

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Збірник матеріалів
III Міжнародної науково-практичної конференції**

17–18 березня 2016 року

У 2 частинах

Частина 2

УДК 005.1
ББК 65.291.21я43

С 83 Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб.
матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (17–18 березня 2016 р.).
— у 2 ч. — К. : КНЕУ, 2016. — Ч. 2. — 280 с.
ISBN 978-966-926-069-7

Конференція спрямована на обговорення результатів новітніх вітчизняних і закордонних досліджень у сфері менеджменту організацій; стратегічного, корпоративного управління; сталого інноваційного розвитку підприємств та економіки в цілому.

УДК 005.1
ББК 65.291.21я43

Редакційна колегія

С. М. Соболев, к.е.н., проф. (відп. за випуск); **З. Є. Шершньова**, к.е.н., проф.;
Л. О. Лігоненко, д.е.н., проф.; **О. І. Гарафонов**, д.е.н., доцент; **Т. О. Соболев**,
к.е.н., доц.; **Т. В. Омеляненко**, д.е.н., проф.; **Ю. О. Лазаренко**, к.е.н.

Адреса редакційної колегії:
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, кімн. 244

Художник обкладинки *Т. Зяблицева*
Коректор *І. Савлук*
Верстка *С. Лозова*

Підп. до друку 10.03.16. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1. Гарнітура Тип Таймс.
Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 16,27. Обл.-вид. арк. 18,52. Наклад 100 пр. Зам. 16-5159.
Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана». 03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

ISBN 978-966-926-069-7

© КНЕУ, 2016

Зміст

СЕКЦІЯ 1 «АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ» 11

<i>Батенко Л. П., Шаповалова І. А.</i> Операційна ефективність банків: проблеми та інструментарій вирішення	11
<i>Беляєва С. В., Барабаш Б. Л.</i> Управління якістю як засіб підвищення конкурентного статусу підприємства	15
<i>Беляєва С. В., Шокур А. В.</i> Актуальність управління якістю надання готельних послуг	20
<i>Гарафонов О. І.</i> Зміни: необхідність чи вимога сьогоденного розвитку країни в контексті співробітництва із ЄС	26
<i>Лазаріашвілі Т.</i> Тенденції розвитку агробізнесу в Грузії	30
<i>Meskhia I., Seturidze R.</i> The Use of ERP Systems in International Business Management in Georgia	37
<i>Ніколаєва Т. В.</i> Менеджмент нерухомих активів: надолужити відставання	41
<i>Осокіна А. В.</i> Операційна ефективність: сутність і показники оцінки	46
<i>Охотнікова О. М.</i> Організаційно-правовий механізм розвитку національної системи вищої освіти в умовах становлення економіки знань	53
<i>Петренко І. П.</i> Менеджмент якості проекту в контексті стандартів PMBOOK	56
<i>Полянська А. С., Близак І. О.</i> Цілепокладання: сутність процесу та розуміння його складових працівниками як необхідна умова ефективного функціонування компанії	59
<i>Соловійов В. П., Сенченко В. В., Гладков О. В.</i> Електронне урядування як нова форма організації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування України	68
<i>Смерічевська С.В., Тимошенко А. О.</i> Концептуальні основи управління логістичною активністю підприємства в умовах неоекономіки	73
<i>Чікірісов Д. В.</i> Важелі підвищення комерціалізації електронних мас медіа	80

СЕКЦІЯ 2 «СУЧАСНІ ПАРАДИГМИ СТРАТЕГІЧНОГО ТА КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ» 84

<i>Vardiashvili M.</i> Peculiarities of Registration of Nonfinancial Assets in Georgia in the Period of Introduction of IPSAS	84
---	----

