коли на думку вплинув фактор її викривлення між предметом та явищем дійсності. Наприклад, не почув якусь інформацію або не помітив людину, яку ти щойно хотів побачити для надання йому настанов. Фактична помилка в такому разі, може призвести до якоїсь затримки на кшталт виїзду техніки на поле із запізненням.

Логічні помилки є результатом незнань та неправильності думки. Помилки у тракториста може призвести до поломки техніки, у агронома – втрати врожаю. Логічні помилки можуть призвести до гірших наслідків, ніж фактичні. Взагалі людині, яка припускає у своєму мисленні логічні помилки, важко приймати правильні рішення у різних ситуаціях, обґрунтовувати та обстоювати свої думки. При наявності логічних помилок дуже важко збагачувати свою пам'ять новими знаннями.

Важливий досвід – чим багатша практика, чим з більшою кількістю різноманітних предметів і видів діяльності мала справу людина, тим більший буде шанс прийняття нею вірного рішення.

Потрібно розуміти особливості кожної із складових бізнесу: стандарти, бухгалтерію, фінанси, інновації.

Знати досягнення науки про людське управління й управління розумом, бути футурологом, аналітиком та практиком у команді.

До особистісних факторів належать психічні процеси, психічні стани й психічні властивості, що впливають на процес прийняття рішень.

Вплив індивідуальних якостей на процеси прийняття рішень має дві важливі закономірності:

1. Індивідуальні якості людей сильніше впливають на процес розробки, ніж на результат прийняття рішення. Якість рішень людини залежить не тільки від її окремих психічних процесів, але й від інших факторів. Вважають, що інтелект лише на 15 % визначає якість управлінських рішень.

2. Усі індивідуальні якості людей реально взаємозалежні й невіддільні одна від одної.

Досвід менеджера є певним бар'єром для зайвого виявлення в управлінській роботі "інтуїтивного", "емоційного" та інших підходів, водночас будь-який досвід моделює ситуацію в параметрах минулого. Питання в тому, чи здатний управлінець об'єктивно й точно виявити ступінь "збігу ситуацій" - минулої та теперішньої, і на цій основі визначити доцільність використання фактора досвіду [3].

При розробці і обґрунтуванні рішень на практиці використовуються такі методи: творче уявлення, догадка, побудова гіпотез, власний досвід і спостереження, досвід інших керівників, моделювання, екстраполяції, експертної оцінки, колективної генерації ідей (метод мозкової атаки), аналізу і синтезу, індукції і дедукції, аналогії, абстракції і конкретизації, графічного зображення явищ, написання сценаріїв та ін. Розглянемо основні методи [4].

Аналіз і синтез. Аналіз є методом дослідження явища (предмета, об'єкта), поділом його на складові частини, вивченням окремих сторін, а також взаємозв'язків між причинами і наслідками. У процесі наукового пізнання явища чи об'єкта аналіз доповнюється синтезом. При цьому використовуються результати, досягнуті на попередніх етапах, і будується модель, яка оптимізується і доводиться до остаточного вигляду.

Індукція і дедукція. Індукція є методом вивчення, який полягає у тому, щоб з окремих часткових явищ виводити загальні правила. Індукція веде до узагальнень, побудованих на фактах, а у підсумку до пізнання законів. Дедукція

передбачає хід мислення від загального до часткового, а її висновки піддаються формалізації на підставі сучасних математичних методів прийняття управлінських рішень.

Метод асоціацій використовує зв'язок між елементами розумового процесу (відчуттям, сприйняттям, уявою, ідеями та ін.), в результаті якого виникає нова корисна думка.

Метод аналогій полягає у використанні подібних рішень, які приймалися раніше за схожих обставин. Важливо не допустити помилки на основі поверхневого вивчення схожої ситуації.

Метод інтуїції міститься у здатності досягнення істини спостереженням поодиноких випадків без обґрунтувань за допомогою доказів. Інтуїція розглядається як вміння здогадуватись про щось, минаючи логічні розміркування.

Математичні методи включають системний аналіз, екстраполяцію, кореляційний і регресійний аналіз виробничих цілей, "дерева цілей", експертних оцінок та ін. Ці методи передбачають використання сучасної електронної обчислювальної техніки.

Евристичні методи являють собою сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. За допомогою цих методів активізується мислення, знання, функція, фантазія особистості. Але евристичні міркування не можуть розглядатися як остаточні, а лише як попередні для визначення певної проблеми.

Методи "Дельфі" і "мозкового штурму". За методом "Дельфі" безпосереднє обговорення замінюють письмовим обміном інформацією і міркуванням на підставі розроблених запитань. Процедура, як правило, повторюється 4-5 разів, до зближення точок зору. Ця методика підвищує об'єктивність і надійність експертних оцінок, але водночас досить складна і трудомістка.

Метод "мозкового штурму" полягає в тому, що групі спеціалістів, які за складом розуму мають схильність до генерування ідей, доручається лише висувати найфантастичніші ідеї, без їх обговорення. Іншим спеціалістам, у яких переважає критичне мислення, доручається аналізувати ідеї і робити висновки.

Проблема вибору керівником методу рішення - одна з найважливіших в сучасній науці управління. Вона вимагає від керівника всебічної оцінки конкретної ситуації і самостійності в прийнятті рішення. Під ситуацією розуміють обстановку що вивчається, прогнозні оцінки її розвитку і можливі результати, які вимагають відповідних дій менеджера чи колегіального органу управління.

Список використаних джерел

1. Бугара М. Прийняття управлінських рішень у виробничій сфері на основі імітаційного моделювання. *Вісник Української Академії державного управління при Президенті України*. 2000. № 4. С. 359-361.
2. Малиновський В. Функція прийняття управлінських рішень. *Вісник*

Української Академії державного управління при Президентіві України. 2009. № 3. С. 42-45.

3. Марченко В. Сучасні інформаційні технології прийняття раціональних управлінських рішень. *Техніка АПК. 2017. № 3. С. 9-11.*

4. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти/ Олег Гірняк, Петро Лазановський,. К.: Магнолія плюс; Львів: Новий Світ. 2000, 2003. 334 с.

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Пирожанський Д.Ю.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Уманський національний університет садівництва*

Вернюк Н.О.

*науковий керівник, кандидат економічних наук, доцент
Уманський національний університет садівництва*

Процес удосконалення управління операційною діяльністю передбачає розробку системи заходів, що забезпечують найбільш ефективно поєднання процесів праці і матеріальних елементів виробництва в просторі та часі, а методи організації виробництва на підприємстві визначають можливість ефективного використання існуючої техніки і технології.

Однак, вагомою проблемою є відсутність єдиного підходу у формуванні системи показників ефективності операційної діяльності підприємства. Це обумовлює складність вибору шляхів оптимізації та, відповідно, підвищення операційної ефективності підприємства.

Ефективність – це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою) вартістю, або частиною їх вартості у формі виробничих витрат (виробничо-спожиті ресурси) .

Ефективність виробництва – це складне і багатогранне явище. Будь-яке виробництво вимагає органічного поєднання і взаємодії чотирьох факторів – робочої сили, основних засобів, предметів праці і землі. В процесі виробництва здійснюється виробниче споживання вказаних ресурсів з метою отримання певних споживних вартостей, спроможних задовольнити відповідні потреби людей. Отже, будь-яке виробництво передбачає витрати ресурсів і одержання певних результатів. Але на однакову кількість витрачених ресурсів підприємства можуть одержувати далеко не однакові за величиною результати. В такому випадку кажуть, що підприємства ведуть виробництво з різною ефективністю.

Ключові показники ефективності – обмежений набір основних параметрів, які використовуються керівництвом для відстеження і діагностики результатів діяльності підприємства і наступного прийняття на їх основі

управлінських рішень. Дані показники повинні відображати всю найбільш важливу інформацію для управління підприємством.

Оцінка ефективності проводиться з певною метою (оцінювання розвитку бізнесу, оцінювання доцільності інвестування капіталу) для конкретних споживачів такої інформації (власники підприємства, менеджери, інший персонал), на певному рівні в межах підприємства (можна оцінювати ефективність діяльності підприємства в цілому, а можна – ефективність використання окремих груп його активів), на підприємствах різних розмірів та організаційно-правових форм, публічних (цінні папери яких обертаються на ринку) і непублічних. Суть показника економічної ефективності розкривається через співвідношення між ресурсами та результатами виробництва, за якого отримують вартісні показники ефективності виробництва.

Першим важливим кроком в процесі підвищення ефективності операційної діяльності є вимірювання значень показників ефективності, що характеризують поточний стан функціонування операційної системи підприємства (організації). Використовують декілька методичних підходів оцінки ефективності:

1. Традиційний підхід – ґрунтується на класичній моделі Дюпона «Рентабельність капіталу», передбачає оцінку ефективності на основі двох груп показників: узагальнюючих – показників першого рівня, які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому, порівнюючи результативні показники з витратами усіх ресурсів, та показників другого рівня, які оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів підприємства.

2. Багатофакторний підхід – пропонується в науковій економічній літературі, проте рідко застосовується на практиці. Передбачає використання агрегованих індексів ефективності, що є складними і важкими для інтерпретації, а тому і не стали загальноновизнаними [1].

У ході аналізу публікацій, було встановлено відсутність єдиного підходу до визначення показників ефективності операційної діяльності, які б найповніше характеризували діяльність підприємства. Так, деякі автори [1, 2, 4], відзначають доцільність групування показників ефективності операційної діяльності на узагальнюючі показники бізнесу та показники ефективності використання ресурсів. Друга група авторів розглядає ефективність операційної діяльності в розрізі показників ефективності використання виробничих ресурсів і виробничих фондів: ефективності використання основних фондів; ефективності використання праці (трудова ресурсів); ефективності використання оборотних фондів; інтегральні показники ефективності діяльності підприємства [5]. Третю групу складають автори, теоретичні погляди яких щодо проблематики даного питання акцентуються на визначенні ефективності операційної діяльності на базі витратних показників, як відношення фінансових результатів діяльності суб'єкта господарювання до витрат понесених за відповідний період часу. Основним питанням даного підходу є дослідження факторів виробничої діяльності, які мають безпосередній вплив на рентабельність операційної (виробничої) діяльності [4].

Орієнтуючись на результати попередніх досліджень, ми вважаємо обґрунтованою точку зору науковців, які зазначають, що не можна абсолютизувати ні один з показників, які використовують для визначення ефективності. Кожний з них має певне змістовне навантаження, тому може бути використаний за відповідним цільовим призначенням. Так, валова продукція характеризує ефективність з позиції створення споживчої вартості, валовий дохід – оцінює ефективність в аспекті єдності двох сторін процесу виробництва: споживання та накопичення, прибуток – ефективність виробництва з погляду інтересів підприємства, як виробника споживчої вартості. Доповненням до даної системи показників у комплексній оцінці ефективності операційної діяльності підприємства є матричний аналіз, що ґрунтується на розрахунку та оцінці показників, згрупованих у таблиці 1.

Таблиця 1

Система показників оцінки операційної діяльності підприємства

Блок	Показник
1. Дохід	1) виручка від реалізації продукції у розрахунку на 1 грн. витрат; 2) виручка від реалізації продукції на 1 грн. власного капіталу; 3) виручка від реалізації продукції на 1 грн. вартості майна; 4) виручка від реалізації продукції на 1 працівника підприємства
2. Витрати	1) у розрахунку на 1 грн. власного капіталу; 2) на 1 грн. вартості майна; 3) на 1 працівника підприємства
3. Прибуток	1) від операційної діяльності на 1 грн. доходу (виручки) від реалізації продукції; 2) від операційної діяльності на 1 грн. витрат; 3) від операційної діяльності на 1 грн. на грн. власного капіталу; 4) від операційної діяльності на 1 грн. вартості майна; 5) від операційної діяльності на 1 працівника підприємства
4. Власний капітал	1) у розрахунку на 1 грн. майна; 2) на 1 працівника підприємства
5. Вартість майна	1) у розрахунку на 1 працівника

* згруповано автором на підставі [1, 3]

Дана модель оцінки має універсальний характер і включає комплекс показників, розрахунок яких дає адекватну оцінку ефективності операційної діяльності підприємства. Для встановлення істинних причин зміни ефективності операційної діяльності підприємства слід детально вивчити силу впливу на її величину факторів. Тому зазначену оптимізаційну факторну модель ефективності доцільно деталізувати за утворюючими факторами та проводити факторний аналіз з врахуванням виявлених взаємозалежностей та взаємозв'язків між ними.

Список використаних джерел

1. Операційний менеджмент: навч. посіб. / укладачі: Н.О. Вернюк, Л.В. Клименко, І.М. Новак. Умань: Видавець «Сочінський М.М.», 2021. 243 с.
2. Економіка результативності діяльності підприємства: [Текст]: монографія / О.І. Олексюк. Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2008. 362 с.
3. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посіб. / С.Ф. Покропивний, В.М. Колот. К.: КНЕУ, 1998. 352 с.
4. Управління ефективністю (результативністю) потенціалу підприємства: [конспект лекцій] / В. М. Кузьомко. К.: КНЕУ, 2011. 21 с.
5. Економіка підприємства: навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК НАПРЯМ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Попелюх О.Ю.

здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Новак І.М.

науковий керівник, доктор економічних наук, професор

Уманський національний університет садівництва

Протягом останніх років значно змінився підхід до стратегічного управління підприємством. Це спричинено змінами у світовій економіці, війною в країні та зміною підходів до ведення бізнесу.

Є неоднозначність трактувань у визначенні поняття «стратегічне управління», адже в історичному розвитку відбувалося зміщення центру уваги менеджерів із внутрішнього середовища компанії на його зовнішнє існування з метою забезпечення своєчасної та адекватної реакції на зміни, що постійно відбуваються у суспільстві.

Найбільш повно, розкриває сутність стратегічного управління компанії комплексна характеристика О.С. Віханського, С.А. Попова, А.А. Томпсона та А.Дж. Стріка. Адже саме поєднання підходу до цього поняття вказаними вченими акумулює повноцінне визначення. Зрозуміло, що основною метою менеджменту є одержання прибутку, але при цьому необхідно застосовувати раціональну систему управління. Саме тому стратегічне управління спрямоване на встановлення, пояснення та досягнення цілі організації із застосуванням найоптимальніших схем. Основні принципи стратегічного управління [1]:

– Цілеспрямованість: кожна стратегія спрямована на певну ціль, на досягнення конкретного результату.

– Безперервність: означає, що стратегічне управління не є сталим процесом та повинно постійно розвиватися та адаптуватися до змін у середовищі, в якому є організація.

– Теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів: визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів.

– Системний, комплексний підхід до розроблення стратегій та системи стратегічного управління загалом: необхідність досягнення цілей різного рівня та природи спричиняє і різні шляхи їх досягнення. Тому потрібно, щоб цілі та способи їх досягнення не суперечили між собою і мали систематичний характер.

– Наявність необхідної послідовності етапів: оскільки стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками, можна стверджувати, що проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків – загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків.

– Циклічність: означає, що етапи стратегічного управління мають повторювальний характер.

– Унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами: неможливо використовувати одну і ту саму систему стратегічного управління для підприємств, які займаються різною діяльністю, мають різну структуру та організацію праці. Навіть використовуючи певну розробку, її необхідно адаптувати до конкретної організації.

– Використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей: неможливо передбачити умови середовища, в яких працюватиме підприємство в майбутніх періодах. Тому під час планування стратегічного управління необхідно мати як позитивний план розвитку в майбутньому (інновації, розвиток економіки, вихід із кризи), так і негативний сценарій (зниження рівня економіки, нестабільність валюти, політичні суперечності, війна).

Стратегії управління мають спільні риси: ціль, вплив зовнішнього середовища, стратегія та способи її виконання, можливість змінити ціль. Зміна цілі не означає кардинальну її відмінність, а лише можливість коригування у процесі стратегічного менеджменту.

Комплексна система розроблення стратегій управління підприємствами в умовах нестабільності зовнішнього середовища повинна складатися з чотирьох систем:

– системи стратегічного аналізу і діагностики рівня нестабільності зовнішнього середовища;

– системи стратегічних орієнтирів підприємств;

– системи формування стратегічного набору;

– системи підготовки до реалізації розроблених стратегій.

Впровадження комплексної системи розроблення стратегій управління підприємствами в умовах нестабільності зовнішнього середовища сприятиме удосконаленню процесу розроблення стратегій у вітчизняних підприємствах, підвищенню обґрунтованості прийнятих стратегічних рішень, досягненню довгострокових конкурентних переваг, заснованих на стратегічних можливостях і стратегічному потенціалі підприємства.

Менеджмент організації повинен проводити контроль виконання стратегії, тобто займатися збором і обробкою інформації про її реалізацію, зіставлення з плановими показниками, виявляти відхилення і, головне, аналізувати причини, що привели до відхилень із метою усунення.

Однією з новітніх методологічних концепцій стратегічного управління підприємством є методологія розроблення «стратегічних карт» розвитку підприємства. Карта побудована за ієрархічним принципом. Всі цілі, завдання, процеси побудовані в карті і збалансовані по вертикалі й горизонталі – всі дії підприємства взаємопов'язані і мають індикатори, які показують, як здійснюється план, якими темпами йде досягнення цілей [2]. Функціональне призначення стратегічних карт полягає у поширенні стратегії серед працівників підприємства та перенесенні її на операційний рівень діяльності, тобто у щоденні операційні процеси.

Отже, в умовах війни в Україні підприємствам особливо необхідно вживати всі можливі заходи щодо дотримання основної стратегічної цілі. З цією метою менеджменту підприємства варто дотримуватися таких кроків стратегічного управління як: визначення стратегічної цілі, місії підприємства; вивчення зовнішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства та від яких воно залежить; встановлення стратегій; окреслення методів виконання стратегій та досягнення цілі; внесення коригування (за потреби) в формування цілі; контроль за виконанням сформованих стратегій.

Список використаних джерел

1. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу. URL: <https://buklib.net/books/24968>
2. Мельник Ю.М., Савченко О.С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 192–203.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Попелюх С.Ю.

здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Вернюк Н.О.

науковий керівник, кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

За сучасних умов мінливого зовнішнього середовища головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і відповідне впровадження адекватних заходів в організації і здійсненні власної підприємницької діяльності.

Основу діяльності будь-якої організації становлять її ділові процеси, або бізнес-процеси, які визначаються цілями й завданнями діяльності суб'єкта

господарювання. Процеси забезпечують реалізацію всіх видів діяльності підприємства, пов'язаних з виробництвом товарів і/або послуг, які суб'єкт господарювання або робить, або продає й поставляє, або робить все це в сукупності. Для кожного виду роботи, що входить у загальний процес господарської діяльності, визначені тимчасові характеристики, які визначають її місце в загальній послідовності робіт, умови ініціації й час виконання.

Безпосередньо у понятті процесу немає нічого нового. Процеси завжди були і є в будь-якій організації. Але об'єктами управління вони стали відносно недавно і лише в окремих підприємствах. Проблема полягає в тому, що процеси не вдається описувати так само легко, як організаційні ієрархічні структури. Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес [1].

Бізнес-процес – це сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт - не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник) [2].

Управління бізнес-процесами у виробництві історично стало першою областю успішного застосування набору методів, що згодом одержали назву «процесного підходу». Підхід до менеджменту з погляду управління бізнес-процесами потребує певного ламання стереотипів, до якої б сфери управління підприємством це не відносилось. У рамках процесного підходу будь-яке підприємство розглядається як бізнес-система, що являє собою зв'язану безліч бізнес-процесів, кінцевими цілями, яких є випуск продукції або послуги.

Не існує жорстких і простих правил щодо того, наскільки широко або вузько варто описувати процеси, і підприємства можуть по-різному описувати навіть схожі процеси. Базові категорії можуть бути розширені додатковими. Класифікація бізнес-процесів підприємства за основними ознаками представлена в таблиці 1.

Стандарт ISO 9001:2008 визначає процес як «сукупність взаємопов'язаних дій, що перетворюють входи у виходи», при цьому виділяється чотири типи процесів – управління, забезпечення ресурсами, життєвий цикл продукту і процеси вимірювання, моніторинг й аналіз [5]. У межах життєвого циклу продукту існують три типи процесів: основні, допоміжні й організаційні. Однак важливо відрізнити процес загалом від бізнес-процесу. Бізнес-процеси – це ті процеси, що здійснюються для задоволення потреб споживача; вони відрізняються від будь-яких інших тим, що їх результат обмінюється на грошові кошти покупців [4]. У науковій літературі більшість авторів вважає, що бізнес-процес – це фактори виробництва (ресурси), виробничі і допоміжні процеси, підприємницька діяльність підприємства

Класифікація бізнес-процесів підприємства

Класифікаційна ознака	Характеристика бізнес-процесів
За ознакою формування результату	Основний бізнес-процес - це процес, який складає основний бізнес підприємства і створює основний потік доходів. Прикладами операційних бізнес-процесів є постачання, виробництво, реалізація та маркетинг.
	Допоміжні (забезпечувальні) бізнес-процеси визначають допоміжну діяльність підприємства, яка є забезпечувальною по відношенню до основної діяльності. Наприклад, бухгалтерський облік, кадрове, інформаційне забезпечення.
За функціональною ознакою	Процес постачання матеріальних ресурсів є елементом, який забезпечує реалізацію основного бізнес процесу на підприємстві, тобто є його "входом".
	Процес виробництва готової продукції призначений для перетворення "входу" процесу на "вихід".
	Процес реалізації готової продукції орієнтований на задоволення потреб клієнтів та отримання доходів підприємством.
	Процес розрахунків з покупцями готової продукції є завершальним етапом основного бізнес-процесу підприємства; грошове відтворення отриманих доходів за рахунок задоволення потреб клієнтів.
За видом бізнес-процесу	Відтворювальний бізнес-процес є безперервним рухом і оновленням процесу виробництва продукції та послуг підприємства як бізнес-системи
	Забезпечувальні бізнес-процеси призначені для забезпечення ресурсами відтворювального процесу бізнес-системи
	Бізнес-процеси управління охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи в цілому
	До бізнес-процесів розвитку відносяться процеси вдосконалення продукту, що виготовляється
За характером продукту діяльності	Виробничі бізнес-процеси - процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, у виходи, що пропонуються для збуту
	Адміністративні бізнес-процеси - це процеси, результатом яких є серія послідовних дій з виконання адміністративних завдань
За ступенем деталізації	Крос-функціональні процеси - це сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями
	Підпроцес - це частина основного процесу діяльності, яка призначена для виконання конкретної ролі в створенні кінцевого продукту, але не здатна самостійно створювати продукт
По відношенню до підприємства	Зовнішній бізнес-процес - це процес, що має вхід і/або вихід поза підприємством
	Внутрішній бізнес-процес - це процес, що повністю відбувається в межах підприємства як цілісної бізнес-системи

*сформовано автором на основі [3, 4]

Операційні бізнес-процеси передбачають використання і розвиток усіх виробничих потужностей з метою досягнення конкурентоспроможності підприємства. Операційні бізнес-процеси взаємоузгоджені з прийняттям рішень, пов'язаних з розробленням виробничого процесу й інфраструктури,

необхідної для його функціонування (системи планування, забезпечення системи управління якістю та мотивації праці тощо). Розроблення виробничого процесу полягає у виборі оптимальної технології, складанні графіків процесу, визначенні товарно-матеріальних потоків кожного структурного підрозділу. Основою для ефективної роботи підприємства є розроблення операційних бізнес-процесів, які враховують творчий пошук менеджерів, інженерів, технологів, досягнення передової техніки й технології, забезпечує виробництво якісної продукції відповідно до вимог вітчизняних на міжнародних стандартів та її постійне вдосконалення.

Операційні бізнес-процеси підприємства взаємозалежні та скоординовані зі всіма іншими операційними бізнес-процесами структурних підрозділів. Отже, спеціалісти з маркетингу повинні забезпечувати розроблювачів операційних бізнес-процесів інформацією про попит на продукцію, про її збут на відповідних ринках, про перспективні потреби споживачів; технологи повинні впроваджувати інновації (нові види оболонок, спецій, тари, пакувальні матеріали) та всі сучасні технології на ринку.

Система управління бізнес-процесами націлена на кінцевий результат за рахунок тісної координації, взаємозв'язку, регламентування та внесення позитивних змін в діяльність усіх структурних підрозділів підприємства, що сприяє покращенню соціально-економічного функціонування підприємства

У сучасному процесному підході до управління виділяють два підходи вдосконалення бізнес-процесів: 1) поступовий підхід удосконалення процесів (за Демінгом) в межах діючої організаційної структури управління, що вимагає незначних капіталовкладень; 2) кардинальний підхід (за Хаммером і Чампі), що призводить до суттєвих змін процесу та фундаментальних змін в організаційній структурі управління [2].

На нашу думку, саме застосування кардинального підходу не вистачає і залишається не реалізованим для формування системи управління бізнес-процесами. Саме формування системи управління бізнес-процесами має вплинути на перехід до застосування більш сучасних дивізіональних організаційних структур управління підприємством за видами виробленої продукції.

Таким чином, проблема формування системи управління бізнес-процесами залишається актуальною, оскільки без суттєвого вдосконалення бізнес-процесів не можливо виробляти якісну продукцію або утримувати лідерство за величиною витрат, що забезпечує конкурентні переваги підприємству. Особливо потребує уваги з боку керівництва підприємств м'ясопереробної галузі (м'ясокомбінатів) питання – поступового переходу до впровадження сучасних, гнучких дивізіональних організаційних структур управління підприємством за видами виробленої продукції. Застосування процесного підходу до управління підприємством, який має широке використання у великих передових компаніях зарубіжних країн, надає вагомі довгострокові переваги для подальшого розвитку підприємств м'ясопереробної галузі. Такі передові технології як: система менеджменту якості, оптимізація та

інжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг, збалансована система показників, аутсорсинг можуть бути використані тільки при умові формування ефективної системи управління бізнес-процесами на підприємстві.