<i>Гордієнко Л. Ю.</i> Концептуальні положення стратегічного управління організаційними трансформаціями	88
<i>Граждан О. Б.</i> Ключові проблеми розвитку української моделі служби управління персоналом	92
<i>Колос І. В.</i> Трансформація парадигми ощадливого виробництва	97
<i>Кизенко О. О.</i> Базові принципи організації стратегічного контролінгу в компанії маркетингового типу	103
<i>Ліфінцев Д. С.</i> Крос-культурний менеджмент як об'єктивна потреба українських компаній	107
<i>Малярчук О. Г.</i> Стратегічне управління підприємством на засадах концепції динамічних здатностей.	113
<i>Мельник О. В.</i> Стратегічні аспекти підтримки економічної безпеки підприємства	117
<i>Milosevic M., Tancic D., Milosevic I.</i> The Understanding of Conceptualization in Social and Political Sciences	122
<i>Мних О. Б., Далик В. П., Брицький Р. М.</i> Сучасні виклики стратегічному і корпоративному менеджменту в умовах розвитку євроінтеграційних процесів і поглиблення системної кризи в Україні.	126
<i>Огороднікова І. І., Колосов О. О.</i> Стан виконання основоположних засад нового законодавства про державну службу. Правовий аспект	133
<i>Smiljic S., Lilic V., Soboleva T.</i> Agricultural Cooperatives in Serbia	139
<i>Шевчук Є.В.</i> Проблеми оцінки роботи наглядової ради акціонерного товариства.	145

СЕКЦІЯ 3 «ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА ТА ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВЗАЄМОВПЛИВ»

<i>Babic V.</i> Research Work as a Factor of Successful Development.	150
<i>Віннікова І. І., Марчук С. В.</i> Інтелектуальний капітал як основа інноваційного розвитку компаній сфери високих технологій	156
<i>Галиця І. А.</i> Виртуально-интеллектуальная среда хозяйствования и новые подходы к управлению	164
<i>Герасимчук В. Г.</i> Формування та розвиток концепції національної інноваційної системи	166
<i>Гернего Ю. О.</i> Підтримка інноваційної економіки: досвід Швеції.	171
<i>Данилюк В. О.</i> Зв'язок виробничої і стратегії технічного розвитку підприємства.	175
<i>Radosavljevic D., Andjelkovic A., Lilic V.</i> Management of Women — Risk or Opportunity?	179
<i>Скиба М. В.</i> Особливості нормативно-правового забезпечення мотиваційного складника освітньої діяльності	185
<i>Стрельченко В. Ф., Михайлов А. А.</i> Управління портфелем цінних бумаг корпорації на основі метода парної торгівлі	191

<i>Tancic D., Trivan D., Sekulic M. The Typical Topic Model of Scientific Research of Terrorism</i>	199
---	-----

СЕКЦІЯ 4 «ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОСВІТИ ТА УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ»	204
--	-----

<i>Vasic D. Too Early or Too Late — Master Professional in Serbia</i> . . .	204
<i>Вискович И. Образование в современном обществе</i>	214
<i>Гребешков О. М. Використання сучасного програмного забезпечення для бізнес-аналітики у підготовці економістів майбутнього</i>	221
<i>Jovanovic M. Against Violence in Sports</i>	224
<i>Knezevic R., Knezevic Z. Knowledge and Skills of Managers, as Product in Achieving Competitive Advantage</i>	232
<i>Madžar D., Ostojić Mihić A. Application of Knowledge Management — Small and Medium Enterprises in Federation of Bosnia and Herzegovina</i>	239
<i>Marijanovic R. Students' Awareness of University Sports</i>	249
<i>Усик В. І., Федорова А. А. Виклики реформи вищої освіти в Україні</i>	259
<i>Хараишвили Э. Д. Факторы, приоритеты и перспективы инновационного развития агробизнеса в Грузии</i>	264
<i>Хаустова К. М. Теоретичні підходи до процесу формування стратегії підприємства</i>	271

Content

SECTION 1. «ACTUAL TRENDS OF MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE»	11
<i>Batenko L. P., Shapovalova I. A.</i> Operational Efficiency of the Banks: Issues and Tools for Improvements	11
<i>Bieliaieva S., Barabash B.</i> Quality Management as the Means of Improving the Status of Enterprise Competitive	15
<i>Bieliaieva S., Shokur A.</i> A Relevance of the Hotel Services Quality Management	20
<i>Garafonova O.</i> Changes: a Necessity or a Requirement Present in the Country of Cooperation with EU	26
<i>Lazariashvili T.</i> Tendencies of Agribusiness Development in Georgia	30
<i>Meskhia I., Seturidze R.</i> The Use of ERP Systems in International Business Management in Georgia	37
<i>Nikolaeva T.</i> Management of Fixed Assets, to Make up Lagging Behind	41
<i>Osokina A.</i> Operational Efficiency: Essence and Evaluation Indicators	46
<i>Ohotnikova A.</i> The Organizational and Legal Mechanism to Development of the Higher Education National System in Becoming a Knowledge Economy	53
<i>Petrenko I.</i> Project Quality Management in the Context of PMBOOK Standards	56
<i>Polyanska A., Blyshchak I.</i> Goal-setting: Essence of the Process and Understanding of Its Components by the Staff as Necessary Condition of Effective Company Functioning	59
<i>Soloviov V., Senchenko V., Gladkov O.</i> Electronic Management as New Form for Organization of Public and Local Self-government Authorities Activity in Ukraine	68
<i>Smerichevska S., Tymoshenko A.</i> Conceptual Basis of Managing Logistics Activity of Enterprise in Neoeconomy	73
<i>Chikirisov D.</i> In Search of the Ways to Manage the Mass Media Commercialisation	80
SECTION 2 «MODERN PARADIGMS OF STRATEGIC MANAGEMENT AND CORPORATE GOVERNANCE»	84
<i>Vardiashvili M.</i> Peculiarities of Registration of Nonfinancial Assets in Georgia in the Period of Introduction of IPSAS	84

<i>Gordiienko L.</i> Conceptual Provisions of Strategic Management of Organizational Transformation	88
<i>Grajdán O.</i> Main Issues of Ukrainian HR Management Services.	92
<i>Kolos I.</i> Transformation Paradigm the Lean Production	97
<i>Kyzenko O.</i> Basic Principles of Organization of Strategic Controlling in Marketing Company	103
<i>Lifintsev D.</i> Cross-cultural Management as an Objective Need for Ukrainian Companies	107
<i>Maliarchuk O.</i> Strategic Management on the Basis of Concept of the Enterprise's Dynamic Capabilities	113
<i>Melnyk O.</i> Strategic Aspects of Economic Enterprise Security Support	117
<i>Milosevic M., Tancic D., Milosevic I.</i> The Understanding of Conceptualization in Social and Political Sciences	122
<i>Mnykh O., Dalyk V., Brytskyy R.</i> Current Challenges Strategic and Corporate Management in the Development and Deepening of the Systemic Crisis in Ukraine	126
<i>Ogorodnikova I. I., Kolosov A. A.</i> Status of New Fundamental Principles of Civil Service Legislation. Legal Aspects	133
<i>Smiljic S., Lilic V., Soboleva T.</i> Agricultural Cooperatives in Serbia	139
<i>Shevchuk Y.</i> Problems of Assessment of Supervisory Board's Work in Joint Stock Company.	145

SECTION 3 «INNOVATIVE ECONOMY AND INNOVATION MANAGEMENT: CURRENT TRENDS AND MUTUAL INFLUENCE». 150

<i>Babic V.</i> Research Work as a Factor of Successful Development.	150
<i>Vinnikova I., Marchuk S.</i> Intellectual Capital as the Basis for Innovative Development of the Company High-tech	156
<i>Halysia I.</i> Managing Virtual and Intellectual Environments and New Approaches to Management	164
<i>Gerasymchuk V.</i> Forming and development of Conception of National Innovative System	166
<i>Gernego I.</i> The Support of Innovative Economy: Swedish Experience	171
<i>Danylyuk V.</i> Connection Between Enterprise's Productional and Strategy of Technical Development.	175
<i>Radosavljevic D., Andjelkovic A., Lilic V.</i> Management of Women — Risk or Opportunity?	179
<i>Skyba M.</i> Features of the Formation of Laws for Motivational Component of Education	185
<i>Stelchenok V., Mihailov A.</i> Pair-trading Method based Corporation Portfolio Management	191
<i>Tancic D., Trivan D., Sekulic M.</i> The Typical Topic Model of Scientific Research of Terrorism	199