Список використаної літератури

1. Андрущенко Н.О. Роль процесного підходу в управлінні бізнесом. *Науковий огляд*. 2014. Том 2, № 1. URL: <https://www.naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/102/146>
2. Череп А.В, Потопа К.Л., Ткаченко О.В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія. К.: Кондор, 2009. 386 с.
3. Соснін О.С., Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент: навч. посіб. К.: Видавництво Європейського університету, 2001. 147 с.
4. Операційний менеджмент: навч. посіб. / укладачі: Н.О. Вернюк, Л.В. Клименко, І.М. Новак. Умань: Видавець «Сочінський М.М.», 2021. 243 с.
5. Застосування міжнародних стандартів ISO серії 9000 та 10000 для підвищення конкурентоспроможності підприємств (організацій). <https://techreg.in.ua/wpcontent/uploads/2018/10/Syhenko.pdf?938538&938538>

РОЗРОБКА ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Сухецька К.В.

*здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти
Уманський національний університет садівництва*

Новак І.М.

*науковий керівник, доктор економічних наук, професор
Уманський національний університет садівництва*

Протягом всього свого незалежного існування Україна зіштовхується з багатьма подіями, які тим чи іншим чином призводять до виникнення кризових ситуацій на аграрних підприємствах.

Останніми подіями, які спровокували критичний стан в аграрному секторі – COVID-19 та російсько-українська війна. Якщо головним негативним аспектом COVID-19 була економічна рецесія, то наслідки російсько-української війни для аграріїв в Україні стали справжнім викликом, з якими більшість підприємств зазнала банкрутства або/та повної ліквідації.

Таким чином, якщо підприємство хоче продовжити своє існування йому потрібно вміти не лише шукати виходи із уже наявних кризових ситуацій, але й мати інструменти щодо попередження криз – застосування превентивних заходів антисипативного управління.

Головним завданням антисипативного управління виступає [1, с. 451]:

– своєчасне діагностування передкризового стану та прогнозування кризових явищ;

– усунення неплатоспроможності, формування фінансової стійкості підприємства, мінімізація наслідків фінансової кризи;

– запобігання зниженню інвестиційної привабливості, скороченню власних коштів для фінансування виробничо-господарської діяльності, залученню значних коштів, які можуть призвести до фінансових труднощів чи фінансової кризи;

– моніторинг і постійний аналіз кадрової політики підприємства, вживання заходів щодо зменшення плинності кадрів та формування стабільно постійного персоналу;

– аналіз відхилень в інноваційній активності підприємства;

– постійне дослідження збутової діяльності підприємства і своєчасне реагування на значні відхилення.

Варто відзначити, що одним із вагомих інструментів антисипативного управління є дорожня карта – грамотна та точна візуалізація стратегії розвитку підприємства, стадій розробки проєкту та просування продукту.

В економічній літературі виділяють такі типи дорожніх карт [2]:

– промислові, галузеві (оцінка впливу ринку, адаптація досліджень і виробництв до нових умов);

– наукові й технологічні (вибір із нових технологій);

– продуктові (ідентифікація технічних процесів і супроводжуючих ризиків і можливостей, пов'язаних із розвитком певного продукту або послуги);

– програмні, стратегічні (використовуються урядовими та приватними структурами для впливу виникаючих і можливих проблем на реалізацію стратегії);

– корпоративні (сценарії розвитку окремої компанії).

Суть технологічного картування полягає у створенні візуального представлення плану-сценарію розвитку технологій, на якому відображені можливі сюжети розвитку і точки критичних рішень. Результатом дослідження виступає технологічна дорожня карта, яка охоплює найважливіші вузли розвитку (пройдені, справжні й майбутні кроки у розвитку), з'єднані причинними і/або тимчасовими "ланцюжками" [3, с. 43].

Розробка дорожньої карти охоплює 8 головних стадій – від визначення проблеми до прийняття рішень (табл. 1).

Таблиця 1

Стадії розробки дорожньої карти

I. Стадія визначення проблеми та постановка стратегічних цілей	<ol style="list-style-type: none">1. Проблема, яку необхідно вирішити;2. Обґрунтування актуальності проблеми;3. Формування стратегічної цілі (5-10 років);4. Обґрунтування рентабельності досягнення стратегічних цілей.
II. Стадія забезпечення	<ol style="list-style-type: none">1. Створення робочої групи;2. Матеріальне забезпечення групи;3. Регламентація роботи робочої групи;4. Забезпечення доступу групи до всієї необхідної інформації.

III. Стадія збору інформації	Інформація, яка необхідна для розробки дорожньої карти антисипативного управління: 1. Структура підприємства (відділи, кількість працівників та плинність кадрів); 2. Аналіз наявних та необхідних ресурсів для розвитку антисипативного управління; 3. Звіт про фінансові результати; 4. Обсяги експорту продукції; 5. Обсяги продажу на внутрішньому ринку; 6. Обсяги виробництва аграрної продукції.
IV. Стадія конкретизації інформації	Конкретизація та уточнення по вище наведеній інформації.
V. Стадія графічного оформлення	На даному етапі узагальнюється вся зібрана інформація щодо підприємства та здійснюється графічне оформлення даних результатів.
VI. Стадія презентації керівництву	Представлення дорожньої карти антисипативного управління на розгляд керівнику підприємства.
VII. Стадія обговорення	Визначення позитивних та негативних сторін кожного ланцюжка Приблизне визначення показників вигоди від досягнення кожної цілі
VIII. Стадія спільного прийняття рішення	Виділення однієї чи декілька ланцюжків, як найбільш результативних методів досягнення стратегічних цілей.

**побудовано автором за матеріалами [4]*

Отже, дорожньою картою буде передбачено виконання значного обсягу робіт в сфері діагностики та прогнозування, опрацювання відповідної інформації на підприємствах, впровадження найбільш ефективних проєктів, а також використання стандартних методів адміністративного контролю.

Вважаємо, що актуальність питання щодо розробки та впровадження дорожньої карти антисипативного управління в аграрних підприємствах є виправданою. Адже, дорожня карта для аграріїв може виступати своєрідною інструкцією для виходу із можливих кризових ситуацій та мати перелік заходів, котрі варто вжити, з метою недопущення кризи.

Таким чином, вагомість даного питання зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Список використаних джерел

1. Пінчук А. Г., Педченко Н. С. Маршрутизація антикризового управління в системі забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Організаційний комітет конференції*, 449.
2. Kostoff R. N., Schaller R. R. Science and technology road maps. *IEEE Transactions of Engineering Management*. 2001. No48 (2). P. 132- 143.

3. Апопій В. В., Скрипко Т. О. Дорожня карта – інструмент удосконалення механізму державного забезпечення інноваційної активності підприємництва. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/4005/2/Torhivlya_komerts_pidpryyemnytstvo18.pdf#page=42 (дата звернення 11.03.2023).

4. Величко В.А. Розробка дорожньої карти забезпечення ефективності рівня стейкхолдерних відносин будівельних підприємств. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_1/28.pdf (дата звернення 11.03.2023).

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

Терещук Н.В.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Запорукою ефективності управління в закладах харчування є реалізація його контролюючої функції. Дієвий і надійний контроль з боку керівництва є важливою й вирішальною умовою ефективного управління, якщо здійснюються три основні його стадії: встановлення фактів, критична їх оцінка й розробка заходів щодо вдосконалення діяльності підприємства. Найважливішим завданням менеджменту в закладах харчування є організація виробництва та надання послуг високої якості з урахуванням інтересів споживачів [3].

В основу розвитку сучасного управління сфери ресторанного господарства покладені досягнення практично всіх наукових шкіл управлінського спрямування. Дослідження логіки розвитку менеджменту як невід'ємного атрибуту розвитку в закладах харчування в умовах постійної нестабільності середовища є необхідною умовою для підтримання конкурентоздатності підприємств. І при цьому визначальні передумови успіху створюються поза підприємством у зовнішньому середовищі, саме тому сучасний менеджмент необхідний насамперед для економічно самостійних господарюючих суб'єктів, для оперативного реагування на постійну мінливість кон'юнктури ринку, позиції конкурентів і коригування власних позицій з врахуванням вимог зовнішнього середовища [1].

Принципи управління підприємством, і зокрема процесом обслуговування в закладах харчування, визначають вимоги до системи, структуру організації процесу управління. Управління підприємством здійснюється на основі базових вихідних положень і правил, якими керуються менеджери всіх рівнів. Ці правила визначають лінію поведінки менеджера. Отже, принципи управління – це основоположні закономірності та правила поведінки працівників при здійсненні ними управлінських функцій.

У зв'язку з цим усі принципи менеджменту поділяють на дві групи - загальні та індивідуальні [3].

До загальних принципів управління процесом обслуговування відносять:

– принцип застосовуваності, який полягає у тому, що менеджмент

розробляє свого роду керівництво до дії для всіх працівників підприємства;

- принцип системності, що реалізується в охопленні менеджментом усієї системи з врахуванням зовнішніх і внутрішніх зв'язків, взаємозалежності, відкритості власної структури чи системи в цілому;

- принцип багатофункціональності, який передбачає охоплення менеджментом різних аспектів діяльності: матеріального (ресурси; послуги), функціонального (організація праці), змістового (досягнення кінцевої мети);

- принцип інтеграції, що вимагає поєднання у межах системи різних способів взаємовідносин і поглядів працівників, тоді як поза підприємством може відбуватись їх диференціювання;

- принцип орієнтації на організаційні цінності заснований на розумінні того, що менеджмент входить до зовнішнього середовища з певною уявою щодо таких цінностей, як гостинність, чесність, вигідне співвідношення ціни й пропонованих послуг тощо.

Зазначені загальні принципи управління необхідно не лише враховувати, але й обов'язково виконувати в діяльності підприємств [4]. Основним серед індивідуальних принципів менеджменту є принцип оптимального співвідношення централізації та децентралізації в управлінні. Вирішення проблеми співвідношення централізації й децентралізації у менеджменті полягає в оптимальному розподілі (делегуванні) повноважень при прийнятті управлінських рішень.

Принцип співвідношення централізації й децентралізації передбачає необхідність оптимального поєднання єдиноначальності та колегіальності в управлінні. Суть єдиноначальності полягає у тому, що керівник певного рівня управління має право самостійного вирішення питань, які відносяться до його компетенції, тобто у наданні менеджеру підприємства широких повноважень, необхідних йому для виконання покладених на нього функцій управління та реалізації персональної відповідальності.

Колегіальність передбачає колективне прийняття рішень на основі точок зору керівників різного рівня та виконавців.

Пошук оптимального співвідношення між єдиноначальністю та колегіальністю становить одне з найважливіших завдань управління, від вірності вирішення якого значною мірою залежать його ефективність та дієвість [2].

Список використаних джерел

1. Бутенко О.П., Стрельченко Д.О. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 56. С. 18-24.

2. Борисова О.О. Інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємств сфери ресторанного бізнесу: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності» / О.О. Борисова. Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». К., 2021. 24 с.

3. Мостова, Л. М. Організація обслуговування на підприємствах

ресторанного господарства. Навчальний посібник / Л.М. Мостова. 2-е вид. К.: Ліра-К, 2011. 388 с.

4. Мостова Л.М., Новікова О.В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства. Навчальний посібник / Л.М. Мостова, О.В. Новікова. К.: Ліра-К, 2021. 308с.

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Фернос В.В.

здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Кустріч Л.О.

науковий керівник, доктор економічних наук, професор

Уманський національний університет садівництва

Вагомим фактором успішності всіх бізнес-процесів на підприємстві виступає персонал, тому його кадрова безпека залишається головним елементом системи економічної безпеки, а забезпечення її формування є основним напрямком підвищення ефективності управління підприємством.

Кадрова безпека – це сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості й результативності господарської діяльності підприємства [1].

Система управління кадровою безпекою на підприємстві – це система взаємозв'язаних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного управління персоналом підприємства за умови забезпечення стабільного стану його системи економічної безпеки [2].

В основі ефективного управління кадровою безпекою підприємства має лежати обґрунтована та затверджена кадрова політика, що стане умовою досягнення кадрового блоку стратегічних цілей функціонування підприємства [3].

Головна мета кадрової політики підприємства полягає у забезпеченні кожного працівника робочим місцем, кожної посади персоналом відповідних професій, спеціальностей та належної кваліфікації.

За нових умов господарювання кадрова політика має спрямовуватися на формування такої системи роботи з персоналом, що орієнтується на отримання не лише економічного, а ще й соціального ефекту за умовами дотримання чинного законодавства, урядових рішень та нормативних актів [4].

Головними групами критеріїв рівня кадрової безпеки є такі показники:

- 1) динаміка чисельного складу підприємства;
- 2) рівень кваліфікації кадрового потенціалу;
- 3) ефективність використання персоналу;
- 4) якість мотиваційної системи.

Від професійного рівня та мотивації персоналу на досягнення будуть залежати якість виготовленої продукції та наданих послуг, продуктивність праці та розмір отриманого підприємцем прибутку. Від залученості персоналу до процесів управління та задоволеності працівників умовами праці буде залежати рівень укомплектованості персоналом всіх виробничо-господарських операцій та ритмічність функціонування бізнесу. Від лояльності, талановитості та креативності персоналу буде залежати рівень інноваційності та конкурентоспроможності бізнесу. А всі перелічені у комплексі складові дозволять досягти безпекових характеристик персоналу по відношенню до суб'єкта господарювання. Отже, керівництво підприємств має приділяти достатньо уваги реалізації на практиці всіх аспектів кадрової безпеки власного бізнесу. Це стане міцним підґрунтям для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності бізнесу та поступового досягнення ним економічної, технологічної й комерційної безпеки [5].

Процес формування та впровадження кадрової безпеки не має кінцевої точки (завершення) через її постійне перебування в динамічному середовищі та своєчасне попередження ризиків та загроз, що виникають.

Кадрова безпека підприємства являє собою безперервний процес управління персоналом, спрямований на запобігання зовнішнього та внутрішнього впливів на підприємство.

Управління кадровою безпекою має становити невід'ємну складову частину системи менеджменту персоналу підприємства, що націлена на виявлення, знешкодження й попередження ризиків і загроз, які, з одного боку, можуть бути спричинені персоналом та призвести до негативних наслідків для підприємства; з другого – передбачають захист працівників, створення сприятливих умов для роботи, забезпечення потреб і реалізації цілей розвитку.

Ефективність управління кадровою безпекою підприємства забезпечується не лише завдяки врахуванню всіх аспектів та напрямів менеджменту персоналу і їх імплементації у систему менеджменту персоналу, а й необхідністю отримання відповідних знань, умінь і навиків менеджерами кадрових служб.

Високий рівень реалізації кадрової безпеки є одним з пріоритетів у досягненні високих показників ефективності виробництва і прибутковості підприємства, умовою для досягнення цілей розвитку підприємства й інтересів персоналу, підвищення результативності його діяльності.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О.В., Литовченко О.Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 97.
2. Мігус І.П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №4 (52). С. 213-221.
3. Коваленко А.О., Гриненко В.В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. 2020. №24. С. 75-80.

4. Дикань В.В., Гладух М.В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. Вип.54 (2). С. 88-92.

5. Зубарева Г.М. Управління кадровою безпекою бізнесу як інструмент активізації регіонального розвитку в повоєнний період. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 216-227.

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Чернега Б.П.

*здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти
Уманський національний університет садівництва*

Кустріч Л.О.

*науковий керівник, доктор економічних наук, професор
Уманський національний університет садівництва*

Будь-які підприємства, зокрема і аграрного сектору, для провадження своєї діяльності послуговуються ресурсами, сукупність яких формує ресурсний потенціал. Забезпечення раціонального використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств значною мірою пов'язано з проведенням якісних змін у складі ресурсів та з підвищенням ефективності в їх управлінні.

Ресурсний потенціал аграрних підприємств являє собою сукупність ресурсів, що залучені до процесів господарської взаємодії, об'єднаних управлінськими відносинами, формування яких забезпечує належний рівень конкурентоздатності підприємства і стратегічний розвиток [1].

Виробничо-ресурсний потенціал агроформування – це можливості підприємства щодо використання наявних ресурсів, які не лише використовуються, але є у зовнішньому середовищі, а також тих, які можуть з'явитись у майбутньому для максимального задоволення потреб споживачів та отримання прибутку [2].

Вагоме значення у формуванні ефективного управління ресурсним потенціалом підприємств агросфери має аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на нього і водночас визначають його ефективність. Зокрема, враховуючи той факт, що чинники зовнішнього середовища, які поділяються економічні, соціальні, політико-правові, науково-технічні, здійснюють, переважно, негативний обмежувальний вплив на розвиток потенціалу, їх аналіз має на меті виявити потенційні загрози та можливості, з якими підприємства аграрного сектору економіки можуть зустрітись в майбутньому. При цьому аграрні підприємства мають формувати такий господарський механізм, який дозволив би швидко адаптуватися до цих змін.

Після аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання як факторів ресурсокористування і виробництва, слід

сформуванню стратегію розвитку аграрного підприємства та ресурсокористування у її складі [3]. Розробка стратегії представляє собою складний процес, до якого мають долучатися керівники всіх рівнів управління. Формування такої стратегії передбачає орієнтацію на розвиток наявних можливостей та конкурентних переваг аграрного підприємства.

Ефективне управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств повинно являти собою гнучку систему, що буде змінюватись, пристосовуватись до ринкових умов, водночас виробляти якісну продукцію та забезпечувати загальний розвиток підприємства [4].

Основними напрямками формування системи ефективного управління використанням ресурсного потенціалу є: забезпечення раціонального використання земельних, водних та інших природних ресурсів в аграрному секторі, а також основних матеріальних засобів; застосування ресурсозберігаючих технологій; ефективне використання трудових ресурсів; забезпечення стабільності формування й ефективності використання внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів; розвиток інноваційних процесів і впровадження їх результатів у забезпечення інтенсифікації аграрного виробництва та продовольчої безпеки держави [5].

Механізм управління ресурсним потенціалом підприємств аграрної сфери має містити інструменти управлінської діяльності суб'єкта господарської взаємодії, що розподілені між фінансовою, матеріальною, трудовою підсистемами, що являють єдине ціле та взаємодіють між собою через реалізацію функцій використання, розподілу, наявності та поновлення ресурсів агропідприємства, що надає можливість розглядати його як основну ланку в системі управління функціонуванням аграрного підприємства за умов конкурентного середовища.

Процедури механізму управління процесами відтворення ресурсного потенціалу аграрного сектору передбачають реалізацію основних функцій менеджменту на всіх рівнях управління. Зокрема:

- планування на основі всебічного аналізу стану ресурсного потенціалу аграрного сектору;
- організацію та координацію реалізації процесів відтворення ресурсного потенціалу аграрного сектору;
- мотивацію щодо відтворення ресурсного потенціалу аграрного сектору;
- оцінку та контроль процесів відтворення за економічною та екологічною складовими [6].

Розвиток системи управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств, що можливий завдяки здійсненню певних організаційно-економічних змін у діяльності аграрних підприємств та процесах формування і використання ресурсів, сприятиме забезпеченню розширеного відтворення виробництва аграрної продукції, формуванню умов для досягнення стійкого економічного зростання та забезпечення конкурентоздатності.

Список використаних джерел

1. Довгаль О. В. Механізм ефективного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 5. С. 20-22.
2. Пілявський В. І. Системне управління потенціалом стійкого розвитку підприємств агропромислового виробництва. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 1 (45). С. 46-51.
3. Мармуль Л. О., Петренко В. С. Стратегічне позиціонування підприємств з іноземними інвестиціями в аграрній сфері економіки. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 4 (40). С. 43-48.
4. Мягих І. М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №1(91). С. 136-142.
5. Воловик Д. В. Розвиток системи управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2014. № 4. С. 133-135.
6. Лозовський О.М., Горшков М.А. Принципи формування та стратегія реалізації механізму управління процесами відтворення ресурсного потенціалу аграрного сектору економіки. *Економіка: реалії часу*. 2017. №2(30). С. 64-71.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Чукіна І. В.

*кандидат економічних наук, старший викладач
Уманського національного університету садівництва*

Конкурентоспроможність підприємства сьогодні залежить від ефективності його інноваційної діяльності. У свою чергу, ефективність інноваційної діяльності підприємства визначається, насамперед, наявністю відповідної результативної системи управління інноваційною діяльністю. Сьогодні інноваційний процес у сучасному економічному просторі характеризується як безперервний рух. На ринку відбувається тенденція потреби користувача у якісних послуг. Така постанова до сучасних вимог до якості виробництва прямо залежить від розвитку інновацій, завдяки яким підприємства займають лідерські позиції стосовно конкурентів. Цей фактор стає основним стратегічним параметром розвитку і додатковою вартістю послуги, яка надається підприємством. Управління інноваційною діяльністю дозволяє цілеспрямовано забезпечувати стійке функціонування і розвиток підприємства. Стійкість розвитку підприємства є динамічною характеристикою і означає здатність підприємства до постійної зміни та адаптації до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, визначається прогресивними технологіями виробництва, оптимальним забезпеченням ресурсами та активами, використанням ефективних методів управління і оцінюється інтегральною результативною ефективністю інноваційного управління [2].

Управління інноваційною діяльністю є сукупністю цілей, функцій, принципів, методів, форм управління у сфері інноваційної діяльності, які

формує керівна ланка, з огляду на вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, для забезпечення ефективного впливу на керовану систему з метою реалізації інноваційного процесу [1]. Система управління інноваційною діяльністю підприємства можна охарактеризувати як сукупність елементів, що знаходяться у взаємозв'язку і впливають на процес інноваційної діяльності та спрямована на досягнення поставлених цілей, в рамках певних принципів і методів управління даним процесом [2].

Слід зауважити, що інноваційна діяльність є складовою виробничо-господарської діяльності підприємства і орієнтована на вдосконалення виробництва та організаційно-економічних відносин на підприємстві. Система управління інноваційною діяльністю на підприємстві передбачає вибір та реалізацію сукупності методів, прийомів та інструментів щодо перетворенням наукових досліджень, розробок та результатів науково-технічних досягнень у новий, покращений, конкурентоздатний продукт (технологію) для подальшої реалізації на ринку. Якщо підприємство очікує позитивний результат діяльності, то в цьому випадку великий вплив має технічний розвиток цього підприємства. Слід зауважити, що процес впровадження інновацій, дозволяє здійснювати керівнику ефективний вибір стратегічних програм і проєктів, які б забезпечували відповідний рівень і своєчасність використання інноваційних систем у практичній діяльності підприємства. Якщо вести мову про інноваційну стратегію підприємства, то на цьому етапі важливим фактором стає усвідомлення прийняття нових технологічних рішень, а саме:

1. Процес вибору виробничих технологій, які постійно динамічно розвиваються, стає скрутним;

2. У кожного підприємства є така проблема. Чи потрібно закупляти технологію на ринку або обійтися власними технологічними розробками;

3. Оскільки самі технологічні винаходи підприємства можуть стати джерелами власного доходу, то підприємство і тут розв'язує питання просування власних технологій на ринок збуту чи використання їх самим у виробництві.

Систему управління інноваційною діяльністю підприємства варто розглядати, як відкриту систему із визначеними підсистемами, елементами та механізмом управління, головною метою якої є орієнтація не тільки на внутрішньовиробничі відносини, а й на те, що підприємство повинно всебічно використовувати, мова йдеться про існуючі та перспективні можливості інноваційного розвитку із зовнішнього середовища з цілю досягнення успіху в конкуренції, задоволення потреб споживачів, максимізації доходів для забезпечення сталого розвитку.

Як показує світовий досвід, удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства потребує здійснення теоретичних і практичних пошуків можливостей її активізації не тільки на рівні підприємства, але й на рівні держави [3]. Так, на рівні держави можна виокремити такі основні напрямки удосконалення системи управління інноваційною діяльністю: здійснення ефективною державної інвестиційної та промислової політики;

- 1) створення сприятливих інституційних умов для інноваційної діяльності в країні;
- 2) вдосконалення механізмів фінансування інноваційних процесів;
- 3) надання цільових субсидій підприємствам, які освоюють нові технології;
- 4) удосконалення правового забезпечення інноваційної діяльності;
- 5) удосконалення податкової політики;
- 6) стимулювання збільшення обсягів власних коштів підприємств, що витрачаються з метою активізації інноваційної діяльності;
- 7) нарощування потенціалу державного фінансування інновацій;
- 8) збільшення обсягів кредитування інноваційних проєктів;
- 9) створення умов для нарощування інвестицій на інноваційно активних підприємствах.

Можна зробити висновок, що першочерговим завданням для української економіки є створення сприятливих умов для здійснення капіталовкладень в інноваційну сферу, активізація наявних ресурсів для збільшення інноваційного потенціалу, широке використання технологічних трансферів, розвиток венчурних механізмів освоєння нововведень тощо.

На рівні підприємства можна виокремити такі основні напрямки удосконалення системи управління інноваційною діяльністю [4]:

- 1) розробка інноваційної стратегії підприємства та послідовна її реалізація;
- 2) використання системного підходу під час здійснення технічного переозброєння та модернізації виробництва, створення унікальних технологій на всіх стадіях виготовлення продукції з метою збільшення її інтелектуальної складової та конкурентоспроможності;
- 3) впровадження інноваційного менеджменту в систему внутрішньо-фірмового управління;
- 4) пошук джерел інвестування інноваційного розвитку виробництва;
- 5) фінансування інноваційної розробки та реалізації інноваційних проєктів;
- 6) впровадження нових, прогресивних форм організації праці, створення ефективної системи мотивації інноваційної діяльності;
- 7) інвестування розвитку трудових ресурсів та нарощування інтелектуального капіталу підприємства тощо.

Слід виокремити, що основні напрямки удосконалення системи управління інноваційною діяльністю, можна розглядати як систему, яка включає комплекс заходів, що необхідно здійснити підприємству для забезпечення підвищення конкурентоспроможності виробництва на основі інноваційного розвитку.

Саме ефективна система управління інноваційною діяльністю може стати дієвим інструментом в сучасній конкурентній боротьбі та джерелом розвитку підприємства. Заходи щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності повинні впроваджуватись не тільки на рівні підприємства, але й на рівні

держави, забезпечуючи сприятливі інвестиційні умови, удосконалення інноваційної, економічної та податкової політики.