SECTION 4 «DEVELOPMENT CHALLENGES OF BUSINESS EDUCATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT» 204

<i>Vasic D.</i> Too Early or Too Late — Master Professional in Serbia . . .	204
<i>Visković I.</i> Education in the Modern Community	214
<i>Grebeshev O.</i> Use of Advanced Software for Business Intelligence in Training of Future Economists	221
<i>Jovanovic M.</i> Against Violence in Sports	224
<i>Knezevic R., Knezevic Z.</i> Knowledge and Skills of Managers, as Product in Achieving Competitive Advantage	232
<i>Madžar D., Ostojić Mihić A.</i> Of Knowledge Management — Small and Medium Enterprises in Federation of Bosnia and Herzegovina	239
<i>Marijanovic R.</i> Students' Awareness of University Sports.	249
<i>Usyk V., Fedorova A.</i> Challenges of Higher Education Reform in Ukraine	259
<i>Kharaisvili E.</i> Innovative Factors, Priorities and Perspectives of Developing Agribusiness in Georgia	264
<i>Khaustova K. M.</i> Theoretical approaches to business strategy forming	271

ПЕРЕДМОВА

Докорінні геополітичні, економічні, соціальні зрушення, що відбуваються наразі в Україні, кардинально змінюють середовище діяльності бізнес-організацій, яке стає все складнішим, динамічнішим і важкопрогнозованим. Характерною рисою сьогодення є те, що несталість процесів і явищ, нелінійність, нерівноважність, стрімке зростання рівня невпорядкованості стають постійно діючим фактором. Гіпертурбулентне середовище невпинно висуває все новіші та новіші виклики до менеджменту організацій, який у свою чергу змінюючись, адаптуючись, а все частіш, і випереджаючи, диктує власні стратегічні імперативи вирішення стрижневих питань сучасного розвитку.

Усвідомлюючи важливість пошуку відповідей на виклики сьогодення та необхідність озброєння вітчизняних науковців і менеджерів-практиків усіх рівнів управління як новими знаннями концептуального характеру, так і науково обґрунтованим прикладним управлінським інструментарієм, кафедра менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» поставила розгляд цих питань як першочергових на III-й Міжнародній науково-практичній конференції ***«Стратегічні імперативи сучасного менеджменту»***.

Мета конференції: обговорення результатів новітніх вітчизняних і закордонних досліджень у сфері менеджменту організацій; стратегічного і корпоративного управління; сталого інноваційного розвитку підприємств; розбудови економіки знань та вищої освіти в Україні.

Робота конференції охоплює такі сфери, як:

- актуальні напрями розвитку теорії та практики управління;
- сучасні парадигми стратегічного та корпоративного менеджменту;
- інноваційна економіка та інноваційний менеджмент: сучасні тенденції та взаємовплив;
- проблеми розвитку бізнес-освіти та управління знаннями.

У ході роботи конференції передбачається розгляд широкоаспектної тематики: від обговорень перспективних напрямів розвитку науки менеджменту на концептуальному рівні до пошуків

шляхів розв'язання злободенних проблем поточного управління діяльністю підприємств, фірм, компаній, актуалізованих нинішньою економічною ситуацією в Україні.

Організацією роботи III-ї Міжнародній науково-практичній конференції кафедра менеджменту продовжує започатковану в 2012 році ініціативу щодо виявлення та аналізу стратегічних імперативів сучасного менеджменту. З огляду на об'єднання зусиль і співробітництво у реалізації проголошеної ініціативи, кафедра висловлює глибоку подяку науковцям, викладачам і практикам, які виявили бажання прийняти участь у роботі конференції. Сподіваємося на майбутню плідну співпрацю, на подальший обмін думками, досвідом, результатами досліджень, які будуть збагачувати вітчизняну науку та практику управління.

Наснаги та натхнення у подальших пошуках на теренах сучасної економічної та управлінської науки всім Вам, шановні колеги-дослідники!

Зі вдячністю та повагою,
кафедра менеджменту
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»

СЕКЦІЯ 1

«АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ»

Батенко Л. П., к.е.н.,

Зав. кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
batenkoludmila@gmail.com

Шапозалова І. А.,

Слухач програми EMBA,
Міжнародний інститут бізнесу
irina.shapovalova@ukr.net

Batenko L. P., PhD,

Head of Business Strategy Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
batenkoludmila@gmail.com

Shapovalova I. A.,

EMBA student,
International Institute of Business
irina.shapovalova@ukr.net

ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ БАНКІВ: ПРОБЛЕМИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИРІШЕННЯ

АНОТАЦІЯ. У роботі висвітлено питання діагностики та розв'язання проблем в організації обслуговування клієнтів банків за допомогою сучасного інструментарію операційного менеджменту
КЛЮЧОВІ СЛОВА: банки, ефективність, операційна діяльність