Список використаних джерел

1. Ілляшенко, С. М. Інноваційний менеджмент: підруч. Суми: Університетська книга, 2010. 334 с.
2. Петухова О.М., Сілакова Г.В. Формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. № 43. С. 174–180.
3. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Управління інноваційними проектами на промислових підприємствах. *Актуальні питання сучасної економіки: матер. VIII Всеукр. наук. конф., 24 грудня 2016 р. Умань: Видавець «Сочінський М. М.», 2016. Ч. 1. С. 118-120.*
4. Маслак О.О., Дорошкевич К.О. Чинники впливу на інноваційну діяльність промислових підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип.22.8. С.269-274.

ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АПК НА ЕКОЛОГІЧНІЙ ОСНОВІ

Шкварук Д.Г.

викладач

Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету

Дончак Л.Г.

кандидат економічних наук, доцент

Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету

Досить важким став початок ХХІ століття для всіх країн світу, адже проблеми людства, серед яких першочергове місце зайняла проблема використання та споживання природних ресурсів, все більше загострюються і потребують нагального вирішення. Екологічна ситуація за останні роки значно погіршилась, тому кожна країна, а зокрема і суб'єкти господарювання повинні бути зорієнтовані на здійснення своєї господарської діяльності з урахуванням всіх можливих способів збереження навколишнього середовища. Україна має сприятливі умови для розвитку аграрного сектору, що дозволяє забезпечити внутрішнє споживання високоякісної та екологічно чистої сільськогосподарської продукції та збільшити її пропозицію на світовому ринку

Екологізація аграрного виробництва сьогодні постає як пріоритетна основа управління будь-яким підприємством. У зв'язку із проблематичною ситуацією, яка склалась в сучасних умовах, виникла необхідність пошуку нових методів управління підприємствами аграрної сфери, які здатні забезпечити екологічну та економічну рівновагу. Варто сказати, що даний процес є досить

складним та тривалим, але його можна здійснити за рахунок створення нової інноваційної моделі розвитку та управління суб'єктами господарювання.

Чимало науковців все більше звертають увагу на розвиток екологізації аграрного виробництва. Серед них: Н.В. Зіновчук, В.І. Ткачук, Б.В. Погріщук, І.П. Гайдучський, Н.С. Макарова, А.С. Малиновський, О.О. Прутська, О.Л. Попова, А.Я. Сохнич, С.Е. Амонс, О.П. Красняк, І.В. Мартусенко, М.О. Багорка та багато інших. Проте розвиток науково-технічного прогресу та сучасної науки постійно змушує шукати нові адаптивні методи управління підприємствами, які будуть давати можливість не лише отримувати економічний результат, але й забезпечувати належний стан навколишнього середовища.

Екологізація є основним напрямом діяльності аграрних підприємств і базується на освоєнні еколого-економічних методів господарювання для забезпечення розширеного відтворення природних ресурсів за рахунок формування стійких еколого-економічних систем, збільшення обсягів виробництва конкурентоспроможної екологічно безпечної продукції, створення агросистем за використання екологічних методів господарювання [1, с. 101]. Враховуючи все це варто також звертати увагу на переробку відходів, які не лише покращать природне середовище, але й принесуть користь самому підприємству.

Негативне та безвідповідальне ставлення до навколишнього середовища демонструє значна частина вітчизняного населення та виробників, які чинять руйнівний вплив на природу, суспільство і людину зокрема, забезпечуючи тим самим лише збільшення власних прибутків. У зв'язку з цим, першочергового вирішення потребують проблеми безпеки сільськогосподарського виробництва та мінімізація їх негативного впливу на природу.

Сучасна екологічна спрямованість діяльності аграрних підприємств, виявляється через поєднання економічних та соціальних проблем раціонального використання, відтворення та охорони природних ресурсів агросфери на інноваційній основі. Тобто організація виробничих відносин у сільському господарстві повинна здійснюватися на основі раціонального залучення природних ресурсів і формування системи управління ними [2, с. 44].

Звичайно, економіка з кожним роком набирає все більших обертів розвитку, це є, з однієї сторони, досить позитивним явищем, так як розвивається науково-технічний прогрес за рахунок цього покращується суспільне та економічне становище громадян, а з іншого, все більше здійснюється викидів у навколишнє середовище. Стали очевидні негативні наслідки створення інтенсивного типу економічного розвитку сільського господарства на основі новітніх науково-технічних досягнень з використанням як інвестиційних, так і неінвестиційних чинників. Серед них потрібно виділити найбільш важливі:

- 1) забруднення ґрунтів, води та атмосфери мінеральними добривами, отрутохімікатами, важкими металами;
- 2) накопичення токсичних речовин у продуктах харчування;
- 3) поява стійких популяцій шкідників і збудників захворювань;

- 4) збільшення засміченості полів бур'янами;
- 5) зниження рівня урожайності та підвищення собівартості виробленої продукції;
- б) існування пропозиції достатньої кількості та асортименту якісних продуктів харчування [3].

Сьогодні сільськогосподарські підприємства потребують екологічно орієнтованої реструктуризації своєї виробничої та господарської діяльності, що включає:

- раціональне використання земель, що супроводжується збереженням та підвищенням родючості ґрунтів
- забезпечення оптимальних рівнів розораності земель;
- дотримання вимог щодо недопущення перевищення гранично допустимих норм забруднення виробництва, забезпечення його екологічності;
- дотримання правил, встановлених для транспортування, зберігання та використання мінеральних добрив, засобів захисту рослин та тварин;
- запобігання забрудненню хімічними речовинами довкілля та продуктів харчування;
- врахування екологічних вимог при проектуванні, будівництві, реконструкції та введенні в експлуатацію нових будівель і споруд тощо.

З проведеного дослідження варто зробити висновки, що аграрні підприємства потребують постійного пошуку в новітніх засобах для ведення своєї діяльності. Також поряд з діяльністю самих підприємств не можливо обійтися і без державної підтримки, котра повинна ґрунтуватися на формуванні ефективної, зваженої стратегії екологічної безпеки АПК держави, яка має поєднувати національні інтереси і можливості з реаліями світової економіки.

Список використаних джерел

1. Багорка М.О. Екологізація аграрних підприємств – основний складник концепції сталого розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 26-1. 2018. С. 99-103.
2. Багорка М.О. Формування інноваційної моделі функціонування аграрних підприємств на засадах екологізації та сталого розвитку. *Вісник ОНУ імені І.І Мечникова*. Вип. 5. 2018. С. 43-47.
3. Амонс С.Е., Красняк О.П. Екологізація аграрного виробництва як основа формування системи продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 47.

СЕКЦІЯ 2. МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

ОСОБЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА У СУЧАСНОМУ ВИМІРІ

Клименко Л.В.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Мусієнко С.І.

здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Динамічність сучасних процесів зовнішнього середовища, сукупна складність і частота змін в умовах підприємницької діяльності передбачають надвисокі вимоги до сучасного топ-менеджменту підприємств в цілому та їх зовнішньоекономічних напрямків розвитку зокрема. За відповідної ринкової економіки актуальність здійснення зовнішньоекономічних операцій лягає на плечі керівників структурних підрозділів, що передбачає величезну відповідальність на менеджмент аграрних організації щодо суб'єктивного та об'єктивного оцінювання ефективної діяльності об'єднання, та, відповідно, економічної доцільності введення цього напрямку господарської діяльності, який при раціональному використанні цілісного комплексу сучасних форм і методів менеджменту здатен не тільки ефективно впливати на загальну діяльність підприємства, а і сприяє нарощуванню експортного потенціалу країни та відповідно залученню іноземних інвестицій у вітчизняну промисловість, підвищення конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках тощо. Наразі актуальність діагностики та оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності та конкурентоспроможності є високо затребуваним у вітчизняній економічній науці, проте поза увагою науковців залишаються питання методичного забезпечення оцінки менеджменту даного напрямку діяльності на підприємстві.

Сутність управління тривалий час залишається об'єктом досліджень багатьох вчених-економістів. Вагомий внесок у вивчення теорії і практики менеджменту внесли С. Сухарський, Й. С. Завадський, О. Є. Кузьмін, В. В. Андрійчук, Ф. Хміль, Л. Федулова та інші. Проблематиці зовнішньоекономічної діяльності присвячені дослідження В.Д. Андріанова, П.Ю. Геєць, А.І. Кредісова, С.М. Кваші, Д. Шнейдера, А.І. Мокій, А. Ніколас, Н.М. Пархоменка, Л.Г. Чернюк, Ю.С. Ширяєва, та інші вчених-економістів.

Відповідно до чинного законодавства України зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та

іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [1]. Відповідно до рівнів світового господарства визначаються такі рівні управління: глобальний, наднаціональний, національний, субнаціональний (або регіональний), муніципальний.

Метою системи управління ЗЕД є максимізація прибутку в довгостроковій перспективі за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємстві, що можливе за умов постійного розвитку та адаптації до динамічного зовнішнього середовища, зокрема особливостей ринків приймаючих країн і рівня конкуренції на них [2].

Система механізму державного регулювання зовнішньої торгівлі і зовнішньоекономічних відносин України, що діє нині, є вельмискладною і недостатньо ефективною. Найбільш вагомими елементами цієї системи є: Міністерство економіки, Міністерство закордонних справ, Державна митна служба України. Головне їх завдання у сфері зовнішньоекономічної діяльності – координація і регулювання зовнішньоторговельної діяльності відповідно до рішень найвищих органів державної влади і управління, розробка спільно з іншими федеральними органами виконавчої влади пропозицій щодо проведення єдиної державної зовнішньоторговельної політики і забезпечення її реалізації, розробка напрямів експортної політики, реалізація механізму держпідтримки промислового експорту, зокрема в рамках регіональних програм, захист економічних інтересів України, її суб'єктів, учасників зовнішньоекономічної діяльності на зовнішньому ринку тощо [3].

Важливим напрямом формування ефективного механізму зовнішньоекономічної діяльності України є проведення певної децентралізації зовнішньої торгівлі, що є об'єктивною вимогою переходу національної економіки до регульованого ринку. Слід розробити оптимальну і реальну програму державної підтримки АПК із системою спеціальних економіко-правових, фінансових і адміністративних заходів, які дозволили б оперативно вирішувати питання доцільності тих чи інших галузей сільськогосподарської продукції, планувати або програмувати, як це має місце в інших країнах, агропромислове виробництво та структурні перетворення в ньому з урахуванням як національних, так і міжнародних аспектів [4]. Для виходу на зовнішній ринок підприємствам слід максимально враховувати особливості регіональної конкурентоспроможності та можливості індивідуальних і колективних виробників у виробництві певних видів сільськогосподарської продукції. Зусилля держави повинні концентруватись на сприянні розвитку і збільшенні обсягів продукції аграрного виробництва, перетворенні аграрного бізнесу у високоефективний, конкурентоспроможний сектор економіки, необхідно прискорити проведення робіт із формування і гармонізації національної бази стандартів якості та безпеки продуктів харчування до вимог країн-членів ЄС.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність України». www.rada.gov.ua – електронна законодавча база Верховної Ради України.

2. Карчина Н.П., Сметанюк О.А., Вітюк А.В., Мукоїд Д.Д. Діагностика ефективності зовнішньоекономічної діяльності *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021, № 3, с. 101-107

3. www.kmu.gov.ua – Урядовий портал.

4. Кваша С. Першочергові завдання аграрної науки зі вступом України до СОТ. *Пропозиція*. 2020. № 6. С. 16-20.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ГЛОБАЛЬНОГО ПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ

Клименко Л.В.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Лісова О.М.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Глобалізаційні процеси, які відбуваються у світовому господарстві, суттєво впливають на розвиток глобального продовольчого ринку, викликаючи низку змін як кількісного, так і якісного характеру. Дослідження цих змін та ключових трендів, які спостерігаються на світовому ринку агропромислової продукції, є важливим у контексті стимулювання процесу подальшого розвитку аграрної сфери, вирішення глобальної продовольчої проблеми, забезпечення підтримки сталого розвитку в світі.

Проблематикою використання ефективних логістичних навиків та пошуку дієвих логістичних підходів щодо управління збутовими процесами підприємств продовольчого комплексу займаються вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких: Балабак Л.В., Пономарченко Ю.В., Сергієнко В.І., Крикунасов Є.В., Миротонюк Л.Б., Гадковський А.М., Мауркевич Б.М. та інші. Вітчизняні наукові стверджують, що саме вмиле володіння сучасними методами удосконалення управління логістичними системами здатне забезпечити продовольчому середовищі лідерство в короткі терміни та завоювати вагомій ринковій ніші в глобальній конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність аграрних підприємств та розвиток продовольчого забезпечення, перш а все, залежить від системи менеджменту логістичними процесами та рівня їх організації.

Суттєве зростання торгівлі сільськогосподарською продукцією пов'язано, в першу чергу, зі скороченням транспортних витрат, що призвело до здешевлення торгівлі. Важливим фактором впливу на обсяги світової торгівлі продукцією аграрного виробництва було суттєве зростання доходів, що відбувалося, як в розвинутих країнах, так і в країнах з новостворюваними ринками. Зростання чисельності населення в світі та процеси урбанізації, які, в тому числі, змінюють споживчий раціон, також мали відповідний вплив на ринки та торгівлю продовольством. Важливою подією останніх десятиліть, яка мала вплив на торгівлю, стала Угода СОТ щодо сільського господарства.

Масштабне зниження митних бар'єрів у торгівлі продовольством було підтримано також через низку двосторонніх та регіональних торговельних угод.

Цікавим є той факт, що сьогодні в світі саме сфера послуг (яка включає різноманітний спектр ділової діяльності, починаючи від оптової та роздрібною торгівлі до транспорту та логістики, інших ділових послуг) є найбільшим джерелом надходження іноземних інвестицій в сільське господарство та друге за величиною джерело внутрішніх інвестицій у виробництво продуктів харчування. Дивлячись по регіонах, основним джерелом інвестування агропродовольчого бізнесу є компанії Північної Америки та Європейського Союзу, від яких надходить половина іноземних інвестицій у сільське господарство та більше двох третин іноземних інвестицій у харчову промисловість. Вони інвестують в сільське господарство з широким географічним охопленням: Європейський Союз, Азія, Центральна та Південна Америка, Океанія є одними з найпривабливіших напрямків. Однак інвестиційні ресурси, які надходять у харчовий сектор, залишаються високо концентрованими в Європейському Союзі та Північній Америці. Як показують дослідження, на інвестиційні рішення щодо залучення коштів в сільське господарство та харчову промисловість суттєво впливають ринкові фактори та відмінності в політиці в різних країнах. На рівні приймаючої країни це такі фактори, як розмір економіки, відстань, макроекономічна стабільність та інші структурні та інституційні фактори [4].

Динамічні сільськогосподарські інноваційні системи мають вирішальне значення для сприяння ПШ в агропродовольчі товари. У цьому контексті важливе значення має сильний захист прав інтелектуальної власності, добре розвинені дослідницькі мережі та інноваційні кластери, агропродовольчі науково-дослідні установи, що добре фінансуються, державні дорадчі служби. Політика державної підтримки зв'язків у ланцюгах поставок може зіграти важливу роль у сприянні розвитку ділової активності БНП. Пріоритети включають добре розроблену нормативну базу контрактного сільського господарства або системи виконання контрактів, потужні можливості вітчизняних фірм та високоінтегровані ланцюги поставок. Заходи щодо сприяння придбанню землі інвесторами повинні супроводжуватися відповідними гарантіями захисту існуючих законних прав володіння дрібних власників та сільських громад, захищати від ризиків, що виникають внаслідок широкомасштабних передач прав на земельні ділянки. Розробка надійного та сприятливого інвестиційного клімату в збутову мережу агропродовольчих товарів вимагає вирішення широкого кола питань, що виходять за межі торгової та інвестиційної політики. Уряди повинні приділяти пильну увагу розробці законів, що регулюють відповідальне ведення бізнесу, зайнятість та регулювання ринку праці, політику підтримки сільського господарства, екологічну політику та оподаткування.

Список використаних джерел

1. Ignatenko A., Raei F. & Mircheva B. (2019). Global Value Chains: What are the Benefits and Why Do Countries Participate? No. WP/19/18. IMF.

<https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/01/18/GlobalValue-Chains-What-are-the-Benefits-and-Why-Do-Countries-Participate-46505>

2. Крикунасов Є.В. Управління якістю збутових процесів продовольчого комплексу: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2022. №12. С. 31-37

3. Гадковський А.М. Тенденції та сучасні перспективи продовольчого ринку в Україні. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Логістика. 2022. № 35. 104–109 с.

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ США

Клименко Л.В.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Чорноволюк А.С.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Сучасна світова глобалізація торговельних процесів актуалізує перед Україною низку завдань, пов'язаних із пошуком нових джерел конкурентоспроможності та створенням нових економічних партнерств, у взаємодії з якими наша держава могла б прискорити модернізацію національної економіки. А враховуючи той факт, що за час своєї незалежності Україна стала повноправним учасником глобалізаційного процесу, її зовнішньоекономічна політика ґрунтується на розбудові стратегічних відносин не тільки з окремими країнами, взаємодія з якими має важливе значення для розвитку національної економіки, але й організаційними об'єднаннями такими як Європейський Союз, Митний Союз РБ, РК; на рівні глобальних країн – США, Китай, Росія; на регіональному рівні – Туреччина, Білорусь та інші.

Економіка США – найкрупніша економіка в світі згідно показників ВВП, яка становить понад четверту частину світового ВВП.

Головна особливість економіки США – її диверсифікованість. Керівництво США протягом останніх десятирічь проводить політику лібералізму, переконуючи все світове співтовариство, що поглиблення фритредерства буде сприяти найбільш ефективному використанню ресурсів та максимізувати добробут у світовому масштабі. Найважливішими факторами стримування світового домінування США в першому десятиріччі ХХІ століття стала консолідація Європейського Союзу та піднесення Китаю на фоні встановлення уніфікованих правил глобальної економічної політики.

Нині у зовнішньоекономічній політиці уряд США орієнтуються на ряд національних пріоритетів, покликаних забезпечити лідерство країни у світовому господарстві. Серед них можна виділити наступні: стійкий економічний ріст країни; збільшення зайнятості; економія бюджетних засобів; регіональне і глобальне стратегічне домінування.

Державне управління зовнішньою торгівлею США здійснюється на державному та федеральному рівнях одночасно. Серед 14 міністерств Кабінету президента найбільший вплив на регулювання та розвиток зовнішньої торгівлі здійснюють – Державний департамент США (Department of State), Міністерство торгівлі США (Department of Commerce), а також його організаційний підрозділ – Адміністрація з міжнародної торгівлі США (ITA Organization).

Водночас, торговельно-економічними представництвами США за кордоном (економічними службами) опікується Комерційна служба США (U.S. Commercial Service), яка також входить до складу Міністерства торгівлі. Метою Комерційної служби США є надання допомоги американським компаніям, здебільшого малим і середнім підприємствам, щодо здійснення експорту та просування своєї продукції. До складу агентства входять понад 100 центрів з питань підтримки експорту на території Сполучених Штатів та понад 150 відділень в 89 країнах світу. Штат нараховує понад 1800 співробітників. Бюджет становить близько 23 млн. дол. на рік.

Допоміжними інститутами регулювання, які здійснюють значний вплив на політику США, особливо економічну, виступають підприємницькі союзи, які діють у різноманітних формах (галузеві й національні асоціації, торговельні палати та ін.).

Зовнішня політика США спрямована на обмеження імпорту готової продукції з одночасним наданням суттєвих преференцій фірмам і компаніям, що здійснюють імпорт стратегічно важливої сировини – нафти та газу. Також американці застосовують політику направлену на помірне збільшення експорту. Американські компанії активно співпрацюють з іноземними фірмами, створюючи спільний бізнес із зарубіжними партнерами як у Америці так і за її межами.

Найбільшими експортними партнерами США є Канада, Мексика, Японія, Велика Британія, Німеччина. Також проводиться широкомасштабна кампанія з подолання бар'єрів для іноземних товарів на ринках Японії, Китаю та інших індустріальних країн.

Як світовий економічний лідер США зацікавлені у двосторонніх та багатосторонніх угодах про вільну торгівлю (Bilateral Trade Agreements) і сприяють їх укладанню. Двосторонні угоди про вільну торгівлю США підписано з 14 країнами світу. Багатосторонні угоди про вільну торгівлю діють у рамках регіональних економічних об'єднань: Dominican Republic-Central America-United States Free Trade Agreement (CAFTA-DR) – Угода про вільну торгівлю між Домініканською Республікою, країнами Центральної Америки та США; Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) – Асоціація Азіатсько-Тихоокеанського економічного співробітництва; Middle East Free Trade Area Initiative (MEFTA) – Середньосхідна зона вільної торгівлі; North American Free Trade Agreement (NAFTA) – Північноамериканська угода про вільну торгівлю; ASEAN Initiative – Асоціація держав Південно-Східної Азії; Free Trade Area of the Americas (FTAA) – Зона вільної торгівлі Американських держав; United States-Mexico-Canada Agreement (USMCA) – торговельної угоди між США, Мексикою та Канадою.

Однак за статистичними даними СОТ через активну протекціоністську політику США зовнішньоторговельна діяльність даної країни досить часто є об'єктом скарг та судових розглядів. Серед основних механізмів державного захисту товаровиробника в США використовують такі, як митні збори, квотні обмеження, технічні бар'єри тощо.

Імпорт деяких продовольчих товарів у межах тарифних квот здійснюється за прийнятними ставками, проте за їх межами – у досить перебільшених розмірах. Так, наприклад, митні збори на імпорту у США становлять на цукор – 2%, молочні продукти – 11%, м'ясопродукти – 5%. За межами квот вони становлять, відповідно, 129%, 70% і 26%.

Також характерним для США є зменшення тарифної ставки і збільшення квоти. Вважається, що квотні обмеження не досить часто використовуються у торговельній політиці США. Але саме в США застосували "нульову" квоту для захисту своїх компаній. Окрім того, доцільно зазначити і про досить специфічні вимоги для заборони імпорту, мотивовані начебто екологічною безпекою. Так, наприклад, США заборонили ввезення тунця з Мексики, Панами, Колумбії та Венесуели, з огляду на те, що при вилові цієї риби завдається шкода дельфінам.

Вагомою проблемою, з якою зіштовхуються іноземні товаровиробники на ринку США, є технічні бар'єри для імпорту, які мотивуються захистом та безпекою споживачів. Оскільки однією з особливостей США є неприйняття світових стандартів, у цій країні діє понад 2,5 тис. установ, які розробляють стандарти. Тому в країні, окрім світових стандартів, від іноземних товаровиробників, які бажають потрапити на американський ринок, вимагається відповідність товарів стандартам США. На практиці в США не приймають сертифікати походження ЄС, вимагаючи вказувати конкретну країну, де товар було вироблено. Для побутових електроприладів наявність сертифікату випробувань, видана незалежною американською фірмою, обов'язкова, а на вироби з текстилю, шкіри та хутра повинні наноситися спеціальні маркування з позначенням країни-походження, країни-виготовлення, фірми-розповсюджувача в США. Вимоги до маркування вина на федеральному рівні і в окремих штатах можуть відрізнятися досить суттєво і коштують досить дорого. Обмежуючими є також санітарні та фітосанітарні заходи для ввезення сільськогосподарської та продовольчої продукції.

Визначальні позиції в зовнішньоекономічних зв'язках США займають транснаціональні компанії, які володіють мережею підприємств по всьому світу, з'єднаних кооперативними зв'язками. Рейтинг найбільших американських корпорацій очолили Apple і холдинг Berkshire Hathaway, третю позицію зайняла фінансова група JPMorgan Chase. При цьому зусилля США направлені на створення сприятливих інвестиційних, правових та економічних умов, щоб податки і платежі від діяльності ТНК залишалися в країні.

Список використаних джерел

1. Гойко А.Ф. Методи обґрунтування ефективності інвестицій та пріоритетні напрямки реалізації. К.: ВІРА, 2020. 320-325 с.

2. Маргітич В., Гудзовата Л., Мигович В. Типологізація інноваційних факторів економічного розвитку. *Економіка та управління національним господарством*. 2022. №1(185). С. 21-28.

3. Regional Innovation. OECD. URL: <https://www.oecd.org/regional/regionalinnovation.htm> (Accessed 10.05.2022).

4. Кисіль М.І. Інвестиційна та інноваційна доктрини аграрної політики України. *Економіка АПК*. 2020. №12. С. 82-86.

РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Михальчишина Л.Г.

кандидат економічних наук, доцент

Національний університет біоресурсів і природокористування України

На сучасному етапі цифрові технології є одним з головних чинників зростання та технологічного розвитку світової економіки. Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності різних секторів світової економіки, створення нових можливостей для бізнесу щодо підключення до цифрових глобальних ланцюжків створення вартості, появи нових ринків, прискореному виходу нових цифрових товарів на світовий ринок. Цифрова економіка сприяє розвитку нових моделей бізнесу, дозволяє об'єднувати зусилля для створення інновацій, інвестування, пошуку співробітників, партнерів, ресурсів та ринків збуту. Цифрові технології можуть грати ключову роль у навчанні співробітників, обміні знаннями, реалізації інноваційних ідей.

Альтернативи формування цифрової економіки у світової спільноти відсутні, а розмір цифрових дивідендів визначатиме рівень економічного розвитку країни в майбутньому. Процес становлення та розвитку нової економічної системи буде здійснюватися під впливом інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), основним ресурсом розвитку якого є висококваліфікована робоча сила. На сьогодні зайнятість в ІКТ секторі, з одного боку, характеризується стійким незмінним трендом, з іншого – випереджальними темпами розвитку порівняно із загальною зайнятістю в усіх секторах економіки [1, с. 74].

За прогнозами експертів, до 2023 року 90% організацій у всьому світі надаватимуть пріоритет інвестиціям у диджиталізацію, щоб доповнити цифровими технологіями активи і фізичні простори. До цього часу кожна друга компанія отримуватиме понад 40% своїх доходів від цифрових продуктів та послуг, порівняно з кожною третьою у 2020 році. За допомогою інструментів з низьким кодом/без коду (low-code/no-code) та можливості використання даних до 2024 року роль співробітників на 60% підприємств буде пов'язана з цифровими технологіями [2].

Цифрова трансформація світової економіки є черговим етапом глобалізації, а характерною його особливістю є прагнення до подолання

обмежень економічної експансії з боку індустріально розвинених країн у контексті існуючого технологічного устрою. На новому етапі розвитку світової економіки спостерігається стрімке зростання міжнародного обміну інформацією, що супроводжується поступовим збільшенням частини відповідних цифрових сегментів усередині традиційних світових господарських зв'язків та зростанням їх сукупної частки у міжнародній торгівлі.

До основних проявів цифрової трансформації у реальному та фінансовому секторах світової економіки відносяться наступні: зміни у бізнес-моделях компаній (постачальник, модульний виробник, драйвер екосистеми, омніканальність), швидкість виведення нових цифрових продуктів на ринок, формування нових цифрових ланцюжків доданої вартості; розвиток цифрового підприємництва, масштабне зростання надання електронних послуг населенню, роботизація виробничих процесів створення нових робочих місць для висококваліфікованих працівників, які мають цифрові компетенції, прискорений перехід до цифрових технологій у несуміжних один з одним сферах, поява цифрових банків, розвиток цифрових технологій захисту інформації та протидії кіберзлочинності.

Основними передумовами цифрової трансформації світової економіки є: поява та розвиток Інтернету, бурхливий розвиток сектора ІКТ, створення нових технологій та відповідної інфраструктури, зростання трансакційного сектора, активне включення навчальних закладів до процесу формування та поширення потоків нових знань для нової економіки.

Становлення цифрової економіки є одним із ключових трендів розвитку провідних країн світу. Економіка України не стоїть осторонь глобальних тенденцій, оскільки прагне до активної інтеграції у світове співтовариство. Цифрова трансформація вітчизняного бізнесу є безальтернативним шляхом його подальшого розвитку в сучасних умовах висококонкурентних ринків, карантинних обмежень, спричинених пандемією, та проблем, викликаних повномасштабним воєнним вторгненням росії в Україну [3].

Постійна цифровізація важлива для стійкості країни та її довгострокового зростання. Відповідно до нагальної потреби перетворення світу, цифровізація має розвиватися стійким шляхом, вирішуючи при цьому екологічні та соціальні проблеми [4].

Хоча більшість економічно розвинутих держав досягають прогресу у цифровій трансформації, впровадження штучного інтелекту і великих даних залишається низьким. Необхідно активізувати зусилля, щоб забезпечити повне розгортання інфраструктури зв'язку (зокрема 5G), яка потрібна для інноваційних послуг і програм.

Список використаних джерел

1. Ковтонюк К. В. Цифрова трансформація світової економіки. *Вчені записки Університету "КРОК". Серія "Економіка"*. 2017. Вип. 47. С. 70-76.
2. Як розвиватиметься цифрова економіка у найближчі роки. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/01/13/681412/>.

3. Котелевець Д. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022. №5. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-01>

4. DiGiX 2022 Update: A Multidimensional Index of Digitization. URL: https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2022/06/DiGiX_2022_Update_A_Multidimensional_Index_of_Digitization.pdf

РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПРОЦЕСУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Мовчанюк А.В.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Розвиток міжнародного бізнесу є важливим аспектом глобалізації, який відбувається в сучасному світі. Глобалізація - це процес, який відкриває нові можливості для підприємців, що дозволяє їм вільно переміщуватися через межі країн та вести бізнес в різних куточках світу. Глобалізація усунула бар'єри і зробила можливим ведення бізнесу для всіх компаній, а не лише для тих, що знаходяться в межах своїх країн, та не лише для великих компаній зі значними потужностями та фінансовими ресурсами.

Використання сучасних новітніх технологій на міжнародному ринку дозволяє підприємствам отримувати переваги, примножувати власні прибутки, збільшуючи розрив у порівнянні з менш інноваційними підприємствами. Глобалізація у поєднанні зі змінами в бізнес-середовищі вимагає постійного оновлення існуючих теоретичних концепцій корпоративного управління підприємствами.

Основними елементами глобалізації є торговельні угоди, транскордонний рух капіталу, міграційні процеси, поширення інноваційних технологій та передача інформації. Глобалізаційні торговельні угоди прискорюють торгівлю з іншими країнами та міжнародними компаніями, що призводить до вільного руху товарів, інформації та капіталу. В умовах глобалізації нестабільність транскордонних потоків капіталу, зміни в напрямку, структурі та регіональній спрямованості, зміни у притоках та відтоках іноземного капіталу мають суперечливий вплив на економічну, фінансову та банківську системи. Крім того, з точки зору міграційних процесів, глобалізація включає в себе потенційну трудову міграцію та міграцію через зміни у виробничих витратах на ринку праці. Це важливо для фірм, які розробляють технології та працюють на міжнародному рівні, оскільки технології швидко поширюються разом з новими процесами та альтернативами виробництва продукції [1].

Глобалізація призвела до посилення конкуренції між підприємствами на ринку. Підприємства конкурують за показниками ціни та собівартості продукції та послуг, якісними характеристиками продукції та послуг, використанням технологій у виробництві, цільовим ринком тощо. Виробництво продукції та послуг з найнижчою собівартістю, ціною та високою якістю дозволяє

підприємствам досягти успіху на світовому ринку.

Одним з головних викликів для міжнародних бізнесів є різноманітність культур та законодавств в різних країнах, яка може впливати на взаємодію між підприємствами. Тому, успішні міжнародні бізнеси повинні мати глибокі знання про культури, традиції, закони та вимоги різних країн, в яких вони працюють або мають намір працювати.

Говорячи про перспективи ведення міжнародного бізнесу в умовах глобалізації слід виділити наступні його переваги:

1. Збільшення потенційної аудиторії: міжнародний бізнес може здійснюватися в різних країнах, що дозволяє компаніям збільшити свою потенційну аудиторію. Це може призвести до збільшення обсягу продажів та доходів.

2. Доступ до нових ринків: міжнародний бізнес дозволяє компаніям входити на нові ринки, що може збільшити їх обсяги продажів та збільшити прибуток. Крім того, він може забезпечити компанії доступ до нових технологій та інновацій, що може допомогти їй підвищити ефективність та конкурентоспроможність.

3. Зниження витрат: міжнародний бізнес може дозволити компаніям знизити витрати на виробництво, маркетинг та інші види діяльності. Наприклад, виробництво товарів у країнах з низькою вартістю праці може допомогти знизити витрати на виробництво.

4. Диверсифікація ризиків: міжнародний бізнес дозволяє компаніям зменшити ризик залежності від одного ринку або країни. Якщо один ринок зазнає кризи, компанії можуть компенсувати це втратами на інших ринках.

5. Підвищення рівня конкуренції: міжнародний бізнес змушує компанії бути більш інноваційними та конкурентоспроможними, що може підвищити загальний рівень конкуренції на ринку.

Ведення міжнародного бізнесу в умовах глобалізації є складним і водночас дуже важливим процесом для підприємств. Глобалізація дозволяє підприємствам отримувати доступ до нових ринків, залучати нових клієнтів та співробітників, а також зменшувати витрати на виробництво і транспортування товарів. Однак, ведення міжнародного бізнесу також вимагає від підприємств дотримуватись ряду правил та норм, які встановлені національними та міжнародними законодавствами. Також важливо враховувати культурні та мовні відмінності, що може впливати на комунікацію з клієнтами, партнерами та співробітниками.

Для успішного ведення міжнародного бізнесу в умовах глобалізації, підприємствам слід бути готовими до змін і адаптуватись до нових ринків і культур. Крім того, підприємства мають забезпечувати якість своїх товарів та послуг, розробляти ефективні маркетингові стратегії та вести відкриту комунікацію зі своїми клієнтами та партнерами. Отже, ведення міжнародного бізнесу в умовах глобалізації може бути вигідним, але вимагає від підприємств певних знань та навичок, а також дотримання правил та норм, які регулюють міжнародні бізнес-операції.

Список використаних джерел

1. Панкратова О. Глобалізація як об'єктивний процес розвитку міжнародного бізнесу. *Economic security*. 2020. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/271411.pdf>
2. World Investment Report 2021. UNCTAD. URL: <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2021>

ПРОБЛЕМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Пітель Н.Я.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Європейський зелений курс (ЄЗК) або European Green Deal (EU Green Deal) – це багатофункціональна і досить масштабна програма дій країн ЄС, спрямована на боротьбу зі змінами клімату [1]. Зазначена ініціатива стосується всіх галузей економіки ЄС і передбачає низку змін та інновацій, в першу чергу, щодо розвитку промисловості та аграрного сектору. Оскільки Україна прагне членства у Європейському Союзі, то для вітчизняних підприємницьких структур аграрної сфери набуває виняткової актуальності проблема запровадження норм EU Green Deal. А це – значні виклики для бізнесу.

Нині Україна, наряду із іншими країнами-учасницями Європейського зеленого курсу, перебуває у пошуку рішень щодо ефективної і збалансованої системи фінансування всіх змін, яких потребує екологізація продукції АПК. Впродовж останніх років питання екологізації продукції перейшло із локально європейської дискусії до загальносвітового масштабу [2]. Отже можна стверджувати, що незалежно від країни призначення вітчизняної експортної аграрної продукції всюди її будуть очікувати нові стандарти і правила. Вони будуть стосуватися особливостей виробництва, упаковки, навіть логістики. Тому важливо готуватися до неминучих і очікуваних екологічно орієнтованих змін. Наразі актуальною для вітчизняного бізнесу є проблема їх фінансування впродовж періоду адаптації до імплементації Європейського зеленого курсу. В Україні більшість підприємств перебуває у приватній власності, держава володіє лише часткою в 10%. Отже саме 90% приватних бізнес-структур змушені будуть брати навантаження і виклики «зеленого курсу». У зазначеному контексті виникає ряд проблем. Зокрема, вони пов'язані із тарифами, які при підвищенні екологічних стандартів ЄС імплементує для захисту вітчизняного виробника. Для українського бізнесу це означає зростання від 3% і вище на будь-яку продукцію аграрної сфери економіки при перетині кордону. Консолідованого підходу від суб'єктів бізнесу та глобальних змін вимагає і чинна Паризька угода і об'єктивна необхідність підвищення екологічності виробництва [3]. А такі питання не вирішуються на рівні окремих підприємств чи компаній, тому кожна галузь вітчизняної економіки має сформувати спільну узгоджену позицію щодо запровадження нових правил.

На сьогодні вже відомі чотири головні складові Європейського зеленого курсу екологізації виробництва. Для наближення до євростандартів вони повинні бути адаптовані українським аграрним бізнесом. Важливо розуміти, що Європейський зелений курс – це не міжнародний договір співпраці країн ЄС, до якого пропонується доєднатись третім державам. Це – системний пакет законодавчих ініціатив та внутрішньої політики. Тому адаптація вітчизняним агробізнесом екологізації виробництва містить і можливості, і виклики.

EU Green Deal стосовно аграрного сектору базується на оновленій стратегії «Від ферми до виделки», українська її інтерпретація – «Від лану до столу». Стратегія зеленого курсу передбачає досягнення в період до 2030 року вітчизняними суб'єктами, які прагнуть експортувати власну продукцію до ЄС, наступних важливих показників [4]: скорочення на 50% обсягів використання небезпечних пестицидів та антибіотиків у тваринництві; зменшення на 20% використання добрив та розширення частки органічного виробництва до 25% від його загальних обсягів. Наразі в Україні створено одну з перших бізнес-асоціацій, яка офіційно уповноважена представляти інтереси українських експортерів у ЄС – Українську асоціацію бізнесу та торгівлі (UBTA). Серед її завдань – допомога вітчизняним підприємцям у освоєнні експортних ринків та знайомство із алгоритмом переходу бізнесу на стандарти EU Green Deal.

Впроваджуючи Європейський зелений курс в Україні важливо враховувати, що технології виробництва аграрної продукції потребують модернізації й оновлення відповідно до європейських вимог і стандартів. До того ж, країни ЄС значно випереджають українську економіку, адже вони почали здійснювати екологічну модернізацію ще у 80-90х роках минулого століття за потужної державної підтримки. Саме такий комплексний процес, що тривав майже 30 років, дозволив європейській економіці зменшити вплив забруднюючих речовин на довкілля і скоротити енергоспоживання [5, с. 273].

Для того, щоб зрозуміти позиції і нагальні проблеми України у контексті імплементації Європейського зеленого курсу для українського аграрного сектору, проаналізуємо окремі показники. Продуктивність вітчизняного сільськогосподарського виробництва нижча в діапазоні від 10% до 50%, порівняно із країнами, на які ми орієнтуємось (наприклад, урожайність кукурудзи в Україні дорівнює в середньому 7,8 т/га, тоді як у країнах ЄС – 8,4 т/га, у США – 11,8 т/га; щодо використання добрив, то азоту Україна вносить (в середньому) – 42 кг/га, ЄС – 90 кг/га, США – 73 кг/га; щодо використання пестицидів, то Україна – 0,75 кг/га, ЄС – 3,1 кг/га, США – 2,5 кг/га). Тобто сьогодні в Україні продуктивність сільськогосподарського виробництва до 50% нижча, а використання ресурсів для цього – в 2-3 рази менше [6]. Отже, нині аграрний сектор України в частині екологічного навантаження на довкілля має досить непогані позиції, які повинні бути враховані під час імплементації норм Європейського зеленого курсу. Тому під час оновлення до 2030 р. вітчизняного законодавства до євроінтеграційних законів важливо враховувати стан розвитку аграрної галузі та передбачити перехідні етапи; рівень розуміння, можливості і готовність українського агробізнесу до запровадження екологічного виробництва, відповідні програми державної підтримки; залучення вітчизняних

та закордонних фахівців, які розуміють особливості застосування ефективних механізмів та інструментів реалізації Європейського зеленого курсу.

Запровадження EU Green Deal в аграрний сектор України потребує суттєвої державної підтримки та залучення значних інвестиційних ресурсів, адже європейські країни користуються дотаціями, які дозволяють запроваджувати екологічне виробництво і при цьому працювати із прибутками. Для порівняння відзначимо, що Європарламент у рамках реалізації Європейського зеленого курсу прийняв рішення про спрямування 30% прямих дотацій фермерам на екологічні програми [6]. Для отримання цих дотацій фермери повинні мінімізувати шкоду для екології. Додатково планується близько 35% аграрного бюджету ЄС спрямувати на збереження навколишнього середовища сільських територій. А 10% земель сільськогосподарського призначення від їх загального обсягу пропонується вилучити із аграрного виробництва і перепрофілювати під зелені насадження та невеликі водойми. Кожне із таких рішень передбачає великі інвестиції в модернізацію.

Приєднання України до Європейського зеленого курсу сприятиме розвитку взаємовигідних зв'язків з країнами ЄС, які розкриватимуть потенціал вітчизняної економіки. Проте з іншого боку – це зобов'язання імплементувати європейські кліматичні стандарти та проходити обов'язкову сертифікацію виробництва українським бізнесом. Тому держава має забезпечити ефективні програми підтримки процесів екологізації, а бізнес-структури повинні здійснювати технологічну модернізацію виробництва [7, с. 47]. У зазначеному контексті принципово важливо запроваджувати екосистемний підхід до управлінської діяльності українських підприємств.

Список використаних джерел

1. A European Green Deal. An official website of the European Union. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (accessed March 14, 2023).
2. Український експорт харчової продукції має відповідати сучасним екологічним трендам. AgroPolit.com. 2021. URL: <https://agropolit.com/news/21288-ukrayinskiy-eksport-harchovoyi-produktsiyi-maye-vidpovidati-suchasnim-ekologichnim-trendam> (дата звернення: 15.03.2023).
3. Європейський «зелений курс» – невідворотний для України. AgroPolit.com. (2021). URL: <https://agropolit.com/news/20028-yevropeyskiy-zeleniy-kurs-nevidvorotniy-dlya-ukrayini--zayava> (дата звернення: 15.03.2023).
4. В Україні озвучено деталі запровадження агросектором європейського «зеленого курсу» (Green Deal). AgroPolit.com. (2021). URL: <https://agropolit.com/news/20323-v-ukrayini-ozvucheni-detali-agrarnoyi-chastini-yevropeyskogo-zelenogo-kursu-green-deal> (дата звернення: 17.03.2023).
5. Огородник Р.П., Огородник Т.Р. Екологізація виробництва та розширення експортних можливостей України в умовах асоціації з ЄС. *Фаховий науковий журнал Економічні інновації*, 23(3(80)), 2021, 269-276. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3\(80\).269-276](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3(80).269-276).

6. Імплементация Європейського «зеленого курсу» в інтересах українського аграрного сектору. AgroPolit.com. (2021). URL: <https://agropolit.com/blog/458-implementatsiya-yevropeyskogo-zelenogo-kursu-v-interesah-ukrayinskogo-agrarnogo-sektoru> (дата звернення: 17.03.2023).

7. Секторальна інтеграція України до ЄС: передумови, перспективи, виклики. Київ: Видавництво “Заповіт”, 2020. 99 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021_sektor_eu_ukr.pdf (дата звернення: 17.03.2023).

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АПК

Пітель Н.Я.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Безхребтий О.Л.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

В сучасних умовах глобалізації, регіоналізації й диверсифікації товарних, фінансових, інвестиційних та інших ринків зростаюча економічна взаємозалежність є однією з особливостей ХХІ сторіччя. Все це визначає специфіку й особливості зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Нині саме зовнішньоторговельна діяльність відіграє вирішальну роль у перебігу національних внутрішніх та посиленні міжнародних інтеграційних процесів, створенні передумов для нарощування темпів соціально-економічного розвитку країни.

Питання управління, регулювання та стимулювання ЗЕД України, в т.ч. й АПК, досліджувалися багатьма вченими. Особливо відомі наукові праці І. Бураковського, В. Власова, В. Геєця, В. Горьового, В. Губенка, С. Кваші, О. Кириченка, А. Кредісова, Л. Михайлової та ін. Проте, незважаючи на це, значна частина питань залишаються недостатньо опрацьованими і потребують подальших досліджень.

Проблеми активізації та підвищення ефективності ЗЕД як на загальнодержавному рівні, так, зокрема, і у сфері АПК набувають на сучасному етапі виняткового значення. Це пов'язано, по-перше, з рядом факторів внутрішнього характеру, серед яких: перебування економіки країни на етапі становлення ринкової системи господарювання; об'єктивна незбалансованість структури економіки і її повільна структурна перебудова; надмірна енерго- і ресурсоємність переважної більшості галузей народного господарства; низька конкурентоспроможність національного виробництва; поступовий занепад науково-технічного і високотехнологічного промислового потенціалів тощо. По-друге, це обумовлено системою зовнішніх факторів: надмірною (від 20 до 90%) залежністю економіки України від монопольних імпортерських ринків постачання стратегічно важливих товарних позицій для життєво важливих

галузей виробництва; наявністю тисяч українських підприємств, задіяних у виробничих циклах, кінцева продукція яких виробляється за межами країни; залежністю процесу структурного та технологічного реформування економіки України від різних форм зовнішніх джерел фінансування; відсутністю розвинутої зовнішньоторговельної інфраструктури; слабкою конкурентозахищеністю ЗЕД в умовах жорсткої конкурентної боротьби на міжнародних товарних ринках.

Багато невіршених проблем залишається в організації й управлінні ЗЕД на рівні держави. Зокрема, структура зовнішньоторговельного обороту має переважно сировинний характер, нераціональним залишається імпорт, недостатньо ефективно функціонують спільні підприємства. Вимагають вирішення також питання створення стабільної правової бази, сприятливого інвестиційного клімату, ефективної системи управління ЗЕД на рівні підприємства, підвищення якості експортоорієнтованої продукції та інші.

Нині вихід на зовнішні ринки може розглядатись як гарантія стабільного функціонування підприємства, проте забезпечення належного рівня ефективності менеджменту досягається лише за відповідності ступеня відкритості системи управління ЗЕД підприємства характерові змін зовнішнього середовища. Існує міцний зв'язок між ефективністю ЗЕД і складністю менеджменту ЗЕД, інтенсивністю і масштабністю змін, що відбуваються в стратегії і структурах управління ЗЕД.

З метою забезпечення достатнього рівня ефективності ЗЕД вітчизняні підприємства АПК повинні формувати і систематично адаптувати системи управління ЗЕД в ході перебудови всієї економічної системи країни.

В Україні, як і в інших країнах СНД, ще не завершився процес становлення управління ЗЕД, його перебудови на ринковій основі, тому багато аспектів організації менеджменту зовнішньоторговельних операцій, що склалися в період доринкових відносин, вимагають переосмислення з урахуванням тих змін, що відбулися в економіці країни в останні роки.

Діючий механізм регулювання ЗЕД підприємств АПК в Україні потребує удосконалення законодавчої бази, яка має відповідати вимогам сьогодення та забезпечувати вільне переміщення товарів аграрних підприємств на зовнішньому ринку. Не менш важливим є створення сприятливих умов для учасників експортно-імпортних операцій.

В умовах активізації розвитку ринкових відносин перед органами державного управління нашої країни постає безліч питань, які потребують невідкладного вирішення. Серед найбільш важливих проблем доцільно виділити такі, як пошук науково обґрунтованих механізмів удосконалення ЗЕД підприємств АПК, підвищення конкурентоздатності вітчизняної аграрної продукції, дослідження нових шляхів виходу українських підприємств на зовнішній ринок та захист внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції.

На даний час проблема організації та управління ЗЕД є найскладнішою для товаровиробників як з точки зору умов торгівлі, так і постійно оновлюваних "правил гри" на світовому ринку. Особливо актуальним це

питання є для підприємств АПК, керівники яких повинні усвідомити необхідність систематичного організування, контролювання та регулювання ЗЕД. Недостатня опрацьованість та суперечливість окремих наукових положень, а також відсутність досконалого механізму регулювання ЗЕД на загальнодержавному рівні слід вважати основними причинами нестабільності та низької ефективності цієї діяльності в аграрному секторі економіки.

Одна із особливостей управління ЗЕД підприємств АПК полягає у тому, що його слід розглядати як комплексну систему оцінки та моделювання внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства при ефективній взаємодії всіх його підрозділів з метою отримання прибутку.

Формування системи управління вимагає аналізу і врахування виробничих, науково-технічних, сервісних, збутових, кваліфікаційних, інформаційних та інших чинників ефективності ЗЕД.

Базою для створення дієвого організаційно-економічного механізму управління ЗЕД підприємств АПК є врахування системи ринкових процесів. Серед них варто виділити наступні:

- підприємство повинно займатися ЗЕД на постійній основі для того, щоб не втратити вже досягнутих результатів та високої якості продукції;

- ефективність управління вітчизняним підприємством має відповідати міжнародним стандартам та загальноприйнятій міжнародній практиці;

- ЗЕД вимагає від керівників підприємств зосереджувати свої ресурси для найбільш ефективного їх використання, ставити конкретні й практично досяжні цілі (досягнення певної якості аграрної продукції, захоплення певної частки світового ринку, співробітництво з конкретними закордонними партнерами тощо);

- ЗЕД потребує більших організаційно-комерційних витрат, ніж робота на внутрішньому ринку, але й приносить більше доходів, вигоди та валютної виручки.

Важливим завданням в системі менеджменту ЗЕД є аналіз та оцінка результатів і параметрів діяльності підприємств АПК, і на цій основі, визначення конкурентних переваг, що будуть відрізняти його від реальних і потенційних конкурентів.

Управління ЗЕД суттєво залежить від умов, створених в країні, а також від ролі держави в регулюванні і підтримці розвитку експортно-імпорتنих операцій на національному рівні.

Для забезпечення належного рівня внутрішньої і зовнішньої ефективності в ході перебудови всієї економічної системи країни вітчизняні підприємства повинні формувати і безперервно адаптувати системи управління ЗЕД.

Таким чином, визначальною рисою міжнародної економіки нині є ускладнення умов ведення ЗЕД. Щоб вижити в умовах зростаючої конкуренції підприємства АПК повинні мати комплексну систему управління такою діяльністю. Її створення потребує врахування науково-технічних, виробничих, збутових, сервісних, інформаційних, кваліфікаційних та інших чинників ефективності ЗЕД. Крім того, управління окремими етапами, формами і напрямками зовнішньоторговельної діяльності необхідно інтегрувати в механізм

функціонування підприємства в цілому.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ЗВ'ЯЗКІВ

Пітель Н.Я.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Кошелко Т.Б.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Логістичне забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків між різними країнами потребує високого рівня розвитку й узгодженості їх логістичних систем. При цьому враховуються нормативно-правова, організаційно-економічна, техніко-технологічна взаємодія і скоординованість усіх складових та функціональних ланок логістичного ланцюга. Тобто виникає об'єктивна необхідність формування міжнародних інтегрованих логістичних систем, які будуть орієнтовані на оптимальне задоволення потреб споживачів із максимальним урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Сучасна концепція логістики включає систему поглядів на оптимізацію підприємницької діяльності шляхом раціоналізації управління матеріальними і супутніми потоками на рівні підприємств, галузей, країни в цілому. Концептуальні засади логістичного забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків повинні враховувати євроінтеграційні прагнення країни і перебувати у площині тенденцій розвитку світового ринку й активізації зовнішньоекономічних зв'язків та максимального використання експортного потенціалу суб'єктів підприємництва, галузей, країни.

Основні положення сучасної логістичної концепції викладені багатьма науковцями, зокрема, Ларіною Р.Р. [1], доповнені Колодійчуком В.А. [2] і адаптовані нами з позиції логістичного забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків.

Першим положенням логістичної концепції є системний підхід до побудови логістичних ланцюгів зовнішньоторговельних поставок. Це означає, що пріоритетною метою формування логістики є системна оптимізація логістичних витрат з урахуванням інтересів усіх учасників експортно-імпортних операцій (стейкхолдерів).

Друге положення логістичної концепції передбачає врахування попиту світового ринку у процедурі організації матеріальних потоків. Дійсно, недоцільно організовувати експортоорієнтований матеріальний потік за умови, коли немає впевненості в наявності платоспроможного попиту на конкретному сегменті світового ринку. Тому на етапі планування експортно-імпортних операцій доцільно переконатись в обсягах потенційного продажу, оцінити окупність витрат і спрогнозувати очікуваний прибуток.