OPERATIONAL EFFICIENCY OF THE BANKS: ISSUES AND TOOLS FOR IMPROVEMENTS

ABSTRACT. The paper highlights approaches to diagnosis and solving the problems in the banks services organization using modern operations management tools
KEY WORDS: banks, effectiveness, operational activity

Вступ. В умовах спаду економіки, відсутності привабливого інвестиційного клімату, зниження доходів і купівельної спроможності населення перед суб'єктами господарювання постають

питання збереження своїх ринкових позицій і використання нових можливостей, що в першу чергу реалізуються через глибоке розуміння потреб споживачів і партнерів, створення таких продуктів і послуг, що мають беззаперечну цінність для всіх зацікавлених сторін і є тим фундаментом стабільності та перспектив розвитку будь-якої компанії. Українські реалії, що суттєво обмежують зовнішні чинники зростання та забезпечення бажаних фінансових результатів, вимагають від підприємств суттєвої концентрації на внутрішніх резервах, підвищенні ефективності своєї діяльності за рахунок операційної досконалості.

Постановка задачі. Метою представленої роботи є висвітлення можливостей розв'язання проблем неефективності діяльності банківської установи за допомогою сучасних інструментів операційного менеджменту.

Результати. Складна економічна ситуація, що її переживає Україна, позначилася на діяльності всіх галузей народного господарства, в тому числі і банківського сектора. На тлі банкрутства багатьох банків, втрати довіри населення до надійності цих структур, суттєвого зниження потоків клієнтів і масштабів банківських послуг чи не найактуальнішим завданням постає забезпечення операційної ефективності функціонування цих установ. Як показує практика, не зважаючи на суттєву регламентацію процесів здійснення банківських послуг з боку регулятора — Національного банку України, — банки відрізняються швидкістю та якістю обслуговування клієнтів, що позначається на кінцевих результатах ефективності їх роботи і в складній економічній ситуації може стати вирішальним у забезпеченні перспектив їх існування. В цих умовах особливого значення набуває цілеспрямована робота з діагностики та розв'язання першочергових проблем у сфері забезпечення очікувань клієнтів за рахунок оптимізації і вдосконалення процесів їх обслуговування із залученням сучасних інструментів операційного менеджменту.

Дослідження одного з українських банків показало, що після періоду бурхливого зростання в наслідок відомих подій у 2014 році він зіткнувся з необхідністю кардинального покращення ефективності своєї діяльності. Серед проблем, які було виявлено в ході проведеної діагностики, необхідно зазначити явну невідповідність співвідношення працівників, що обслуговують клієнтів (Front-office), які складали усього біля 28 % від загальної кількості працюючих (у той же час управлінська надбудова середньої ланки налічувала біля 20 % персоналу). Бенчмаркінгові узагальнення показують, що оптимальним можна вважати співвідно-

шення 30 % (управлінського персоналу) на 70 % (персонал, що безпосередньо працює з клієнтами).

Дослідження компанії McKinsey щодо продуктивності в російських банках (які є співставними з українськими банківськими установами) виявили, що її рівень складає 28 % від американського і є значно нижчим не тільки у порівнянні із розвинутими країнами (чиї банки вже є присутніми на нашому ринку), але й банківськими структурами країн, що розвиваються [1]. Основними причинами такої ситуації виступають складність і зайва громіздкість бізнес-процесів, відсутність їх уніфікації, низький рівень спеціалізації і розподілу праці, недостатній рівень автоматизації та висока доля працемістких операцій тощо. Слід також відмітити, що подібні ситуації є характерними не тільки для банківського сектору, але й повною мірою відповідають ситуації на багатьох промислових підприємствах. Разом з тим, концепції ощадливого виробництва і кайдзен-підходів, що активно використовуються у всіх секторах економіки за кордоном, в Україні знаходять своє визнання в основному у сфері матеріального виробництва, хоча існують серйозні теоретичні та прикладні наробки, що поширюють використання цих інструментів і у сфері послуг [2—4].