Третім положенням логістичної концепції є пріоритетність розподілу

експортних товарів над їх виробництвом. Незважаючи на парадоксальність твердження, воно актуалізує ринковий підхід до логістичного забезпечення. Адже просувати на світовий ринок потрібно лише ті товари, на які є стійкий платоспроможний попит, а не те, що може бути вироблено в країні із наявних ресурсів. Це дозволить організовувати новий логістичний цикл без додаткових витрат.

Четверте положення логістичної концепції базується на необхідності оптимізації рівня обслуговування споживачів експортоорієнтованого товару. Адже вищий рівень обслуговування передбачає більші потенційні витрати на логістичне забезпечення, а це напряму впливає на ціну. Тому важливий компроміс у збалансуванні рівня обслуговування: логістичні витрати повинні бути оптимальними і забезпечувати привабливість товарів для споживача.

П'яте положення логістичної концепції обґрунтовує необхідність аналізу логістичного ланцюга із кінцевих процесів до початкових, або у зворотному напрямку. Тобто, для забезпечення оптимальних результатів зовнішньоторговельних операцій кожен логістичний процес у ланцюзі повинен проектуватися так, щоб якнайкраще відповідати вимогам наступних технологічних логістичних операцій (у напрямку руху матеріального потоку). Тому доцільно вивчати рівень задоволення платоспроможного попиту споживачів стосовно експортованих товарів.

Шостим положенням логістичної концепції визначена об'єктивна необхідність проектування, удосконалення, або оптимізації всього логістичного ланцюга загалом, а не окремих його ланок чи процесів. Це дозволить оцінити, як зміни однієї ланки вплинуть на ефективність логістики всього експортоорієнтованого матеріального потоку.

Сьоме положення логістичної концепції передбачає застосування в техніко-економічному обґрунтуванні ефективності логістики вантажопотоку вартості кожної логістичної операції (навіть елементарної). Тобто, оптимізувати логістичні витрати із транспортування, зберігання, навантаження / розвантаження експортного товару можливо лише за умови їх детального аналізу.

Восьмим положенням логістичної концепції є вибір оптимальних рішень і варіантів побудови логістичного ланцюга на основі порівняння їх техніко-економічних показників. Важливо оцінювати альтернативні варіанти організації експортних потоків і приймати рішення стосовно способів і маршрутів транспортування та зберігання на основі мінімізації логістичних витрат.

Дев'яте положення логістичної концепції обґрунтовує необхідність забезпечення відповідності усіх логістичних рішень стосовно планування, організації, удосконалення руху матеріальних і супутніх їм потоків загальної стратегії підприємства.

Десяте положення логістичної концепції описує обов'язкове використання у логістичному менеджменті належного інформаційного забезпечення для розробки й оптимізації логістики зовнішньоторговельних операцій. Потрібна найбільш повна й актуальна інформація про законодавчу і нормативно-правову базу, посередників, виробників і споживачів товарів,

матеріальні і супутні їм потоки.

Одинадцятим положенням логістичної концепції обґрунтовано створення і підтримку взаємно вигідних ділових, партнерських відносин з усіма учасниками логістичного ланцюга – від виробника продукції і до кінцевого споживача. Конфлікт інтересів та протидія один одному між учасниками логістичного процесу збільшують непродуктивні витрати і зменшують потенціал логістичної системи, ускладнюють організацію ефективної логістики зовнішньоторговельних операцій, створюють додаткові перешкоди, проблеми і знижують ефективність. Тоді як формування синергічного ефекту залежить від збалансованих дій усіх учасників логістичного ланцюга.

Дванадцятим положенням логістичної концепції базується на необхідності ведення систематичного обліку логістичних витрат на всіх етапах і упродовж усього логістичного ланцюга. Адже базою для оптимізації логістики є облік надходжень та видатків по кожній операції.

На основі загальновідомих концептуальних положень ми сформували авторське бачення особливостей реалізації логістичних функцій у сфері розвитку зовнішньоторговельних операцій. Оскільки концепція – це система вихідних теоретичних положень, яка визначає базис дослідницького пошуку, то її призначення – інтегрування знань для їх подальшої адаптації і застосування у практиці вітчизняного бізнесу. Тому систематизовані нами концептуальні засади логістичного забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків доцільно впроваджувати у практичну діяльність вітчизняних підприємств-суб'єктів міжнародних ділових операцій. Це сприятиме гармонійному їх включенню до міжнародних транспортно-логістичних систем і сприятиме економічному та соціальному розвитку підприємств, галузей, регіонів і країни.

Список використаних джерел

1. Ларіна Р.Р. Логістика: навчальний посібник. / Р.Р. Ларіна. Д.: ВІК, 2005. 335 с.
2. Колодійчук В.А. Методологічні засади розвитку зернової логістики. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 140-145.

РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОЇ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СВІТОВУ ЕКОНОМІКУ

Руденко Я.А.

здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Новак І.М.

науковий керівник, доктор економічних наук, професор

Уманський національний університет садівництва

Війна в Україні загострила існуючу напругу на аграрних ринках. З кінця 2021 року ціни на масові товари, такі як зерно та рослинна олія, неодноразово досягали нових максимумів, навіть перевищивши рівень під час світової кризи

цін на продовольство більше десяти років тому. Ціни різко зросли через військове вторгнення Росії в Україну. В основному це стосується залежних від імпорту країн Близького Сходу та Північної Африки, а також країн Африки на південь від Сахари, які значною мірою залежать від російської та української пшениці.

Збій експорту та зниження цін у Чорноморському регіоні ще більше підриває продовольчу безпеку в цих регіонах. Проте очікується, що поточний маркетинговий рік задовольнить світовий попит на пшеницю, оскільки країни, такі як Австралія, Бразилія та Сполучені Штати, збільшать експорт, щоб заповнити дефіцит.

Глобальна продовольча система та конкурентоспроможна структура міжнародної торгівлі, зокрема, є ключовими для реагування на кризи та пом'якшення ризику дефіциту продовольства. Таким чином, перебої в одних регіонах – експортерах можна компенсувати експортом з інших. Однак це вимагає більшої співпраці в міжнародній торгівлі. Будь – які заклики рухатися до централізованої планової економіки або автаркії настійно не рекомендуються, оскільки це лише зашкодить продовольчій безпеці на Глобальному Півдні.

Нині Україна є найбільшим експортером соняшникової олії у світі та четвертим за величиною експортером кукурудзи. Їх сукупна частка експортного ринку за 2015 – 2020 роки становила 28% для пшениці, 15% для кукурудзи, 66% для соняшникової олії та 16% для добрив. На високо динамічних ринках Україна майже потроїла свою частку експорту пшениці та соняшникової олії за останні два десятиліття, тоді як сукупна частка експорту кукурудзи зросла в сім разів. З іншого боку, експорт добрив залишився відносно стабільним.

У період з 2018 по 2020 рік 56 млн тонн пшениці і 31 млн. тонн кукурудзи щорічно експортувалися з Росії та України в 123 і 95 країн світу відповідно. Пшениця є основним продуктом харчування для багатьох бідніших регіонів світу. Війна в Україні, матиме найбільший вплив на регіони, які залежать від імпортової пшениці, як основної частини свого раціону. Чим більше ця комбінація факторів, тим більше населення ризикує постраждати від відсутності продовольчої безпеки.

На початку 2021 року індекс цін на продукти харчування, який відстежує місячні зміни цін, почав демонструвати значне зростання порівняно з 32 попередніми роками та досяг рекордного рівня в січні 2022 року. Зернові та рослинні олії мають схожі тенденції. Наприклад, у січні 2022 року продукти харчування зросли на 33%, а рослинна олія порівняно з січнем 2020 року подорожчала на 80%.

Ціни на добрива також різко зросли в період з лютого по березень 2022 року. Індекс цін на добрива зріс на 43% з приблизно 890 (25 лютого 2022 року) до 1270 (25 березня 2022 року), можливо, в результаті оголошення Росією тимчасових обмежень на експорт добрив. Однак слід зазначити, що ціни на добрива зростали з 2020/21 років і на кінець 2021 року індекс був на рівні 1118 пунктів, що ненабагато нижче поточного рівня.

Незважаючи на напруженість на експортному ринку, фізичного дефіциту світової пропозиції пшениці не очікується. Крім того, очікується, що напрямки імпорту переважно не зіткнуться з дефіцитом. Наразі українську кукурудзу та пшеницю не можна транспортувати через Чорне море. Незважаючи на те, що вживаються зусилля для збільшення експорту залізницею та/або вантажівками через західні кордони країни, загальні обсяги, ймовірно, будуть дуже низькими, в основному через значні логістичні проблеми. Відповідно, Міністерство сільського господарства США переглянуло свої початкові прогнози експорту української кукурудзи та пшениці в 2021/22 рр. з 33,5 до 27,5 млн. тонн для кукурудзи (зниження на 18%) і з 24 до 20 млн тонн для пшениці (зниження на 12%).

Очікується, що додатковий експорт з Австралії, Бразилії, ЄС і США заповнить дефіцит поставок, залишений Росією та Україною цього сезону. Міністерство сільського господарства США очікує лише незначних змін у бік зниження своїх початкових прогнозів щодо загальних обсягів торгівлі пшеницею та кукурудзою на світовому ринку в 2022/23 р. І для пшениці, і для кукурудзи це (прогнозується) близько 200 мільйонів тонн.

Таким чином, світова торгівля пшеницею та кукурудзою все ще буде вищою за рівень попередніх років. За оцінками, через війну в Україні кількість людей, які недоїдають, може зрости на 8–13 мільйонів. Однак залишається питання, якою мірою це збільшення є результатом попередніх подій, таких як триваючі перебої в ланцюзі поставок, спричинені пандемією COVID – 19 або прямими наслідками війни. Основною невідомою змінною є те, як довго триватиме конфлікт і коли та яким чином буде врешті – решт досягнуто миру. Це значною мірою визначатиме виробничі та інвестиційні можливості, доступ до ринку та торгіву логістику, а також політичні (економічні) умови в агропродовольчому секторі України.

Згодом це вплине на ступінь і швидкість, з якою інші регіони світу пристосовуються до змін, як щодо попиту та пропозиції, так і щодо міжнародних торговельних потоків і цін на сільськогосподарську продукцію. Наприклад, нинішня паніка на міжнародних ринках зерна перекинулася на внутрішній ринок Сербії, одного з основних постачальників зерна на Західних Балканах, що призвело до зростання внутрішніх цін. Щоб стабілізувати внутрішні ціни, уряд Сербії ввів заборону на експорт зерна, кукурудзи та рафінованої соняшникової олії. Подібні реакції спостерігалися, наприклад, в Угорщині та Казахстані. Загалом, поки основні постачальники зерна не підривають ринки, вводячи суворі експортні обмеження, очікується, що війна в Україні за інших рівних умов не матиме значного впливу на обсяг світової торгівлі, тобто на глобальну пропозицію та світовий попит на ключові сільськогосподарські товари у 2022/23 маркетинговому році. Однак міжнародне виробництво сільськогосподарської продукції та торгіві потоки, можливо, доведеться реорганізувати, що може призвести до підвищення вартості глобальних потоків сільськогосподарської торгівлі. Ціни, ймовірно, за інших рівних умов зростуть або залишаться високими. Для європейського сільського

господарства та споживачів у середньостроковій перспективі не очікується серйозних впливів на постачання продовольства.

Нинішній конфлікт виявив і загострив напруженість на міжнародних ринках сільськогосподарської продукції, що існує в умовах пандемії COVID – 19. Залежні від імпорту країни з низькими доходами на душу населення особливо вразливі до потрясінь, які відбуваються під час війни в Україні, що ще більше збільшує ризик продовольчої безпеки. Щоб подолати виклики потенційного дефіциту продовольства, ринки сільськогосподарської продукції мають бути відкритими та конкурентоспроможними на міжнародному рівні, а глобальні структури ланцюга поставок мають бути створені для сприяння глобальній торгівлі. Це призведе до більш стійких продовольчих ринків і допоможе зменшити ризик дефіциту продовольства шляхом компенсації перебоїв у постачанні в одному регіоні коригуванням пропозиції в іншому.

Плавний потік товарів через міжнародні кордони є ключовим для досягнення та підтримки глобальної продовольчої безпеки, навіть під час кризи. Тому доцільно в короткостроковій перспективі зменшити бюрократичні та тарифні бар'єри в торгівлі. Прикладом цього є Зелений коридор, створений у 2020 році у відповідь на пандемію COVID – 19, який сприяв транскордонній торгівлі між країнами Західних Балкан, включаючи Сербію, Північну Македонію та Албанію.

Заклики до тимчасових переходів до більш закритих продовольчих економік в ім'я продовольчої безпеки також не є доцільними, оскільки це усуне гравців з міжнародних ринків, потенційно призведе до дефіциту продовольства в багатьох країнах. Натомість небюрократичні дії необхідні для сприяння адаптації, інноваціям та ресурсозберігаючим процесам уздовж глобально інтегрованого сільськогосподарського виробництва та ланцюгів постачання, і в кінцевому підсумку сприяють зростанню та міжнародній торгівлі.

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОЇ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Тихомиров М.А.

*здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти
Уманський національний університет садівництва*

Пітель Н.Я.

*науковий керівник, кандидат економічних наук, доцент
Уманський національний університет садівництва*

Важливим чинником соціально-економічного розвитку держави та підвищення її міжнародної конкурентоспроможності є інтеграція національної економіки у сучасні глобальні світогосподарські процеси. Незалежно масштабів, стабільності росту макроекономічних показників та виробничо-ресурсного й економічного потенціалу країни, саме експортоорієнтована діяльність, значною мірою, забезпечує конкурентоспроможність окремих суб'єктів підприємництва, основних галузей економіки та країни загалом.

Проведене нами дослідження дозволило узагальнити комплекс пріоритетних напрямів розвитку експортоорієнтованої діяльності аграрної сфери економіки України. Серед них наступні:

1. Розробка ефективної експортоорієнтованої стратегії зовнішньоторговельної політики аграрної сфери України. Щоб стати фундаментом прискорення економічного розвитку країни така політика повинна реалізовуватись у сприятливому інституційному та інвестиційному середовищі із здоровою конкуренцією, мати раціональний рівень протекціонізму, відкрити економіку для припливу іноземних інвестицій, вигідну географічну спрямованість, визначені перспективні експортоорієнтовані сектори економіки та максимально їх модернізувати й удосконалювати, диверсифікувати експорт на усіх рівнях [1, с. 14].

2. Уніфікація і взаємоузгодження законодавчої бази і нормативно-правових документів, що визначають порядок створення, функціонування, розвитку експортоорієнтованої діяльності.

3. Удосконалення процедур адміністрування, систем реєстрації та ліцензування, зменшення регуляторного тиску на бізнес (усунення необґрунтованих перевірок, упровадження «кредитних» і «податкових канікул», оптимізація системи оподаткування та звітності).

4. Формування інфраструктури підтримки експортоорієнтованої діяльності аграрної сфери на загальнодержавному і регіональному рівні. Національна інституційна система підтримки експорту повинна забезпечувати стійкі конкурентні переваги шляхом гарантування захисту інтересів українських суб'єктів. Проте спостерігається неузгодженість дій інституцій, які мають сприяти просуванню експорту, фрагментарність його розвитку, що гальмує процес виходу національних експортерів на зовнішні ринки.

Системна підтримка вітчизняних експортерів за кордоном повинна стати невід'ємною частиною єдиної збалансованої мережі інституцій із регулювання і підтримки міжнародної торгівлі. Для поліпшення інституційної здатності держави важливо забезпечити кваліфікований супровід зовнішньоекономічної діяльності експортоорієнтованих українських підприємств та задовольняти їх потреби в організаційному, інформаційному, консультативно-дорадчому та логістичному забезпеченні.

5. Полегшення доступу до фінансових та інвестиційних ресурсів. Основними напрямками залучення фінансових ресурсів для аграрної сфери повинні стати кредити банків, державне кредитування, кошти міжнародних фінансових установ, кредитних спілок, фондів підтримки підприємництва.

6. Підвищення інвестиційної привабливості України, запровадження дієвих інвестиційних стимулів для вітчизняних і зарубіжних інвесторів. Для цього вкрай необхідне формування привабливого інвестиційного середовища. Досягти цього можна лише на основі запровадження стабільної і передбачуваної регуляторної політики, скоординованого управління, ефективних правил конкуренції, адекватних стимулів для залучення інвестицій. З цією метою доцільно зменшити, або взагалі зняти обмеження з прямих іноземних інвестицій та спростити адміністрування процедури здійснення

експортно-імпортних операцій. Проте ці заходи мають супроводжуватися посиленням фінансовим моніторингом для відстеження інвестиційних потоків та відслідковування джерел інвестиційних ресурсів, щоб запобігти безконтрольному виведенню капіталу за кордон, або не допустити залучення капіталу, одержаного незаконним шляхом.

7. Поступовий перехід до інноваційної економіки, стимулювання інновацій з метою виходу агропромислового виробництва на сучасний рівень виробничо-технологічної бази. Важливо розвивати інноваційну інфраструктуру, яка включатиме підприємства для постійного обміну інформацією, надання маркетингових, консалтингових, фінансових та інших послуг. Інноваційна інфраструктура повинна забезпечити горизонтальні і вертикальні зв'язки на всіх рівнях – місцевому, регіональному, галузевому і національному. За таких умов доцільно вивчати й адаптувати до вітчизняних реалій кращі практики розвинутих країн стосовно забезпечення співпраці між бізнес-сектором, науковими, науково-дослідними установами та університетами. Така співпраця може стосуватись розробки програм навчання і практичної підготовки, стажування молодих підприємців, спільних навчальних програм та різних видів державно-приватного партнерства у сфері інновацій.

8. Лібералізація валютного контролю у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Досягти цього можна завдяки збалансуванню діючої системи валютного контролю із положеннями Угоди про асоціацію (в частині забезпечення вільного руху капіталу); проведенню модернізації та лібералізації системи валютних розрахунків у зовнішньоекономічних операціях; створенню необхідних умов для розвитку експорторієнтованої діяльності вітчизняного бізнесу (зокрема, шляхом зменшення адміністрування і контролюючого тиску та мінімізації адміністративних і трансакційних витрат під час проведення зовнішньоторговельних операцій); покращенню діючих умов для інвестиційної діяльності в Україні [2].

9. Розробка чіткої стратегії модернізації та реструктуризації основних секторів економіки, які пов'язані та співпрацюють із аграрною сферою, зокрема машинобудування, хімічної, харчової промисловості, що дозволить підвищити їх продуктивність і конкурентоспроможність.

10. Оптимізація структури зовнішньоторговельних операцій (при цьому мають враховуватись продуктивність і ефективність секторів економіки, попит і пропозиція з боку стратегічних партнерів) [3, с. 657].

11. Диверсифікація сільськогосподарського та продовольчого експорту. Це сприятиме вирівнюванню рентабельності різних видів виробництв і галузей аграрної сфери, більш рівномірному розподілу доходів, забезпечить зростання валютних надходжень, стійкість результатів експорту, вихід на нові перспективні ринки продовольства і сільськогосподарської сировини [4, с. 104-105]. Політика диверсифікації дозволить зменшити комерційні, торгово-політичні та інші ризики інтеграції до світової економіки, а також створює певний позитивний ефект процесів імпортозаміщення.

12. Розробка і забезпечення функціонування ефективної експортоорієнтованої політики вітчизняних аграрних підприємств. Досягти

цього можна завдяки розширенню ринків збуту, оптимізації структури експорту та збільшенню асортименту товарів і послуг, підвищенню частки високотехнологічної продукції в загальних обсягах експорту, застосуванні основних засад стратегічного управління.

Узагальнені пріоритетні напрями для розвитку експортоорієнтованої діяльності аграрної сфери економіки України повинні мати системний характер і застосуватись у контексті ефективної довгострокової стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Список використаних джерел

1. Струк О.І. Експортоорієнтовані стратегії економічного розвитку у світовій економіці : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини. Львів, 2016. 20 с. URL: http://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/aref_struk.pdf (дата звернення: 10.03.2023).

2. Програма USAID “Лідерство в економічному врядуванні” проаналізувала перешкоди для МСБ з боку держави. *Коридори влади. Лобіювання і Government Relations в Україні*: веб-сайт. URL: <http://www.kuluar.com.ua/2017/06/14/usaid-lev-proanalizuvala-pereshkody-dlya-msb-z-boku-derzhavy/>. (дата звернення: 10.03.2023).

3. Лепеха М.О., Свириденко Г.М. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності України за експортоорієнтованою стратегією. *Молодий вчений*. 2017. № 5. С. 655–658.

4. Залізнюк В.П. Експортна політика в контексті забезпечення продовольчої безпеки. *Міжнародні відносини. Серія "Економічні науки"*: матеріали міжнар. наук. конф. «Вільна торгівля, протекціонізм, справедлива торгівля: за і проти». 2018. № 16. С 104–107.

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Халахур Ю.Л.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Поглиблення інтеграційних процесів, лібералізація зовнішньоторговельних умов сприяє діяльності підприємств на глобальних ринках, де домінують потужні гравці й конкурентоспроможні виробники. За таких обставин проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання є ключовою. Її рішення можливе лише за умови усвідомлення необхідності менеджменту підприємства не лише в цілому, а й виокремлення менеджменту міжнародної конкурентоспроможності як окремої складової системи управління.

Глобальне бізнес-середовище диктує свої умови діяльності в ньому, потребує адаптації підприємства до більш жорстких умов конкуренції, що

пов'язано зі зміною її природи та з його переорієнтацією із внутрішнього ринку – на ринки інших країн, і вимагає додаткових фінансових ресурсів [1].

Підприємства, які лише починають діяльність на міжнародних ринках також зустрічаються з певними проблемами, які в цілому пов'язані із рівнем його міжнародної конкурентоспроможності а саме:

- новими правилами функціонування на глобальних продовольчих ринках;
- переорієнтацією корпоративної культури;
- налагодження зв'язків із іноземними контрагентами;
- пошуком джерел ресурсів та конкурентних переваг;
- досягнення глобальної конкурентоспроможності;
- узгодження потреб споживачів глобальних ринків із можливостями підприємства.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це його здатність реалізації внутрішнього потенціалу не лише на вітчизняних ринках, а й на зарубіжних; можливість зайняти стійкі позиції та відтворювати свої конкурентні переваги відповідно до умов функціонування у зовнішньому конкурентному середовищі. Вона є найважливішою комплексною характеристикою якісного стану продукції, підприємств, їх структурних змін, порівняно з відповідними аналогами інших країн [2, с. 526].

Управління конкурентоспроможністю є частиною менеджменту підприємства, дія якого спрямована на формування і реалізацію його конкурентних переваг. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства – це комплекс функцій менеджменту, безпосередньо спрямований на виробництво та реалізацію конкурентоспроможних товарів, формування конкурентних переваг та постійне їх оновлення з метою тривалого функціонування підприємства на глобальних ринках. Формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю передбачає задіяння усіх структурних частин організаційної структури, налагодження чіткого співробітництва між ними, ефективне використання ресурсів і виробництво якісної продукції, постійний пошук джерел конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій підприємства нині та в майбутньому. Основною її метою є використання переваг діяльності в міжнародному середовищі для економічного росту суб'єкта господарювання.

Серед складових управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства чи не найбільше значення має стратегічна спрямованість даного процесу. Для вибору конкурентної стратегії важливим є на які цілі за часом орієнтується підприємство: поточні, короткострокові, довгострокові, чи на велику перспективу.

Загалом, розробка стратегії забезпечення зовнішньої конкурентоспроможності включає в себе такі головні етапи:

1. Дослідження зовнішнього конкурентного середовища, рівень вхідного бар'єру, інтенсивність конкуренції, оцінка діяльності основних конкурентів, виявлення можливостей і загроз для підприємства;

2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та продукції,

визначення ключових факторів успіху та конкурентних переваг, що забезпечать

3. Випередження конкурентів. Реалізація стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю.

4. Контроль та оцінка результатів.

Отже, з кожним роком посилюється залежність підприємств від глобалізації. Тому виникає необхідність вироблення економічної стратегії, спрямованої на підвищення їх конкурентоспроможності. Формування ефективної системи управління міжнародною конкурентоспроможністю є одним із чинників зміцнення позицій підприємств України на міжнародних ринках.

Список використаних джерел

1. Тульчинська С.О., Дергалюк М.О., Радкевич Д.О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8493> (дата звернення: 18.03.2023).

2. Малихіна С.В. Міжнародна конкурентоспроможність – як пріоритетний фактор розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2012. № 10. С. 526-529.

СЕКЦІЯ 3. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАНЬ АГРОПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Богдан С.В.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Київський кооперативний інститут бізнесу і права*

Краєвський В.М.

*науковий керівник, доктор економічних наук, професор
Київський кооперативний інститут бізнесу і права*

В умовах військових дій забезпечення стійкості логістичних ланцюгів постачань є ключовим фактором економічної безпеки. Складні умови війни можуть створити перешкоди для транспортування та доставки агропродукції на ринок, які можуть призвести до падіння обсягів виробництва, збільшення цін та загрози продовольчій безпеці як України, так і світу.

Перед менеджментом підприємств аграрного сектору постає низка нагальних питань, що потребують оперативного втручання. Задля забезпечення безпеки логістичних ланцюгів постачань, перш за все, важливо мати чіткий план дій. Це означає, що потрібно розробити стратегії та плани дій, які будуть

готові до виконання у випадку непередбачуваного впливу воєнного конфлікту на окремі ділянки ланцюгів постачань. Такі стратегії повинні включати плани по захисту та відновленню інфраструктури, яка використовується для постачання агропродукції, та забезпеченню безпеки транспорту і логістичної інфраструктури. Другий фактор управлінського впливу, який може створити умови для забезпечення економічної безпеки логістичних ланцюгів постачань агропродукції в умовах воєнного часу, – це забезпечення резервування продовольчих запасів. Важливо мати достатні запаси агропродукції та продовольства, для покриття внутрішньої потреби населення в разі заблокування або зниження обсягів постачання.

Крім того, ефективним заходом для забезпечення стійкості логістичних ланцюгів постачань агропродукції може стати збільшення виробництва продуктів харчування в районах, які територіально розташовані на значній відстані від лінії фронту, або мають низький малоймовірний рівень загрози військових дій. Це може допомогти знизити залежність від імпорту та забезпечити населення необхідними продуктами харчування.