З метою пошуку шляхів вирішення проблем досліджуваної банківської установи було здійснено діагностику одного з ключових процесів банку — касового обслуговування клієнтів. На основі прямих спостережень і проведення інтерв'ю з клієнтами було встановлено, що згідно правила Парето найвагомішими недоліками в касовому обслуговуванні є подвійна черга до оператора, а потім в касу, довга черга в касу, тривалий друк документів. За допомогою діаграми Ісікави було виявлено, що першопричинами цих основних скарг споживачів виступають такі чинники, як використання для однієї операції трьох і більше програм, застаріла комп'ютерна техніка, відсутність процедури керування чергою, неможливість приймати гроші операціонастами, запізнення співробітників і неунормованість часу на консультацію одного клієнта, великий за обсягами договір тощо.

Для ліквідації виявлених проблем було запропоновано кардинально змінити організацію процесів обслуговування клієнтів, характеристики яких було сформовано за допомогою діаграми SIPOC [5]. Для цього передбачено впровадження CRM-системи з організацією операційної діяльності в форматі «єдиного вікна», введенням електронної черги, закріпленням за операційними співробітниками операцій касового обслуговування, скороченням

обсягів договорів, зміну процесу друку документів, впровадження системи табелювання співробітників на основі системи електронного зчитування доступу на робоче місце з відповідною системою мотивації. Розрахунки показали, що запроваджені зміни дозволяють підвищити швидкість обслуговування клієнтів на 25 %, якість обслуговування — на 15 %, скоротити час очікування в чергах майже у 2 рази.

Висновки. В умовах рецесії економіки вирішального значення набуває суттєве підвищення операційної ефективності компанії, у тому числі у сфері банківських послуг. Не зважаючи на регламентацію цієї діяльності з боку державного регулятора, переважна більшість цих установ відрізняється низьким рівнем продуктивності праці, неефективними бізнес-процесами, що негативно впливає на сприйняття якості обслуговування з боку клієнтів і, відповідно, на їх лояльність, а в кінцевому підсумку — на доходи та фінансовий стан цих організацій. Для вирішення означених проблем критичного значення набуває широке використання інструментів забезпечення операційної досконалості, що дозволяє системно та комплексно підходити до діагностики ключових зон, що потребують поліпшень, та обґрунтування і впровадження відповідних змін. Розроблені авторами практичні рекомендації в рамках методології ощадливого виробництва показали можливість суттєвого покращення характеристик операційних процесів.

Література

1. Эффективная Россия. Производительность как фундамент роста. [Электронный ресурс] — Режим доступа: http://www.McKinsey/MGI_Russia_fullrussian_may26.indd
2. Вумек Д., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Пер.с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 473 с.
3. Джордж М. «Бережливое производство +шесть сигм» в сфере услуг: Как скорость бережливого производства и качество шесть сигм помогают совершенствованию бизнеса / М.Л. Джордж; [пер.с англ.] — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с.
4. Менеджмент процессов/ Под ред. Й.Беккера, Л.Вилкова, В.Таратухина, М.Кугелера, М. Роземанна; [пер. с нем.] — М.: Эксмо, 2007. — 384 с.
5. Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент: 10-е изд.; [пер.с англ.] / Ричард Б. Чейз, Ф. Роберт Джейкобз, Николас Дж. Аквилано — М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007. — 1184 с.

Беляєва С. В., к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту організацій та адміністрування,
Київський економічний інститут менеджменту,
Барабаш Б. Л.,
магістр кафедри менеджменту організацій та адміністрування,
Київський економічний інститут менеджменту,
nata.bel23@mail.ru

Bieliaieva Svitlana, candidate of science,
Associate Professor,
Kyiv Economic Institute of Management
Barabash Bogdan, student,
Master chair,
Kyiv Economic Institute of Management
nata.bel23@mail.ru

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. У роботі досліджено питання, що визначають якість послуг як засіб підвищення конкурентного статусу підприємства у сучасних умовах. Надано рекомендації, які необхідно враховувати при формуванні та розвитку адекватної сучасним умовам господарювання системи управління якістю послуг на підприємстві

КЛЮЧОВІ СЛОВА: якість послуг, конкурентний статус підприємства, управління якістю

QUALITY MANAGEMENT AS A MEANS OF IMPROVING THE STATUS OF ENTERPRISE COMPETITIVE

ABSTRACT. It analyzes the issues that determine the quality of services as a means of improving the competitive status of the enterprise in modern conditions. The recommendations to be considered in the formation and development of adequate modern business environment quality management system services for the enterprise are given.