Також можливим заходом є сприяння розвитку технологічних рішень для забезпечення безпеки логістичних ланцюгів постачань агропродукції. Наприклад, застосування сучасних технологій виробництва та зберігання може забезпечити стійкість продуктів харчування в умовах війни. Зокрема, використання системи «розумного» зберігання може зменшити витрати на транспортування продукції та забезпечити довший термін зберігання без втрати якості.

Важливим елементом є забезпечення безпеки працівників та робочої сили, що займається виробництвом та постачанням продукції сільського господарства. Захист від військових нападів, грабежу і мародерства, а також забезпечення відповідного рівня заробітної плати та умов праці можуть забезпечити ефективність виробництва та постачання продукції.

У підсумку, забезпечення економічної безпеки логістичних ланцюгів постачань агропродукції в умовах воєнного часу є ключовим фактором забезпечення продовольчої безпеки та стабільності економіки країни. Для досягнення цієї мети необхідно використовувати комплексні стратегії, які включають захист інфраструктури, збільшення виробництва продукції в безпечних районах та використання сучасних технологій виробництва та зберігання. Крім того, важливим елементом є забезпечення безпеки працівників та робочої сили.

Для успішного забезпечення економічної безпеки логістичних ланцюгів постачань агропродукції в умовах воєнного часу необхідно вжити відповідних заходів, спрямованих на забезпечення стійкості та ефективності логістичної системи. Відмінність воєнного часу полягає в тому, що зазвичай це період збільшення ризику нападу на логістичні системи та складів продуктів харчування. Тому доцільним є застосування комплексних заходів, що включають технологічні і інноваційні рішення, регуляторні заходи та заходи з безпеки працівників.

На практиці це може означати реалізацію таких заходів, як збільшення резервуарів для зберігання продуктів, утворення тимчасових баз дистрибуції на захищених територіях, створення резервних маршрутів та мережі логістичних постачальників, що забезпечують замовлення продуктів харчування, які можуть бути доставлені до різних зон країни в умовах військового конфлікту. Також доцільними є заходи щодо ефективного управління запасами, що включають систему обліку запасів, впровадження технології "умілого" зберігання продуктів та моніторинг залишків на складах.

Усі ці заходи можуть допомогти забезпечити ефективне функціонування логістичних ланцюгів постачань агропродукції в умовах військового конфлікту та забезпечити безпеку продуктів харчування для населення. Важливо також враховувати питання безпеки працівників та робочої сили, забезпечуючи їм необхідну захисну екіпіровку та дотримання вимог щодо безпеки праці.

Таким чином, забезпечення економічної безпеки логістичних ланцюгів постачань агропродукції в умовах воєнного часу є важливим завданням, що вимагає комплексного підходу та використання різноманітних заходів забезпечення стійкості та ефективності логістичних систем. Це може бути досягнуто шляхом збільшення резервуарів для зберігання продуктів, утворення тимчасових баз дистрибуції на захищених територіях, створення резервних маршрутів та мережі логістичних постачальників, що забезпечують замовлення продуктів харчування. Також важливим є ефективне управління запасами, система обліку запасів, впровадження технології «розумного» зберігання продуктів та моніторинг залишків на складах.

Забезпечення економічної безпеки логістичних ланцюгів постачань агропродукції в умовах воєнного часу потребує уважного аналізу ризиків та вибору оптимальних рішень, що спрямовані на забезпечення стійкості та ефективності логістичної системи. Однак, при належному плануванні та розробці заходів безпеки, забезпечення економічної безпеки логістичних ланцюгів постачань агропродукції може бути забезпечено в умовах військового конфлікту. Особливо важливо забезпечити захист працівників та робочої сили, щоб забезпечити ефективне та безпечне функціонування логістичних систем у воєнних умовах.

Для успішного забезпечення економічної безпеки логістичних ланцюгів постачань агропродукції в умовах військового конфлікту необхідно використовувати комплексний підхід, який включає в себе заходи забезпечення стійкості та безпеки логістичних систем. Такий підхід повинен базуватися на належному аналізі ризиків та плануванні заходів безпеки, впровадженні технологій зберігання та транспортування продуктів харчування, управлінні запасами та моніторингу складських запасів. Окрім цього, необхідно враховувати розподіл національних ресурсів, наявність інфраструктури та її розгалуженість. Необхідно розглянути можливість використання різних видів транспорту для забезпечення доставки продуктів харчування до населених пунктів. Важливо також забезпечити зв'язок між логістичними системами та забезпечити високий рівень керованості цими системами.

Таким чином, забезпечення економічної безпеки логістичних ланцюгів постачань агропродукції в умовах воєнного часу є складним завданням, яке потребує уважного аналізу ризиків та розробки заходів безпеки. Воно вимагає використання комплексного підходу та координації роботи між різними галузями і секторами економіки. Лише тоді можна говорити про забезпечення стійкості та безпеки логістичних систем у воєнний час, що є основою успішного функціонування економіки країни та забезпечення її продовольчої безпеки.

Список використаних джерел

1. Kraievskyi V.M., Tytenko L.V., Paianok T.M., Bohdan S.V., Hmyrya V.P. Accounting and analytical support for assessing the level of economic security of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020, Vol. 4 (35). P. 87-98
2. Tytenko L. Economic security as an element of strategic management system: accounting and analytical aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. No 3. P. 309-318
3. Титенко Л. В., Богдан С. В., Муравський О. Ю. Аналітичне забезпечення оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 867–872. URL: [http://www. market-infr.od.ua/journals/ 2018/25_2018_ukr/143.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/143.pdf) (дата звернення: 14.03.2023)

РОЛЬ ТНК В ОБСЛУГОВУВАННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ

Вернюк Н.О.

кандидат економічних наук, доцент

Новак Ю.В.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Уманський національний університет садівництва*

Зростання світового населення до 2050 р. на 2,3 млрд осіб і зростаючий дефіцит продовольства у світі диктує необхідність збільшення виробництва сільськогосподарської продукції не менше ніж на 70% у найближчі десятиріччя. Цієї мети можна досягти двома шляхами. Перший шлях – залучення в обіг масиву резервних і необроблюваних сільськогосподарських земель. Проте таких земель на земній кулі залишилося небагато. Збільшити кількість земель в обробітку можна шляхом вирубування лісів (у т.ч. екваторіальних), осушення заболочених місцевостей, відвоювання ділянок землі у Світового океану тощо. Подальші кроки людства в цьому напрямі можуть призвести до ще більшого загострення складної екологічної ситуації на планеті, посилення проявів парникового ефекту. Другий шлях – забезпечення подальшої інтенсифікації виробництва на тих сільськогосподарських угіддях, які вже перебувають в обробітку. На сучасному етапі розвитку науки і технологій найбільш реалістичні способи нарощування обсягів виробництва – збільшення

використання засобів захисту рослин (далі – ЗЗР), а також застосування генномодифікованого (ГМ) насіннєвого матеріалу.

Як правило, найпередовіші розробки в царині забезпечення аграрного ринку засобами виробництва пропонують транснаціональні корпорації. На початку 90-х років ХХ ст. розпочався процес активного проникнення ТНК і на вітчизняний аграрний ринок.

Після років злиття та поглинання наприкінці 1990-х та на початку 2000-х років лише шість виробників ЗЗР забезпечували понад 76% світових продажів. Останніми роками прокотилась іще одна хвиля придбань та злиттів. Сьогодні практично весь світовий ринок ЗЗР та насіннєвого матеріалу контролюють чотири мегакорпорації: Bayer/Monsanto (Німеччина), Syngenta/ChemChina (Китай), Dow DoPount (США) та BASF (Німеччина).

Проаналізуємо діяльність основних ТНК. Влітку 2017 р. новим власником Syngenta стала китайська державна хімічна корпорація ChemChina, яка купила компанію за 43 млрд дол. Станом на 17 липня 2018 р. 98% акцій корпорації Syngenta належало китайській держкорпорації China National Chemical Corporation Ltd. (Китайська національна хімічна корпорація, скорочено ChemChina). Вона широко відома на ринках продукції агрохімікатів, гумових виробів, хімічних матеріалів та спеціальних хімікатів, промислового обладнання та нафтохімічної переробки. ChemChina належить великий портфель компаній, зокрема: Sanonda Holdings, Cangzhou Dahua, Shandong Dacheng, Jiangsu Anpon, Anhui Petrochemicals, Huaihe Chemicals, Adama Agricultural Solutions, Syngenta.

Агрохімікати – важливий напрям розвитку ChemChina, що є найбільшим виробником пестицидів, гербіцидів, інсектицидів, бактерицидів, регуляторів росту рослин у Китаї. Корпорація виробляє понад 120 видів пестицидів та понад 800 препаратів ЗЗР. Нею зареєстровано майже 5000 продуктів та понад 6 000 торгових марок у 120 країнах.

На українському ринку корпорація представлена товариством з обмеженою відповідальністю «Сінгента». Корпорація в першу чергу реалізує ЗЗР та насінний матеріал. З 2018 р. обсяги продажів ТОВ «Сінгента» зростають майже по всіх номенклатурних напрямках.

Bayer (далі – «Байер») – міжнародна корпорація, що працює у сферах охорони здоров'я та сільського господарства. У 2018 фінансовому році група компаній «Байер» налічувала близько 117 тис. працівників, а обсяг продажів становив 39,6 млрд євро. Сума капітальних витрат за рік сягнула 2,6 млрд євро, витрати на дослідження та розробки – 5,2 млрд євро.

Останніми роками відбулися злиття корпорацій засобів захисту рослин. Однією з найбільш визначних подій стало те, що корпорація «Байер» придбала корпорацію Monsanto (далі – «Монсанто»). Вартість угоди купівлі-продажу становила 63 млрд дол. Цю угоду назвали угодою сторіччя. Очікувалося, що злиття «Байер» та «Монсанто» створить на ринку ЗЗР та насіння надпотужного гравця – світового лідера. «Байер» сподівався успадкувати лідируючі позиції «Монсанто» в царині генномодифікованого насіння, лабораторії Монсанто та фахівців. Об'єднана компанія стала найбільшим постачальником на світовому

ринку гербіцидів та генномодифікованого насіння.

«Монсанто» була одним з піонерів на ринку ГМ-насіння. Вчені з цієї компанії розпочали перші біотехнологічні дослідження в 1980-х роках, але лише у 1996 р. її перші генетично модифіковані культури (сорти сої та бавовнику) були продані фермерам у США та вирощені на комерційному рівні. Вважається, що саме «Монсанто» започаткувала біотехнологічну революцію у сільському господарстві. Наприклад, понад 90% полів кукурудзи, сої та бавовнику в США засаджено ГМ-сортами.

Виробляти пестициди заводи «Монсанто» почали ще в 1945 р. А в 1964 р. було створено сільськогосподарський підрозділ, щоб випустити на ринок знищувачів бур'янів: «Лассо», «Рамрод» і «Раундап» (1976 г.). Раундап лежить в основі франшизи «Монсанто» на генно-інженерні рослини. 19 травня 2016 р. «Байер» здійснив пропозицію «Монсанто» щодо придбання на суму 62 млрд. дол., з огляду на інтерес до насіннєвого бізнесу цієї корпорації. У червні 2018 р. угоду купівлі-продажу було укладено.

В Україні компанія «Байер» розпочала роботу з 1992 р. і є частиною глобального концерну Bayer AG. «Байер» у нашій країні представлений на сьогодні такими напрямками: фармацевтичний, безрецептурних препаратів, аграрний, захисту здоров'я тварин. Щодо аграрного напрямку компанія «Байер» лідирує у сфері засобів захисту рослин на ринку України, а також виробляє в Україні та імпортує до України якісне та високопродуктивне насіння кукурудзи, ріпаку та овочів. Насіння кукурудзи та ріпаку представлене в Україні брендом Dekalb, насіння овочів – брендами «Семініс» та «Де Ройтер». Важливим фокусом діяльності аграрного підрозділу є розвиток цифрового сільського господарства та точного землеробства.

DuPont de Nemours, Inc. (загальновідома як DuPont) – американська компанія, створена шляхом об'єднання Dow Chemical та DuPont. Ще 11 грудня 2015 р. DuPont оголосив про злиття з хімічною компанією Dow. Злиття двох найбільших хімічних компаній США завершилось 31 серпня 2017 р. Рада директорів обох компаній вирішила, що після об'єднання DowDuPont здійснить розділення на три незалежні публічні компанії, що спеціалізуюватимуться у таких галузях, як сільське господарство, матеріалознавство та науковий бізнес, що і було реалізовано протягом 18 місяців після злиття. Дохід корпорації у 2018 р. становив понад 85 млрд дол.

BASF (BASF SE (Societas Europaea) (далі – «Басф») – німецький хімічний концерн зі штаб-квартирою у Людвігсгафені (Рейнланд-Пфальц). «Басф» є найбільшою у світі компанією хімічного спрямування, концерн виробляє широкий спектр продуктів: пластик, фарби, косметичні засоби, харчові добавки, технічні та будівельні хімікати, засоби агрохімічного захисту рослин тощо.

У 1926 р. фахівцями компанії було розроблено перше добриво – нітрофоска (скорочено від німецьких назв елементів: Nitrogen, Phosphor, Kalium). 19 грудня 2008 р. «Басф» придбав американську компанію Whitmire Micro-Gen разом з британською Sorex Ltd. Sorex є виробником фірмових хімічних і нехімічних продуктів для професійної боротьби зі шкідниками. У

2018 р. чистий дохід корпорації «Басф» становив 4,7 млрд євро.

Із придбанням у 2018 р. деяких підприємств у «Байер» кількість співробітників «Басф» зросла приблизно на 1600 осіб у 17 науково-дослідних та дослідно-конструкторських підрозділах по всьому світу. «Басф» володіє піонерською платформою для ідентифікації генів. Тому корпорація спеціалізується на розробці та удосконаленні характеристик рослин, таких як: підвищення врожайності, толерантність до гербіцидів, стійкість до хвороб, посухостійкість та ознаки якості.

За прогнозами світових експертів ринок ЗЗР у майбутньому щороку зростатиме в середньому на 3% і до 2023 р. повинен досягнути 66-67 млрд дол. На світовому ринку ЗЗР можна виділити такі тенденції, що суттєво вплинули і в найближчі роки впливатимуть на характер конкуренції у цьому секторі:

- 1) злиття та поглинання серед провідних ТНК сектора;
- 2) посилення конкуренції на тих ринках, де корпорації раніше не конкурували;
- 3) наявність відносно низьких бар'єрів для входу для менших компаній, які працюють в обмеженому масштабі, на певних ринках;
- 4) стрімкий розвиток агрохімічної промисловості в Китаї;
- 5) посилення цінової конкуренції на певних ринках.

Відсутність зростання українського ринку ЗЗР пояснюється низкою факторів: скорочення частки посівних площ у наслідок війни; зростання собівартість продукції; збільшення витрат виробників на оренду землі та придбання пально-мастильних матеріалів, насіння тощо. Водночас суттєвого зростання цін на сільськогосподарську продукцію на світових ринках не відбувається. Отже, виробники не можуть сподіватись на високу маржинальність свого бізнесу. Всі ці фактори спонукають до оптимізації систем захисту, покращення технологій, зосередження не тільки на врожайності, а й на рентабельності з гектара. Тому сільськогосподарське виробництво вимагає інноваційних ЗЗР, які за тих же самих витрат на 1 га демонструють кращу ефективність.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УКРАЇНІ

Гоменюк М.О.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Вовк В.Р.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Судячи зі світового досвіду та сучасних тенденцій розвитку світового ринку логістичних послуг, Україна переходить на стадії індустріального становлення та інтеграції та явно поступає західним країнам за якістю та складністю послуг, що надаються національним транспортом та логістичними

компаніями. Сьогодні логістичний сектор забезпечує близько 15% бюджетних надходжень для виробничої сфери та близько 40% для ринку послуг [1]. Сучасну вітчизняну логістику характеризують такі тенденції: 1) Підприємства все більше впроваджують принципи ощадливої логістики (нульових відходів), щоб зменшити витрати та покращити обслуговування клієнтів шляхом усунення процесів, які не дають вартості продукту. У той же час ощадлива технологія стала частиною управління компанією і стала філософією управління компанією.

2) Виробничі та торгові компанії все більше затребувані на ринку послуг, які передають бізнес-процеси на аутсорсинг для зменшення власних витрат на логістику. 3) Автоматизація стає невід'ємною частиною логістики, дозволяючи логістичним компаніям оптимізувати бізнес-процеси і тим самим підвищити конкурентоспроможність. 4) Досвід зарубіжних компаній показує, що управління ланцюгом поставок (так званий «інтегрований ланцюг поставок») стає все більш ефективним, і компанії можуть використовувати це для підвищення ефективності бізнесу на 20-30% (на основі зарубіжного досвіду TESCO KIPА як приклад).

5) Логістичні компанії все активніше шукають і застосовують нові технології та методи оптимізації бізнесу, впроваджуючи найсучасніші розробки. Варто відзначити, що український ринок логістичних послуг знаходиться на стадії будівництва, і ефективність з кожним роком використовуватися. Згідно зі статистикою Світового, Україна за Індексом банківської продуктивності логістики (LPI) у 2018 році посіла 66 місце серед 160 країн світу, що розвивається про те, що розвивається ринок логістичних послуг, але темпи розвитку все ще нижчі, ніж в інших країнах. показник на кризовий курс, який сьогодні на ринку, прогнозують його подальше зростання.

На сучасному етапі розвитку український ринок логістичних послуг представлений на всіх рівнях надання логістичних послуг, а саме [2]:

- 1PL - так званий «логістичний інсорсинг» - це різновид логістичних послуг. Усі логістичні процеси відбуваються разом із власними вантажоперевізниками на власних транспортних засобах, тобто вся логістика підприємства є автономною. - 2PL - Partial Logistics Outsourcing - логістична діяльність, при якій складування і транспортування повідомляються для участі сторонніх компаній, але при цьому вони самостійно керують ланцюгом поставок. На даному етапі в Україні комерційні компанії дають перевагу цій логістичній послугі. Серед відомих українських провайдерів 2PL можна виділити такі як «Інтайм», «Делівері», «Нова Пошта», «МістЕкспрес» та ін.

- 3PL - Complex Logistics Outsourcing - рівень логістичного обслуговування, при якому вантажовласник більше не займається зовнішньою логістикою. Постачальники 3PL — це багатопрофільні логістичні провайдери з вузькоспеціалізованим персоналом. Вони займаються доставкою товару, контролем митного оформлення, фасуванням, пакуванням товару і т.д. На українському ринку 3PL-провайдерами є: «Гранд Логістик», «УВК», DHL, NEOLIT, «Black Sea Shipping Service Ltd» та ін.

- 4PL - Integrated Logistics Outsourcing - логістична послуга, при якій компанія-клієнт не тільки наймає аутсорсера для виконання функцій транспортної логістики, але й передає йому завдання з проектування та управління ланцюгом поставок компанії та логістичними бізнес-процесами. На українському ринку вже є компанія, в структуру якої введений 4PL-оператор – «Метро Кеш енд Керрі» – METRO MGL Logistik GmbH.

- 5PL – віртуальна логістика – логістичний сервіс, який охоплює весь комплекс логістичних послуг глобального інформаційно-технологічного простору. На жаль, на території України представлені лише транснаціональні 4PL- та 5PL-провайдери.

Окресливши логістичну проблематику нашої держави бачимо, що попри особливості та недоліки, ми рухаємося разом зі світовими тенденціями, як позитивними, так і негативними.

Серед перспектив розвитку логістики в Україні виділяють інтеграцію організацій України у світову логістичну мережу головним чином шляхом впровадження новітніх технологій та обладнання, застосування широкого спектру сучасних економічних інструментів у процесі управління логістикою, розвиток інтегрованої логістики, що дозволяє об'єднати зусилля керуючого персоналу промислової фірми, її структурних підрозділів та логістичних партнерів у наскрізному управлінні матеріальними та супутніми потоками у повному логістичному ланцюгу «закупівля – розподіл – продаж».

Зупинимося на найбільш актуальних трансформаціях галузі, які відбуваються наразі. Світова логістика тяжіє до зелених рішень, роботизації та діджиталізації та автоматизації процесів.

В Україні ці тренди проявляються в автоматизації складських процесів та операційних систем, а також впровадженні діджиталізованих та інтегрованих рішень, зокрема, електронного документообігу, Shared Competence Centers, кабінету клієнта та перевізника 360°.

З усього переліченого наразі найбільш актуальним питанням, яке на слуху в усіх українських компаніях, є електронний документообіг, Е-ТТН. Його переваги полягають в оптимізації адміністративних процесів та часу персоналу, екологічності, а також можливості інтеграції з клієнтами та постачальниками.

Проте попри всі досі достеменно невирішені моменти, наразі в нашій державі вже сертифіковано 8 операторів електронного документообігу, що надають можливість оформлення Е-ТТН: EDIN, «Оптима Док», «Смарттендер», «ППЛ 33-35», «Совтес», «Вчасно Сервіс», «М.Е.Док», «Документ Онлайн»[3].

Не менш цікавим трендом є автоматизація складів, яка посідає важливе місце в порядку денному логістичної галузі України.

Серед переваг: автоматизація багатьох процесів, оптимізація складських площ та людських ресурсів, мінімізація помилок, ефективність та швидкість обробки, можливість проектного рішення під потреби замовника. Недоліками є висока вартість проєктів та потреба розробки під індивідуальні задачі клієнта.

Отже, автоматизація, діджиталізація, інтеграція та інші тенденції – це перш за все рух до майбутнього з більш ефективною роботою, оптимізованими ресурсами та високими результатами. Попри особливості українського

середовища, наша держава має всі шанси досягти рівня топових розвинених ринків.

Список використаних джерел

1. Глушенко Т.М. Аналіз розвитку логістичних послуг на сучасному світовому ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. Ч. 1. С. 169–171.
2. N. Chornopyska, N. Hayvanovych Future changes in logistics & supply chains: a competence dimension. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 1 (7), 2022. С. 71 – 79.
3. Новікова І. Основні тренди логістичного ринку в Україні. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/11/18/679908/>

ДОСВІД КРАЇН РОЗВИНЕНОЇ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Грецька Н.А.

*кандидат економічних наук., науковий співробітник
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*

У зв'язку з військовими діями, блокадою українських портів постала нагальна проблема перевезення великих обсягів зернових вантажів на експорт [1,2,3,4]. Автомобільний транспорт самотужки не в змозі забезпечити транспортування значних обсягів зернових культур. Один з найбільш надійних і стабільних перевізників зернових культур в країні – залізничний транспорт. Тому, таким необхідним є вивчення досвіду країн розвиненої ринкової економіки у вирішенні проблеми перевезення значних обсягів зернових культур саме цим видом транспорту. Зокрема, повчальним є досвід Канади.

Галузь залізничного транспорту – важливий елемент транспортної системи Канади. Найбільша частка у структурі перевезень належить вантажним перевезенням. Канадська національна залізниця (Canadian National Railway, далі – CNR) та Канадсько-Тихоокеанська залізниця (Canadian Pacific Railway, далі – CPR) – два домінуючих вантажних залізничних оператора в Канаді. Вони є залізницями класу I. Це означає, що доходи цих двох залізниць перевищили 250 млн. USD за останні два роки. Із загальних доходів канадської галузі залізничного транспорту на CNR припадає понад 50%. На долю CPR – приблизно 35%. Для Канади CNR та CPR є важливими ланками ланцюжка поставок для ключових торгових коридорів та воріт Канади. Транспортування зернових здійснюється в основному цими двома приватними залізничними трансконтинентальними компаніями. Функціонування залізниць регулюється федеральним законом. Протяжність залізничної мережі у західній частині Канади становить близько 24 тис. км. Свої послуги для перевезення зерна

пропонують також регіональні залізничні лінії малої протяжності, що підпадають під провінційну юрисдикцію – «short lines». Вони мають приблизно 4,3 тис. км колій.

Зерно з лінійних елеваторів завантажується в спеціальні призначені для перевезення зернових вагони-хопери. Канадський парк зерновозів складає 23 833 вагонів. З них близько 40% перебувають у державній власності, решта – у власності перевізників. Зерновози, закуплені федеральним урядом ще в 1970-1990 рр., відповідно до угоди з Міністерством транспорту, використовуються залізничними компаніями CNR та CPR на безоплатній основі для перевезення зерна на експорт. Близько 1000 вагонів перебувають у володінні провінційного уряду Альберти. У 1981 р. закуплені урядом Саскачевана як «стратегічні інвестиції» 1000 вагонів. Оператором з їх використання була державна провінційна корпорація «Saskatchewan Grain Car Corporation». Вони були продані в липні 2017 р. місцевим залізничним компаніям. У перевезенні зерна беруть участь також вагони, які раніше належали «Канадському пшеничному комітету» і перейшли у власність зернової компанії «G3 Canada Limited». В даний час гостро ставиться питання про оновлення парку вагонів-зерновозів, що перебувають у державній власності. Для перевезення зерна також можуть використовуватися вагони, що замовляються фермерами у «Канадської зернової комісії» і відправляються прямо в порти, минаючи лінійні елеватори, з урахуванням відповідних договорів з покупцями. Фермери самостійно завантажують ці вагони на обладнаних майданчиках, які розташовані переважно на місцевих залізничних лініях. Надалі вагони переміщуються на основні магістралі та транспортуються до портових елеваторів. Обсяги зерна, що перевозяться за такою схемою, незначні – близько 2% від загальної кількості. Слід також зазначити, що власниками місцевих залізничних ліній та обладнаних місць розвантаження зернових в основному є фермерські кооперативи. Портові елеватори приймають, зважують, обробляють і зберігають зерно, що надходить залізницею, для подальшого відвантаження на ринки збуту. В даний час налічується 15 термінальних елеваторів загальною ємністю 2,5 млн т.