KEY WORDS: quality of service, competitive status of the company, quality management

Вступ. У контексті економічних перетворень неминуче постає питання про необхідність підвищення якості як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. У комплексі заходів забезпечення конкурентоспроможності й утримання лідируючих позицій підприємств на ринку пріоритетного значення набуває необхідність наукового пошуку дієвих механізмів управління якістю: розроблення та реалізації національної політики у сфері якості, гармонізації вітчизняного

законодавства та нормативно-технічної документації з міжнародною, імплементація передового світового досвіду з виробництва та надання послуг високої якості.

Постановка задачі (мета). Наведене потребує поглибленого моніторингу, наукового обґрунтування результатів дослідження і комплексного розгляду чинників, які найбільшою мірою впливають на рівень розвитку бізнесу в умовах формування ринкової економіки.

Результати. Конкурентний статус підприємства визначається багатьма факторами успіху в конкуренції за такими основними напрямками:

- стратегічні інвестиції (у виробничі потужності, стратегію, потенціал);
- ефективність стратегії підприємства;
- ефективність поточної діяльності (за основними напрямками діяльності).

Ключові фактори успіху — це конкретні моменти в діяльності підприємства, на які йому слід звертати основну увагу і відповідно до яких будувати стратегію своєї діяльності на ринку. Ідентифікація таких факторів є одним з головних пріоритетів стратегії підприємства.

У сучасній економічній ситуації, якість — передумова для існування в бізнесі сервісних підприємств і необхідна умова довгострокового їх виживання, яке відбувається під впливом певних факторів. По-перше, якість — це частина задоволення потреб споживача, яка призводить до високого задоволення покупців, отже, і до великого прибутку та зросту. По-друге, покупці забезпечують стійку споживацьку базу підприємства та їхня усна реклама сприяє залученню нових споживачів і збільшує частку ринку для підприємства сфери послуг. По-третє, підприємства, відомі високою якістю товарів і послуг, зазвичай прибуткові, а тому вкладання грошей у їхні акції — це хороші інвестиції.

Питання управління якістю розкриваються у науково-практичних дослідженнях з менеджменту, маркетингу, економіки як вітчизняних науковців (О.В. Булатової, І.В. Головачова, С.Д. Ільєнкової, М.З. Круглова, Б.Г. Литвака, А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко, Н.Д. Свірідової, Т.І. Ткаченко, М.І. Шаповала, В.А. Швандара), так і зарубіжних учених (Р.А. Браймера, Е. Демінга, К. Ісікава, Ф. Котлера, М. Мескона та ін.). Критичний аналіз наукових праць з окресленої проблематики свідчить, що в них недостатньо розкрито механізм управління якістю з позицій системного та процесного підходів. Потребують вдосконалення організаційно-правові, економічні та соціально-психологічні складові механізму управління якістю послуг, методичні підходи до визначення його ефективності.

Якість послуги є важливою вимогою до функціонування сфери людської діяльності, призначеної для задоволення потреб населення. Її зростання обумовлено низкою причин (факторів) об'єктивного і суб'єктивного характеру. До числа об'єктивних в умовах ринкової економіки можна віднести:

- зростання рівня усуспільнення виробництва послуг, що виражається в поглибленні суспільного поділу праці в даній сфері і концентрації виробництва однорідних послуг на спеціалізованих підприємствах;

- дерегулювання економіки в цілому і посилення ринкового характеру надання послуг, що активно сприяє конкуренції в їх реалізації зі всіма наслідками, що впливають з цієї обставини;

- зростання грошових доходів населення та їх диференціація, що має своїм логічним наслідком розширення і поглиблення споживчих переваг і вимог до корисних характеристик споживчих послуг.

- Друга група причин зростання якості послуг носить суб'єктивний характер і пов'язана з бізнес-діяльністю з виробництва та реалізації послуг. Економісти визначають різноманітний перелік цих причин. Наприклад, німецькі дослідники сфери послуг Хаксвер К., Рендер Б., Рассел Р.С., Мердик Р.Г. серед таких причин визначають такі [1, с. 436]:

- вищу лояльність покупців;
- більшу частку ринку;
- вищі дивіденди для інвесторів;
- лояльність працівників (гордість за фірму);
- нижчі витрати;
- меншу залежність від цінової конкуренції.