Залізничні перевезення зерна у Канаді регулюються державою. Ще в 1897 р. було прийнято Угоду «Crow Nest Pass Agreement», відповідно до якої федеральний уряд надавав субсидії на перевезення зерна з прерій західних провінцій на експортні ринки. З 1941 р. діяла Програма сприяння перевезенню кормового зерна, за якою субсидувалося зберігання та транспортування кормового зерна з прерій у східні канадські провінції та до Британської Колумбії з метою стимулювати розвитку тваринництва. Історія «Crow Rate» сягає 1890-х рр, коли старателі виявили багаті руди вугілля та неблагородних металів у регіоні Кутеней на півдні Британської Колумбії. Американці погрожували розширити свої залізниці в цьому районі, щоб вивезти корисні копалини. CPR запросив субсидії в Оттави на будівництво залізниці через перевал Кроуснест в Британську Колумбію. Фермери в той же час благали федеральний уряд про субсидії, щоб зменшити свої витрати на транспортування. 6 вересня 1897 р. федеральний уряд прем'єрміністра Лор'є

підписав угоду про перевал «Вороняче гніздо». Вона надавала CPR 3,3 млн. USD плюс права на корисні копалини в Кутенайс і дозвіл на будівництво тихоокеанської гілки залізниці через перевал Кроуснест з Альберти. Супсидія надавалась за умови, що залізниця погодиться назавжди знизити вантажні ставки на транспортування зернових та борошна в східному напрямку.

Угода переглядалася кілька разів, що призвело до компромісу у 1983 р., відповідно до якого тарифи на фрахт можуть зрости, але ніколи не будуть перевищувати 10 % світової ціни на зернові. Таким чином уряд виплатив щонайменше 560 млн. USD у вигляді субсидій. Система була не зовсім досконалою. З тими самими вантажем вагони з зерном час від часу подорожували на схід, а потім на захід. Власники робили ще для того, щоб отримати субсидію. Іншою перешкодою для продовження дії угоди «Crow Rate» було підписання Канадою договору ГАТТ, який зокрема передбачав скорочення субсидій на транспортування сільськогосподарської продукції.

Після довгих років досліджень та опитувань громадської думки у 1993 р. система «Crow Rate» була остаточно припинена. Фермерам було надано одноразовий платіж у рамках програми «Western Grain Transition Payment». В наступні роки вартість транспортування зернових для канадських фермерів зростає щонайменше вдвічі. Удар був пом'якшений наступного року, коли ціни на пшеницю впали і з'явився стимул для посіву інших культур.

У зв'язку з зобов'язаннями у рамках Угоди СОТ з сільськогосподарства з 1995 р. Канада скасувала транспортні субсидії на перевезення зерна. Водночас, відповідно до прийнятого у 1996 р. закону «Про перевезення» («Canada Transportation Act») посилювалося регулювання тарифних ставок: були встановлені максимальні норми, які могли використовувати перевізники при транспортуванні зерна. У 2000 р. до цього закону були внесені зміни, що замінили регульовані граничні фрахтові ставки встановленням лімітів на доходи («Maximum Revenue Entitlement») залізничних компаній від перевезення зерна із західних провінцій. Щорічно «Канадське транспортне агентство» встановлює межу максимальних доходів для основних залізничних компаній (CNR та CPR) з урахуванням експлуатаційних витрат та розумної норми прибутку. При цьому підприємства самостійно визначають тарифи на перевезення зерна. За перевищення встановлених лімітів сплачують штраф, який разом із сумою, що перевищує граничний дохід, направляється до «Western Grain Research Foundation». У 2020-2021 рр маркетинговому році CNR та CPR спільно перевезли більше 52 млн. т. західного зерна, що на 9 % більше, ніж обсяг, перевезений у попередньому році. Цей обсяг є найвищим показником за всю історію спостережень.

При модернізації залізниці необхідно взяти до уваги досвід Канади: збільшити навантаження на вісь вагона та запровадити використання Укрзалізницею довгі потяги при перевезенні зернових культур. На законодавчому рівні необхідно застосувати також досвід законодавчого регулювання роботи залізниці в частині перевезення зернових, зокрема, обмежити доходи Укрзалізниці при перевезення таких вантажів. Впровадити планування обсягів перевезення зернових протягом маркетингового року,

фіксувати тариф на перевезення зернових напередодні маркетингового року (особливо в пікові місяці), що дозволить усім операторам ринку застосовувати у своїй роботі середньострокове та довгострокове планування.

Список використаних джерел

1. Через штучні перешкоди в роботі «зернової ініціативи» з українських портів вийшла мінімальна кількість кораблів
URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/cerez-stucni-pereskodi-v-roboti-zernovoi-iniciativi-z-ukrainskih-portiv-vijsla-minimalna-kilkist-korabliv> (дата звернення: 12.03.2023).

2. УЗ знизила перевезення зерна до портів через саботаж РФ «зернового коридору»
URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/02/23/697391/> (дата звернення: 12.03.2023).

3. Скорочений робочий день та суцільні «чаювання». Як Росія намагається зірвати зернову угоду
URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/02/16/697096/> (дата звернення: 12.03.2023).

4. Авто чи залізниця? Хто повезе зерно до портів в 2023 році
URL: <https://ukragroconsult.com/news/avto-chy-zaliznyczya-hto-poveze-zerno-do-portiv-v-2023-rocz/> (дата звернення: 12.03.2023).

ЛОГІСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ЗВ'ЯЗКІВ

Гуня М.І.

*здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти
Уманський національний університет садівництва*

Пітель Н.Я.

*науковий керівник, кандидат економічних наук, доцент
Уманський національний університет садівництва*

Сучасні міжнародні економічні відносини характеризують посилення глобальної конкуренції, зміна пріоритетних векторів міжнародної інтеграції, інтенсифікація пошуку ефективніших способів підвищення конкурентоспроможності країн, регіонів, галузей економіки та суб'єктів підприємництва і видів продукції (послуг), які вони виробляють. Для України розвиток і активізація зовнішньоторговельних зв'язків та підвищення їх ефективності зумовлюється посиленням європейської орієнтації вітчизняної зовнішньоекономічної політики. Адже збільшення товаропотоків між Україною і країнами ЄС актуалізує необхідність їх логістичного обслуговування. За таких умов висока якість логістичних послуг, їх економічність та ефективність виступають важливим чинником досягнення додаткових конкурентних переваг вітчизняної експортної та імпоротної продукції.

Логістичне обслуговування зовнішньоторговельних зв'язків на макрорівні – це система комплексного управління транскордонними товаропотоками країни від моменту їх виникнення і до моменту доставки продукту кінцевому споживачеві. Цей процес передбачає реалізацію комплексу функцій менеджменту – планування, організації, реалізації, контролю операцій із складування, транспортування, дистрибуції та розподілу, митного очищення, а також з обміну інформацією, документами і фінансовими активами [1, с. 113].

Застосування логістичних прийомів, методів та інструментів у системі управління забезпечує суттєву економію витрат товаропросування і більш якісне задоволення потреб клієнтів. Досвід провідних країн світу засвідчує, що раціональне використання елементів логістичного обслуговування товаропотоків дозволяє майже на 12-35% знизити загальні логістичні витрати. При цьому транспортні витрати можна скоротити на 7-20%, витрати на збереження матеріальних потоків і проведення вантажно-розвантажувальних робіт – на 15-30%, запаси матеріальних ресурсів можна скоротити на 50-200% і на 20-40% прискорити швидкість обороту матеріальних ресурсів [2, с. 845].

Оскільки зовнішньоторговельні зв'язки передбачають більш складні і капіталомісткі операції із переміщення товарів у міжнародному середовищі, то потенційна економія логістичних витрат є більш суттєвою. За різними оцінками дослідників, сукупні логістичні витрати із обслуговування транскордонних товаропотоків можуть сягати 25-35% вартості експортно-імпоротної продукції, тобто вони більше ніж у три рази перевищують аналогічні логістичні витрати внутрішнього ринку [1, с. 113].

З року в рік Україна експортує значні обсяги аграрної продукції, зокрема, зерна. Тому ефективне логістичне обслуговування експортних операцій належить до принципів завдань збереження і подальшого розвитку міжнародної конкурентоспроможності аграрної сфери. Адже це сприятиме нарощуванню обсягів виробництва й експорту аграрної продукції на основі збереження і збалансування вигоди і мотивації участі у логістичних процесах всіх учасників логістичного ланцюга.

Проте витрати вітчизняних сільськогосподарських виробників на логістичну і транспортну складову суттєво перевищують аналогічні логістичні витрати європейських і американських компаній. У результаті знижується міжнародна конкурентоспроможність української експортоорієнтованої сільськогосподарської продукції. Ситуацію ускладнюють випереджаючі темпи росту обсягів зернового експорту України порівняно із розвитком логістики. Науковці прогнозують щорічний експорт вітчизняних зернових на світові ринки обсягом 41 млн. тонн і традиційним експортним ринком для України стане Азія [3].

Фахівці компанії Noble Resources Ukraine [3] підраховали, що в Україні доставка сільськогосподарської продукції з поля до внутрішнього елеватора порту з урахуванням всіх додаткових витрат (на державну сертифікацію, навантаження та ін.) обходиться українським агровиробникам у 32 долари за тонну. Отже, витрати на експортну логістику з України майже в два рази вищі, ніж із ЄС, і в 1,6 рази – ніж із США (рис. 1).

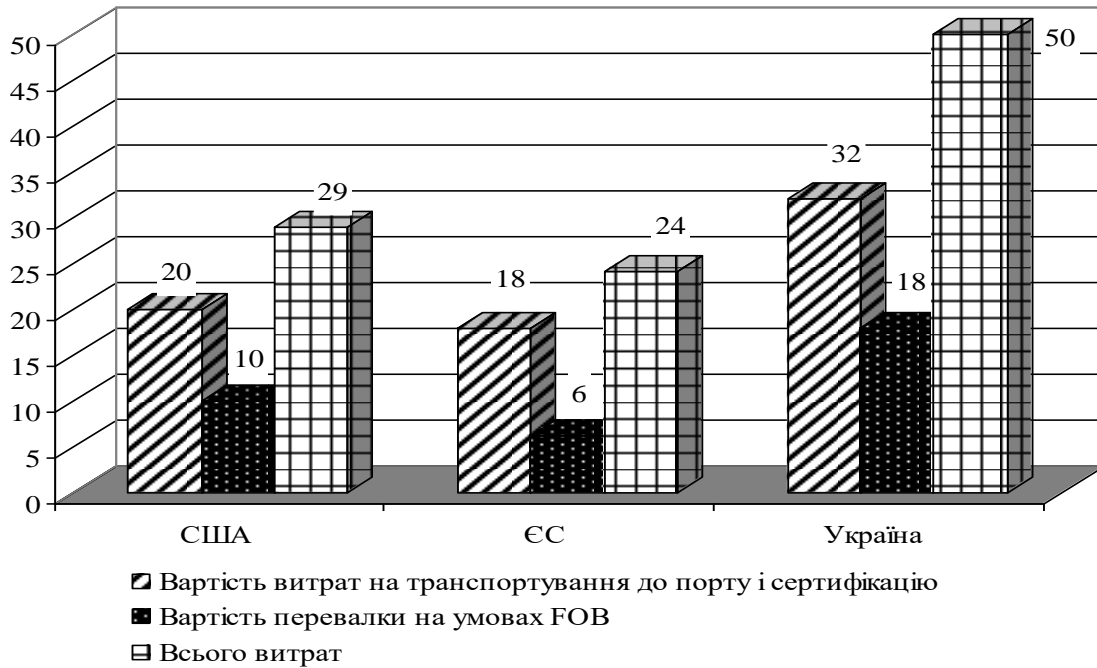


Рис. 1. Витрати на логістику аграрної продукції, дол. США/т*

* – побудовано автором за матеріалами [3]

Серед причин – неефективна логістика і транспортне забезпечення та складність сертифікації і документального оформлення експорту, які потребують значних грошових і часових витрат. Сільськогосподарські виробники України через вищі транспортно-логістичні витрати (в середньому на 20 дол. США за тону порівняно із конкурентами) щороку втрачають близько 600 млн. дол. США прибутків [4, с. 506].

Значною мірою здешевити експортні операції аграрної продукції та підвищити привабливість зовнішньоторговельних зв'язків дозволить удосконалення вітчизняної логістичної системи. Адже оптимізація і раціоналізація логістичних витрат, особливо у пікові періоди сезонного зростання попиту сприятиме максимізації обсягів продажів аграрної продукції за рахунок добре організованої і відлагодженої системи транспортування і експедирування вантажів. На противагу цьому, у періоди несприятливої кон'юнктури і спаду ринкового попиту на сільськогосподарську продукцію ефективна логістика оптимізує витрати на збереження продукції і підтримку товарних запасів за оптимальних умов зберігання.

Серед шляхів поліпшення вітчизняної логістики зовнішньоторговельних зв'язків варто виокремити скорочення транспортно-заготівельних витрат і застосування ефективних засобів для перевезення експортоорієнтованої продукції по всьому логістичному ланцюгу; узгодження пропускну здатності елеваторів, будівництво сучасних зерносховищ та розподільних центрів; оперативне маневрування запасами і матеріально-технічними ресурсами; модернізацію технологічного обладнання для виробництва, перевезень, навантажувально-розвантажувальних робіт; підвищення надійності поставок, оптимізацію маршрутів і вибору виду транспорту для експортних операцій.

Отже, підвищення ефективності й раціоналізація вітчизняної логістики дозволить скоротити логістичні витрати, що сприятиме досягненню додаткових конкурентних переваг вітчизняної експортної та імпоротної продукції на світових ринках.

Список використаних джерел

1. Харсун Л. Г. Логістичне обслуговування товаропотоків між Україною та країнами ЄС. *Економіка України*. 2016. № 4. С. 112-121.
2. Мінакова С.М. Обґрунтування концептуальних засад розвитку логістичних транспортних систем в умовах глобалізації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 844–847.
3. Як погана логістика заважає українським аграріям вийти на міжнародні ринки. URL: <http://persona.pumb.ua/ua/club/digest/detail.php?CODE=yak-pogana-logistika-zavazhae-ukrayinskim-agrariyam-viyti-na-mizhnarodni-rinki>. (дата звернення: 02.03.2023).
4. Голомша Н.Є., Дзядикевич О.Я., Липницька Т.А. Мінімізація експортних витрат як напрям підвищення конкурентоспроможності українського зерна. *Молодий вчений*. 2017. № 9. С. 506-510. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_9_115. (дата звернення: 09.03.2023).

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕПЕЧЕННЯ УКРАЇНИ

Жмуденко В.О.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Пашко Т.О.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

В умовах стабілізаційних інтегрованих та глобалізованих відносин досить складно уявити ефективне господарювання підприємств без раціонально налагоджених та добре спланованих логістичних зв'язків. Саме тому, в умовах військового стану та економічної кризи функціонування вітчизняного продовольчого комплексу, гостро стоїть питання пошуку нових оптимізованих логістичних систем.

Проблематикою використання ефективних логістичних навиків та пошуку дієвих логістичних підходів щодо управління збутовими процесами підприємств продовольчого комплексу займаються вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких: Балабак Л.В., Пономарченко Ю.В., Сергієнко В.І., Крикунасів С.В., Миротонюк Л.Б., Гадковський А.М., Мауркевич Б.М. та інші.

Вітчизняні наукові стверджують, що саме вмиле володіння сучасними методами удосконалення управління логістичними системами здатне забезпечити продовольчому середовищі лідерство в короткі терміни та завоювати вагомій ринковій ніші в глобальній конкурентній боротьбі.

Конкуентоспроможність аграрних підприємств та розвиток продовольчого забезпечення, перш за все, залежить від системи менеджменту логістичними процесами та рівня їх організації.

Система логістичного менеджменту є досить різноманітною та багатогранною. Оскільки зорієнтована на управління запасами та потоками, організацією інформаційних систем, складуванням, формуванням кадрової та комерційної діяльності цілісної логістичної інфраструктури. Підприємство, як один із елементів логістичної інфраструктури, звичайно, прагнучи зберегти і підвищити конкурентоспроможність власного виробництва, змушене постійно слідкувати за потоками інформації логістичного середовища. Насамперед інформації, що має стратегічне значення у постачальницько-збутовій мережі [1].

Цілісність менеджменту логістичних процесів продовольчого комплексу забезпечуються досконалою інтегрованою інфраструктурою, яка передбачає виконання наступного ряду завдань: складування продукції продовольчого призначення в спеціальних ємкостях та спорудах; переміщення продукції аграрного виробництва до центрів переробки за допомогою енергозберігаючих систем, транспортних і маніпуляційних засобів; збереження раціональності готових споживчих товарів за допомогою використання відповідних складських приміщень, згідно до вимог системи пакування товарів, а також їх транспортування тощо; перетворення інформації логістичних процесів у цілісній системі менеджменту споживчого ринку [2].

Згідно наукових трактувань, удосконалення системи менеджменту логістичними процесами підприємств продовольчого сектора – це цілісна процедура, яка може значно знизити ступінь ризиків, мінімізувати витрати господарюючих суб'єктів, покращити якість послуг логістичних служб та відповідно підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

На нашу думку, саме завдяки ефективній системі раціональних складових, щодо удосконалення менеджменту логістичних процесів на підприємствах продовольчого сектору України, дозволяє уникнути ряду негативних проявів:

- підвищення рівня собівартості готових продовольчих виробів та сировини;
- погіршення харчової цінності готових продуктів та якості обслуговування споживачів;
- значного збільшення часу перевезення вантажів у зазначенні пункти;
- невідповідності наявних запасів готових виробів та сировини потребам виробництва у визначений період часу;
- низький рівень ефективності організації постачання та збуту матеріальних потоків;
- зниження рентабельності виробництва та перевезення товарного асортименту [1].

Отже, за наявності ряду сучасних стримуючих факторів становлення та розвитку економіки України, відбувається нагальна потреба у зростанні важливості наявної системи логістики в національному та міжнародному продовольчому середовищі. Від ефективності логістичних заходів,

спрямованих на вдосконалення менеджменту та відповідно оптимізації системи управління логістичним процесами залежить ефективність господарської діяльності підприємств та функціонування глобального продовольчого комплексу. Що й обумовлює пошук оптимального безперервного забезпечення якості логістичних процесів та діяльності цілісної складної системи продовольчої логістики. В цілому, ефективне вдосконалення менеджменту логістикою підприємства на ринку споживчих товарів можливе за умови детального дослідження та оцінки кожного елемента із ланцюга просування матеріальних цінностей (товарів). Особливо, що стосується процесів починаючи від виробника аграрних товарів і закінчуючи кінцевим споживачем продовольчої системи. Необхідною складовою є впровадження максимально раціональних моделей та методів удосконалення управління логістикою.

Список використаних джерел

1. Крикунас Є.В. Управління якістю логістичних процесів продовольчого комплексу: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2021. №10. С. 41-47.
2. Гадковський А.М. Тенденції та сучасні перспективи логістичного ринку в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Логістика*. 2022. № 35. 144-149 с.

МЕТОДИ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ

Левченко В.В.

здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти

Уманський національний університет садівництва

Новак І.М.

науковий керівник, доктор економічних наук, професор

Уманський національний університет садівництва

Окрім програмних продуктів для управління логістичними ризиками можуть використовуватися методи цифрового маркетингу. «Цифровий маркетинг – це вид маркетингової діяльності, що за цифровими каналами та методами дозволяє адресно взаємодіяти з цільовими сегментами ринку у віртуальному та реальному середовищах» [1]. За допомогою цифрового маркетингу виробник може впливати на споживача у віртуальному просторі, формувати лояльність, вивчати споживача за допомогою спеціальних програмних продуктів, запобігати ризикам зниження попиту, втрати іміджу, прибутків.

Одним з найбільш популярних пристосунків для збору та аналізу Інтернет-статистики є лічильники Google Analytics. Аналізувати потенційних та реальних покупців власники сайту підприємства можуть за такими напрямками: кількість відвідувань за обраний проміжок часу; число й унікальність користувачів; перегляди і час, проведений на сайті; демографічні дані. Наприклад, Google Analytics пропонує звіт з інтернет-статистики, який має назву «Огляд

аудиторії». Алгоритм отримання звіту ґрунтується на алгоритмах автоматичної кластеризації. Результатом огляду аудиторії є когортний аналіз, який виглядає як серія досліджень, проведених через певні часові проміжки.

Більш складними методами аналізу даних є Data Mining – збірна назва, що використовується для позначення сукупності методів для виявлення в даних раніше невідомих, нетривіальних, практично корисних і доступних інтерпретації знань, необхідних для прийняття рішень в різних сферах людської діяльності. Термін введений Г. Пятецкий-Шапіро в 1989 році [1].

Основу методів Data Mining становлять методи класифікації, моделювання і прогнозування, методи, засновані на застосуванні дерев рішень, штучних нейронних мереж, генетичних алгоритмів, еволюційного програмування, асоціативної пам'яті, нечіткої логіки.

Одне з найважливіших призначень методів Data Mining полягає в наочному поданні результатів обчислень (візуалізація), що дозволяє використовувати інструментарій Data Mining людьми, які не мають спеціальної математичної підготовки. У той же час, застосування статистичних методів аналізу даних вимагає доброго володіння теорією ймовірностей і математичної статистики.

Більш складним інструментом, який надає безмежні можливості з аналізу даних менеджеру з оцінки логістичних ризиків, є мова програмування R – це пакет програм для аналізу, який найбільш динамічно розвивається, надається споживачеві безкоштовно та має велику кількість аналітичних та графічних функцій. За допомогою R можна аналізувати будь-які, навіть не структуровані, масиви інформації. R має значні можливості для здійснення статистичних аналізів, включаючи лінійну і нелінійну регресію, класичні статистичні тести, аналіз часових рядів (серій), кластерний аналіз [1].

Науковою спільнотою визначено класи та об'єкти найбільш поширених у логістиці ризиків: транспортування, складування, прогнозування та ІТ.

Найбільш важливим елементом в ланцюгах поставок є транспортування. Операції транспортування пов'язані з різними ризиками, серед яких виділяється підготовка вантажу до перевезення та навантаження-розвантаження-перевантаження.

При виконанні логістичних операцій зберігання, переробки, переміщення товарів на складі існують об'єктивні ризики, аналогічні ризикам транспортування. Головним чином, це втрати [87]:

- майна (вантажів, які зберігаються або переробляються, навантажувальне і вантажопереробне обладнання, стелажі та ін.) з причин: пожежі, збою в енергозабезпеченні, розкрадання, відмови устаткування, порушення технології та ін.;

- пов'язані з персоналом, зайнятим переміщеннями, розміщенням, переробкою товару, з причин: падіння вантажу, несправності навантажувального та вантажопереробного обладнання, пожежі та ін.;

- доходу і операційних витрат, наприклад, витрати на оренду обладнання на час ремонту власного, штрафи за збільшення часу формування замовлення споживача та ін.

Ефективність роботи логістичної системи підприємства залежить від кваліфікації та аналітичних здібностей менеджерів, їх вміння приймати управлінські рішення. Вміння та навички менеджерів отримувати прогнози попиту є також фактором ризику. В цьому випадку можна виділити три ризики:

- ризик помилкових або недостовірних вихідних даних для отримання прогнозів (застарілі дані; дані, дані, отримані з помилками; дані, які не враховують важливі фактори);
- ризик вибору методу дослідження, залежить від знань та навичок менеджера з логістики;
- ризик помилитися в інтерпретації результатів менеджером з логістики.

Одним з методів отримання достовірних прогнозів є використання синдигованих послуг маркетингових агенцій. Наприклад, компанія GfK Ukraine проводить регулярні панельні дослідження за участю більше ніж 4500 торгових точок у вибірці [2]. Дані поновлюються раз на місяць і стосуються:

- динаміки продажу різної техніки (крупної побутової, малої побутової, інформаційні технології, електроніка, телекомунікаційна техніка);
- частки ринку виробників технічних виробів;
- присутність на ринку виробників та їх торговельних марок;
- ціни на технічну продукцію;
- прогнози щодо динаміки ринку за певними пропозиціями.

Результати досліджень за певним напрямком, який цікавить споживача, агенція пропонує для продажу. Звіти дослідницьких агенцій можуть допомогти підприємствам-виробникам технічних товарів широкого вжитку запобігти ризиків з отриманням прогнозів збуту продукції, визначення частки ринку, цін на продукцію, оптимальних методів просування.

Окрім цього будь-яке підприємство, функціонуюче в епоху інформаційно- комунікаційної революції, може стати жертвою кібератаки або збоїв у програмному забезпеченні. Розповсюдження та застосування інформаційно- комунікаційних технологій в економіці призвело з одного боку до інноваційного зростання, а з іншого – до збільшення інформаційних ризиків.

Компанією «Global Corporate & Specialty» проведено дослідження підприємницьких ризиків і виділено 10 найбільш важливих факторів ризику. Визначено, що одними з найбільш небезпечних ризиків є ІТ-ризиків або кібер-ризиків, які щорічно завдають шкоди світовій економіці на суму близько 445 мільярдів доларів [3].

ІТ-ризиків є ризиками втрат від несанкціонованої зміни інформації, яка відбувається через збої в роботі інформаційних систем, і завдає шкоди підприємству. До цих ризиків відносяться ризиків незаконного використання торговельної марки, дезінформації, порушення авторських прав на використання продукції інтелектуальної праці. Запобігати ІТ-ризикам необхідно на макро- та мікрорівнях.

Однією з відносно нових форм управління ризиками ІТ-систем виступає страхування. У світовій практиці існує поліс страхування кібер-ризиків (Cyber Risk Insurance), який пропонує захист від кібер-загроз за такими напрямками:

1. Фінансові збитки від втрати даних.
2. Додаткові витрати для мінімізації наслідків інцидентів.
3. Втрати прибутку від збоїв в роботі мережі через порушення системи безпеки.

4. Додаткові покриття (збитки від віртуального вимагання, витрати на адміністративні розслідування щодо розкрадання інформації і т.п.).

Мінімізація ризиків, що виникають в логістиці, ґрунтується на ряді організаційно-економічних заходів, які цілеспрямовано і превентивно зменшують ймовірність виникнення ризиків:

1. Наявність інформації – достовірної, своєчасної та повної.
2. Керуючих впливах в логістичній системі, що знижують вірогідність виникнення ризиків і зменшують їх негативні наслідки.
3. Використання нормативних матеріалів – для правильного реагування на виникнення ризикових ситуацій.
4. Наявність розвинутої логістичної інфраструктури: транспортної та інформаційної.
5. Страхування процесів транспортування, складування, вантажопереробки.
6. Запобігання подальшого збитку від ризиків.

Отже, визначивши основні методи збору та дослідження логістичних даних було обґрунтовано найбільш поширені ризики у логістиці та вказано заходи направлені на їх мінімізацію.

Список використаних джерел

1. Окландер М.А., Педько І.А. Методи експертних і прогнозних оцінок обсягів збуту промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 1. С. 69-77.
2. Федорченко А.В. Система маркетингових досліджень: монографія / А.В. Федорченко. К.: КНЕУ, 2009. – 267 с.
3. Офіційний сайт дослідницької компанії GFK Україна URL: <http://www.gfk.com/uk-ua>.

ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИКИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Новак І.М.

доктор економічних наук, професор

Дяченко М.І.

кандидат сільськогосподарських наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

В умовах глобалізації ринку та розвитку інформаційних технологій логістика являється одним із перспективних напрямків розвитку сфери бізнесу. Як відмічає Ю.Тарасенко логістика – це інтегрована система планування, контролю управління та регулювання потоками ресурсів на підприємствах як єдиним цілим, яка допомагає заощаджувати гроші, час, обладнання, площі,

продукцію тощо. Вона дозволяє контролювати всі процеси де можна здійснювати економію, а саме: постачання, продаж, транспортування, упаковку, закупівлі, зв'язок з митницею і державними органами [1].

В результаті проведеного аналізу структури експорту та імпорту сільськогосподарської продукції було встановлено, що основними проблемами у період війни для українського аграрного сектору є окупація українських територій, розрив логістичних ланцюгів як всередині країни так і назовні, зменшення обсягу внутрішнього ринку та зниження купівельної спроможності українського населення, недостатність ресурсів для сільськогосподарського виробництва, проблеми з робочою силою, крадіжки української сільськогосподарської техніки і продукції [2].

Реалії війни накладають обмеження на всі сфери життя, але на доставку та сполучення – у першу чергу. Небезпека використання транспорту, ризик втратити товар під час складського зберігання, необхідність перебудування маршрутів безпосередньо під час руху – це тільки мала частина того, з чим стикається логістика під час війни.

Війна призвела до відсутності морських перевезень, які здійснювали поставки близько 65 % всього експорту, блокування авіаперевезень, погіршення функціонування залізничних шляхів та ускладнення автомобільного транспорту. Вітчизняний аграрний сектор лише на блокуванні морських портів та зміни логістики втрачає 7,5-8,0 млрд. доларів; на вартості непроданого минулорічного зерна – 0,5 млрд. дол.; на вартості знищених складських приміщень, елеваторів – 1,3 млрд. дол. Разом це складає 9,3-9,8 млрд. дол. [2].

Провідною галуззю в дорожньо-транспортному комплексі держави є залізничний транспорт. Він забезпечував майже 82% вантажних і 36% пасажирських перевезень, від здійснюваних всіма видами транспорту. Слід відмітити, що за об'ємами вантажних перевезень залізниця України посідала четверте місце на Євразійському континенті.

З початком функціонування «зернового коридору» Укрзалізниця почала стрімко повертати собі довоєнну продуктивність. За прогнозними оцінками науковців інституту аграрної економіки, за умови продовження роботи «зернового коридору» залізничні перевезення можуть сягнути минулорічного рівня у 4,1 млн. т. [2]

Обсяги перевезення експорту аграрної продукції різними видами транспорту показано на рис. 1.

У 2022 р. Україна утримала своє місце у ТОП-10 найбільших виробників пшениці у світі, а експорт зернових культур дає найбільшу питому вагу експортних надходжень (7,094 млрд. доларів за підсумками 10 місяців 2022 року). Проте для того, щоб і далі залишатися житницею Європи та продовжувати годувати весь світ, у 2023 році має відбутися докорінна реформа залізничного транспорту та технології перевезення. Оскільки в теперішній моделі взаємовідносин між виробниками сільськогосподарської продукції та виконавцями процесу залізничних перевезень існує певний конфлікт інтересів.

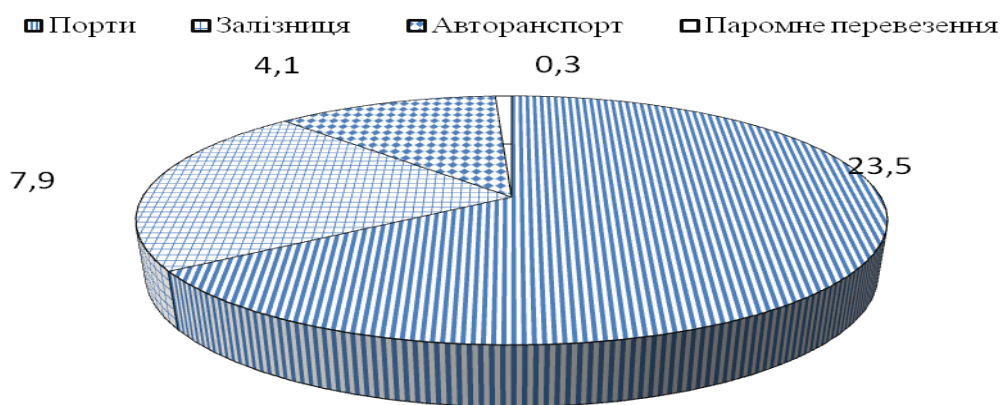


Рис. 1. Перевезені обсяги аграрної продукції на експорт, млн. т., 2022 р. (за видами транспортування)* [4]

*за період з початку війни до кінця 2022 р.

Як відмічає Ю. Щукін, експерт ринку логістики, радник голови Правління «Укрзалізниці», даний конфлікт між двома стратегічно важливими галузями для економіки України призвів до сумних наслідків для аграрного сектору вже зараз, та заклав передумови схожих негативних наслідків для «Укрзалізниці» та залізничних перевезень в майбутні роки [3].

На сьогодні найбільш гостро стоїть проблема тарифів на перевезення урожаю та вартості його зберігання. За даними досліджень, лише у січні-лютому 2022 року тарифи на перевезення зернових вантажів залізничними транспортом в Україні зросли на 15-20% порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Спостерігається подальше зростання вартості залізничної логістики, збільшення тарифів для зернових вантажів з липня 2022 року ще на 70% (з 6,5 до 11,0 доларів за тонну), вартість використання вагонів зросла з 2000 до 14000 грн. за добу. Тобто нині, тягар утримання оператора залізничної інфраструктури країни перекладено на аграрну галузь.

Якщо до війни агровиробник міг довести зерно до порту за 20 доларів і продати за 250 доларів за тонну, то тепер логістика зерна до ринків коштує 150-200 доларів за тонну, через що внутрішня ціна на зерно опустилася до 100-150 доларів за тонну. В підсумку за ту саму продукцію, при тому самому рівні витрат на її виробництво, доходність впала більш ніж на 100 доларів за тонну порівняно з минулим роком.

Тому нагальним завданням аграрної політики є оптимальне формування й ефективне управління товарно-інформаційно-фінансовими потоками сфер постачання, виробництва і збуту сільськогосподарської продукції, які були зруйновані через військові дії на території України. Усунення логістичних проблем сприятиме подальшому використанню і нарощуванню потенціалу агробізнесу, перш за все, за рахунок експорту сировини і готової продукції, а також застосування передових сільськогосподарських машин, технологій вирощування і збирання урожаю, поліпшення логістичної складової, яка повинна допомогти мінімізувати втрати на кожному етапі та процесах.

Список використаних джерел

1. Тарасенко Ю.В. Економічна думка. Економічна сутність та значення логістичної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 131-135.
2. Неграй М.В., Трофімцева О.В. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. Серія «Економічна», 2022, випуск 102. С.49-56.
3. Щукін Ю. Три кроки держави та «Укрзалізниця» назустріч аграріям, які потрібні для перемоги. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/882247/html> (дата звернення 15.03.2023).
4. Яковлева О. Логістика як конкурентна перевага у розвитку агробізнесу в Україні. Агрополіт. URL: <https://agropolit.com/blog/58-Logistika-yak-konkurentna-perevaga-u-rozvitku-agro-biznesu-v-ulrauiini> (дата звернення 15.03.2023).

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Щербина І.В.

*здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти
Уманський національний університет садівництва*

Вернюк Н.О.

*науковий керівник, кандидат економічних наук, доцент
Уманський національний університет садівництва*

Визначення ефективності логістичної діяльності аграрного підприємства є одним із ключових завдань як для дослідження поточного стану логістичної системи, так і для формування логістичної стратегії аграрного підприємства. Дослідження ефективності як із наукового, так із практичного погляду полягає у формуванні дієвої сукупності індикаторів стану логістичної системи. Така сукупність індикаторів необхідна аграрним підприємствам для побудови механізмів управлінських впливів на елементи логістичних систем.

Багато науковців основним критерієм ефективності логістичної системи вважають мінімізацію логістичних витрат. Цей підхід, безумовно, вкрай важливий у сучасних умовах, але, розглядаючи питання мінімізації витрат, іншим критерієм ефективності управління логістичною діяльністю, про що наголошує М. Кристофер, є забезпечення необхідного рівня логістичного сервісу, адже таку умову ефективності логістичної системи він вважає необхідною [1, с. 33].

Ефективність логістичної системи Ю. Пономарьова визначає так: «Показник (або система показників), який характеризує рівень якості функціонування логістичної системи за заданого рівня загальних логістичних

витрат» [5, с. 205]. Під час оцінювання автор пропонує використовувати витрати, задоволення споживачів (якість), час, активи. Витрати виражаються «або загальною грошовою сумою витрат, або грошовою сумою з розрахунку на одиницю продукції (питомі витрати), або часткою в обсязі продажів». Задоволення споживачів (якість) характеризують «здатність підприємства досягти повного задоволення запитів своїх споживачів».

На думку Л. Фролової, «balanced scorecard (BSC-модель) являє собою інтегрований набір фінансових і не фінансових показників, які дозволяють оцінити діяльність підприємства з виділенням чотирьох напрямів, а саме, взаємовідносин зі споживачами, внутрішніх процесів діяльності, фінансів, інновацій розвитку та підготовки товарів». Система BSC пов'язує не фінансові показники стратегічного та операційного рівня діяльності з фінансовими показниками, та, що найбільш важливо, з бізнес-процесами, що забезпечують логістичний сервіс споживачам. Система збалансованих показників дає можливість розширити інформаційні можливості управління, шляхом застосування не фінансових показників під час оцінювання результатів діяльності підприємства [7, с. 94].

Для визначення показників оцінки ефективності логістичної діяльності доцільно використовувати фінансові показники логістичної діяльності, зокрема логістичні витрати, а також техніко-експлуатаційні, часові та інші показники.

Будь-яка оцінка ефективності має проводитись порівняно з визначеними цільовими показниками, які закріплюються на стратегічному рівні в загальногосподарській і логістичній стратегії, а також мають обґрунтоване значення.

Одним із найбільш перспективних і практично важливих напрямів розвитку методології дослідження ефективності логістичної діяльності підприємств є включення до системи оцінок не тільки показників виконання логістичних функцій, а й показників ефективності логістичних процесів. Для формування показника ефективності логістичних бізнес-процесів можна скористатися моделлю, запропонованою М. Кристофером – діаграмою збалансованих переваг логістичної діяльності [2, с. 134].

Для того, щоб скористатись ідеєю діаграми збалансованих переваг для оцінки ефективності логістичних бізнес-процесів, необхідно для кожного з ключових показників ефективності ввести певний коефіцієнт. Цей коефіцієнт повинен: обчислюватись із доступних на відповідному рівні управління даних, що можуть бути виміряні за певний період; відображати рівень показника, що вимірюється щодо заданого стандарту; усі коефіцієнти ефективності повинні мати однакові одиниці виміру або бути безрозмірними, це дозволить отримати шляхом множення загальний показник ефективності.

Необхідно уточнити сутність кожного ключового фактору ефективності з діаграми збалансованих переваг для застосування їх в оцінці логістичних бізнес-процесів. Першим ключовим фактором ефективності є якість обслуговування, що забезпечує досконале виконання замовлення. З позицій процесного управління, для забезпечення досконалого виконання замовлення необхідним і достатнім є виконання всіх операцій, що входять у процес із

рівнем помилок не нижче визначеного. Якщо всі операції, з яких складається бізнес-процес, будуть виконані з мінімальним рівнем помилок, то і якість виконаного замовлення буде відповідати стандарту. Цей підхід відповідає положенням чинного стандарту ДСТУ ISO 9001-2001, яким регулюються системи управління якістю [3, с. 197]. Для визначення рівня якості обслуговування за цією методикою пропонують використовувати вимірювання фактичного рівня якості виконання логістичних операцій, а для прогнозного рівня якості обслуговування – ймовірність досягнення заданого рівня точності виконання логістичних операцій.

Другим ключовим фактором ефективності збалансованих переваг є час, що визначає тривалість логістичного ланцюга аграрного підприємства. Для оцінки ефективності логістичного бізнес-процесу за часом пропонують використати величину фонду робочого часу на виконання операцій. Ця величина є сумою всіх операцій, що виконують у бізнес-процесі всіма виконавцями та вимірюється в людино-годинах.

Третім ключовим фактором ефективності є логістичні витрати. Для оцінки ефективності логістичного бізнес-процесу пропонують зіставити фактичний та бюджетний рівень логістичних витрат. Щоб урахувати взаємний вплив трьох ключових факторів ефективності, слід представити загальну ефективність логістичного бізнес-процесу як добуток значень показників ефективності за кожним із цих факторів [6].

Аналізуючи безпосередньо сучасні підходи до визначення ефективності логістичної системи, цей висновок знаходить своє підтвердження (табл. 1).

Таблиця 1

Основні підходи до визначення ефективності логістичної системи

Підхід до визначення ефективності	Переваги	Недоліки
Критерії оцінки: витрати, задоволення споживачів (якість), час, активи	Простий у розрахунку дозволяє системно підходити до аналізу проблем та здійснювати зіставлення отриманих результатів	Показники повинні застосовуватися лише порівняно з певними стандартами
Критерії оцінки: корисного економічного ефекту, якість при заданому рівні логістичних витрат, ефективність функціонування матеріального потоку логістичного ланцюзі.	Точність у розрахунках, можливість порівняти отримані результати з нормативними	Показники відбивають минулі результати, а не поточні; повільно реагують на зміни, залежать від бухгалтерських прийомів
Збалансована система показників	Визначаються переваги і недоліки системи, можливості використання і зменшення загроз, орієнтовані на стратегічні цілі підприємства, взаємозалежні та визначені за згрупованими ознаками	Є не досить дієві в короткостроковій перспективі, використовуються лише фінансові показники

Діаграма збалансованих переваг	Оцінка з позиції процесного підходу до управління логістичною діяльністю, використання для розрахунку доступних для підприємства даних	Потребує подальшого дослідження питання оцінки логістичних витрат у розрізі бізнес-процесу
--------------------------------	--	--

*згруповано автором на основі [2, 3, 5]

Найбільшого розповсюдження отримали такі критерії оцінки, як витрати на створення та утримання логістичної системи, задоволення споживачів якістю логістичного обслуговування, час логістичних операцій, вартість активів, створених за допомогою логістичних підходів до управління.

Зокрема, в роботі Ю. Пономарьова пропагується оцінювати ефективність управління на основі визначення швидкості проходження матеріальних запасів крізь логістичну систему. Безумовно, що такий підхід може застосовуватись, але він характеризує окрему ланку логістичного управління – управління матеріальним потоком [5, с. 285].

М. Кислий та інші пропонують оцінювати ефективність на основі показників оборотності і рентабельності фінансових ресурсів, які витрачені саме на логістику. Ці показники також характеризують ефективність управління логістичною системою, тобто як систему матеріальних потоків і пов'язаних із ними фінансових ресурсів [2, с. 193].

У роботі Л. Фролової запропоновано оцінювати ефективність управління логістичною системою на основі методу експертного опитування, що вже саме по собі має обмеження, пов'язані із суб'єктивним характером цієї оцінки [7].

Отже, показники визначення ефективності управління, наведені в цих роботах, не дозволяють одержати об'єктивну загальну оцінку ефективності логістичної системи, розглядати її ефективність як наслідок дії саме універсальної, всебічної економічної системи. Зі свого боку пропонуємо під час оцінювання ефективності логістичної систем застосовувати групу показників, що характеризують якість логістичного управління в різних сферах економічної діяльності аграрного підприємства.

Список використаної літератури

1. Гуторов О., Прозорова Н. Формування ефективного механізму функціонування логістичних систем сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2013. № 8. С. 33–37.
2. Кислий В. Логістика : теорія та практика : навч. посібник / В. Кислий, О. Біловодська, О. Олєфіренко, О. Смоляник. К. : ЦУЛ, 2010. 360 с.
3. Логістика для економістів. Підручник / Є. Крикавський. Друге видання, виправлене і доповнене. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с.

4. Логістичний підхід як загальнонаукова методологія досліджень URL: http://allscience.info/load/dopovidi/logistika/logistichnij_pidkhid_jak_zagalnonaukov_a_metodologija_doslidzen/8-1-0-549.

5. Пономарьова Ю. Логістика: навч. посібник / Ю. Пономарьова. [вид. 2-ге]. К. : Центр навчальної літератури, 2010. 328 с.

6. Системний підхід до управління матеріальними потоками. URL: <http://uadocs.exdat.com/docs/index-69066.html?page=2>.

7. Фролова Л. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія / Л. Фролова. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 161 с.

ЛОГІСТИКА 4.0 У ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ КОРМІВ

Юрчук Н.П.,

кандидат економічних наук, доцент

Інститут кормів та сільського господарства Поділля НААН

Корнійчук О.О.

кандидат економічних наук

Інститут кормів та сільського господарства Поділля НААН

Військова агресія РФ проти України продемонструвала важливість логістичних ланцюгів постачань у глобалізованій економіці та загострила логістичні проблеми з якими стикається вітчизняний агробізнес:

- руйнування основних ланцюгів постачання в середині країни;
- зміна географії експорту внаслідок порушення традиційних логістичних шляхів;
- блокада морських портів (до повномасштабного вторгнення 95% експорту здійснювалось морськими шляхами);
- створені логістичні ланцюжки, характеризуються високою вартістю, через високу вартість перевезень, інфляцію;
- обмеження сухопутних шляхів: нестача водіїв для перевезень автотранспортом; мала пропускна здатність залізничних станцій на кордоні з європейськими країнами; різна ширина колій в Україні та ЄС; ускладнений доступ на ринок країн Європи з точки зору імпорту та сертифікації продукції; відсутність достатньої кількості європейських вагонів для перевезення зерна; обмеження пропускної спроможності європейських логістичних центрів [1].

На кормовий ринок України також впливає недостатній розвиток складської інфраструктури, дефіцит фахівців з агрологістики і низький рівень впровадження цифрових інновацій у агрологістику.

Для розвитку ланцюгів постачань кормів необхідне планування і гнучке реагування у реальному часі.

Індустрія 4.0 привела до впровадження нової сфери в ланцюгах поставок. Нова сфера застосування зазначає, що продукти можна відстежувати завдяки процесу прозорості всіх залучених сторін, починаючи від відправлення до кінця життєвого циклу продукту. Фокус перспективи ланцюга створення вартості

пов'язано з охопленням потреб кінцевих користувачів і клієнтів, а не лише з прогнозуванням вимог ринку. Логістика 4.0 підвищує рівень гнучкості логістики для задоволення ринкового попиту, що сильно коливається. Це збільшення гнучкості робить клієнта ближче до компанії, що, у свою чергу, покращить можливості оптимізації виробництва. Збільшення зниження витрат на зберігання та виробництво призводить до досягнення кращого рівня задоволеності споживачів [2].

У DHL Logistics Trend Radar 6.0 [3] визначено цифрові технології, що використовуються у логістиці: аналітика великих даних (Big Data Analytics), блокчейн (Blockchain), дрони і безпілотники (Drones), упаковка нового покоління (Next-Generation Packaging), цифрові близнюки (Digital Twins), розширена реальність (Extended Reality, XR), бездротова мережа передачі даних нового покоління (Next-Generation Wireless), 3D-друк (3D Printing), хмарні обчислення (Cloud & APLS), квантові обчислення (Quantum Computing).

До перспективних цифрових технологій розвитку логістики віднесено: безпілотні (автономні) транспортні засоби (Outdoor Autonomous Vehicles), альтернативна енергетика (Alternative Energy Solutions), мобільна робототехніка (Indoor Mobile Robotics), комп'ютерний зір (Computer Vision), стаціонарна роботизація (Stationary Robotics), розумні етикетки (Smart Labels), граничні обчислення (Edge Computing), інтерактивний ШІ (Interactive AI), сенсорні датчики (Wearable Sensors), екзоскелети (Exoskeletons), матеріали на біооснові (Bio-Based Materials), трубопровідні системи (Tube Systems).

Розвиток ринку кормів потребує впровадження в управління логістичних підходів, що ґрунтується на системній комплексності економічних процесів, передбачає ефективну їхню інтеграцію і створення логістичних систем і ланцюгів. В сучасних умовах для стійкого постачання необхідним є впровадження і розвиток Логістики 4.0. Використання цифрових, прозорих і стійких інструментів сприятимуть формуванню продуктивніших, екологічно безпечніших та ефективніших ланцюгів постачання кормів.

Список використаних джерел

1. Агробізнес України під час війни. Інфографічний довідник 2021–2022. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2022.pdf.
2. Шкригун Ю.О. Теоретичні підходи до визначення поняття "цифрова логістика". *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3. С. 137-146.
3. DHL Logistics Trend Radar 6.0. DHL. URL: <https://www.dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation/insights/logistics-trend-radar.html>.

СЕКЦІЯ 4. ЗАСТОСУВАННЯ ГНУЧКИХ НАВИЧОК (SOFT SKILLS) В АГРОБІЗНЕСІ

ЗАСТОСУВАННЯ «SOFT-SKILLS» В ПРОЦЕСІ ВИЗНАЧЕННЯ ТРАНСФЕРТНИХ ЦІН НА ПРОДУКЦІЮ АГРОБІЗНЕСУ

Муравський О.Ю.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний податковий університет

Краєвський В.М.

науковий керівник, доктор економічних наук, професор

Державний податковий університет

Визначення трансфертних цін на агропродукцію є важливим управлінським інструментом в міжнародній торгівлі, який полягає в установленні цін на продукцію, яка реалізовується між компаніями, що належать до однієї групи. Групи компаній можуть бути розташовані у різних країнах, що може створювати проблеми при визначенні цін на продукцію (товари, послуги). «Гнучкі» навички є ключовим елементом у визначенні трансфертних цін, оскільки допомагають врахувати унікальні потреби та умови клієнта, забезпечити ефективну реакцію на зміни та допомагають уникнути можливих негативних наслідків.

Однією з найбільш важливих гнучких навичок у визначенні трансфертних цін є аналітичність. Аналітичність дозволяє розуміти складність та особливості визначення трансфертних цін, серед яких – валютні курси, відмінності у законодавстві та інші фактори. Аналітичність допомагає побачити глибинні зв'язки та залежність між різними факторами, що можуть впливати на визначення трансфертних цін.

Перш за все, варто зазначити, що визначення трансфертних цін є складним процесом, особливо в умовах міжнародної торгівлі, де багато різних факторів можуть впливати на вартість товарів та послуг. Тому гнучкість є ключовим фактором у процесі визначення трансфертних цін, оскільки вона дозволяє врахувати унікальні потреби та умови клієнта, а також забезпечує ефективну реакцію на зміни умов ринку.

Одним з найважливіших аспектів гнучкості є здатність до адаптації до різноманітних умов та потреб клієнта. Наприклад, при визначенні трансфертних цін на товари та послуги, які експортуються до іншої країни, важливо врахувати особливості законодавства та регулювання в цій країні, а також культурні та мовні особливості та інші фактори, які можуть впливати на вартість товару.

Другим важливим аспектом гнучкості є здатність до взаємодії з клієнтом та розуміння його потреб. Клієнт може мати свої унікальні потреби, які потрібно врахувати при визначенні трансфертних цін. Крім того, взаємодія з клієнтом може допомогти у вирішенні можливих спірних питань, що виникають у процесі визначення трансфертних цін.

Третім важливим аспектом гнучкості є здатність до швидкої адаптації до змінних умов та вимог замовника. Наприклад, зміна валютного курсу, відмінності у розмірі замовлення або технологічних вимог може суттєво вплинути на вартість товару. Гнучкість дозволяє швидко адаптуватись до таких змін та ефективно вирішувати проблеми, що виникають.

Крім того, гнучкість може бути використана для зменшення ризиків у процесі визначення трансфертних цін. Застосування гнучких навичок дозволяє уникнути можливих проблем та помилок, пов'язаних зі змінними умовами ринку. Наприклад, врахування місцевих умов та законодавства може запобігти виникненню проблем з податковими органами.

Застосування гнучких навичок також може допомогти забезпечити ефективність та результативність процесу визначення трансфертних цін. Гнучкість дозволяє швидко адаптуватися до потреб клієнта та змінних умов, що може позитивно вплинути на відносини з клієнтом, якість послуг та результативність бізнесу в цілому.

Таким чином, гнучкість є ключовим аспектом у процесі визначення трансфертних цін, оскільки дозволяє адаптуватися до унікальних потреб та умов клієнта, зменшує ризики та допомагає забезпечити ефективність та результативність процесу. Гнучкі навички можуть бути набуті та розвинуті через тренінги, використання нових технологій та залучення експертів з відповідної галузі.

Список використаних джерел

1. Титенко Л.В., Богдан С.В. Трансфертне ціноутворення як інструмент управлінського обліку. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 87-95.
2. Tytenko L.V. Software and information support for business analysis in enterprise management. *Modern Economics*. 2020. № 20. P. 272-277.

Підписано до друку
Формат 60x84 1/16 Друк офсет.
Умов.-друк.арк. 8,34. Наклад 300 екз. Зам. № 70.
Надруковано: Редакційно-видавничий відділ
Уманського національного університету садівництва
вул. Інтернаціональна, 2, м. Умань, Черкаської обл., 20305
Свідоцтво ДК №2499 від 18.05.2006 р.