Таким чином, визначені причини акцентовані не на характеристиці поняття якості послуги, а на економічних наслідках її підвищення для виробника. В даному контексті якість послуг є засобом мінімізації витрат і максимізації економічних результатів при виробництві та споживанні послуг.

Саме тому перераховані причини, що зумовлюють важливість забезпечення якості послуг, потребують уточнення і певної структуризації. Перша з них — вища лояльність покупців, може бути поясненою тим, що висока якість наданих послуг викликає у споживачів задоволення їх потреб за різними ознаками, і вони готові до подальшої співпраці з даним виробником послуг. Дійсно, суб'єкти господарювання, що надають послуги, мають справу із задоволенням у кожному випадку особливих, у своїй більшості індивідуальних потреб, із врахуванням специфічних запитів і побажань. Замовник (споживач) прямо і безпосередньо відчуває на

собі якість послуги, так як вона, разом з її необхідною і достатньою кількістю, є показником задоволення його потреб.

Інші причини важливості якості послуг варто диференціювати на основі економічного критерію. В цьому випадку можна виділити, по-перше, причини, що зумовлені необхідністю підвищення економічної ефективності виробництва і реалізації послуг. До них можна віднести:

- нижчу питому вагу витрат на виробництво послуг у їх ринковій ціні. Витрати у зв'язку з додатковими затратами праці, що пов'язані з підвищенням якості господарсько-побутових послуг, можуть зростати, але покращення якісних характеристик послуги (їх споживчу вартість) обумовлює зростання цін;

- збільшення прибутку діяльності виробників послуг, а також підприємницького доходу. Це може бути забезпечене не тільки за рахунок зниження питомої ваги витрат в ціні послуги, але і за рахунок зростання кількості замовлень, а відповідно і збільшення виробництва та зростанням обсягу прибутку;

- підвищення дивідендів інвесторів, що забезпечується зростанням прибутковості в секторах з високою якістю надання послуг;

- зростання заробітної плати робітників підприємств і організацій, які надають послуги, що підвищує їх лояльність до даної фірми.

Крім того, розвиток системи ринкових відносин додатково породжує низку причин, що викликають необхідність підвищення якості послуг. До числа таких можна віднести: завоювання і розвиток ринку (обсягу купівлі–продажу) даного виду послуг, зменшення небезпек зі сторони цінової конкуренції і посилення конкурентних позицій в нецінових формах ринкових змагань.

Управління якістю розглядається як самостійна, складна функція управління бізнес-процесами, цілями реалізації котрої є:

- підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства за рахунок підвищення якості продукції та всіх супутніх процесів;

- зниження всіх видів витрат і укріплення економічної стабільності підприємства;

- дотримання вимог охорони навколишнього середовища;

- забезпечення цілеспрямованого та системного впливу на параметри якості в напрямі їх постійного поліпшення.

Якість — це складова конкурентоспроможності послуг, яка характеризує ступінь впливу на життя кожної людини, є сукупністю чинників і критерієм за яким оцінюється рівень наданої послуги. Морфологічний аналіз поняття «якість» доводить, що це складова конкурентоспроможності послуг, яка характеризує сту-

пінь впливу на життя кожної людини, є сукупністю чинників і критерієм за яким оцінюється рівень наданої послуги.

В.А. Зейтхамаль та А. Парасураман у [2, с. 15–33] виділили п'ять критеріїв, за допомогою яких споживачі оцінюють послуги. Вони опитали більше 1900 клієнтів п'яти відомих на національному рівні компаній, щоб визначити найважливіші, з точки зору клієнта, критерії оцінювання якості послуг, й отримали такі результати: надійність — 32 %, доброзичливість — 22 %, безпека — 19 %, взаєморозуміння з покупцями — 16 % та очевидність — 11 %. Потім дослідники попросили цих клієнтів оцінити компанію, у якій вони обслуговувалися. Найсерйознішим недоліком була названа відсутність надійності, тобто найважливішим критерієм якості послуг опитаними клієнтами визначена надійність.

Якісною можна назвати послугу, що відповідає індивідуальним запитам замовника, забезпечує максимальну зручність користування, за своїм виконанням відповідає діючим стандартам і нормативно-технічній документації, економічна в часі. Зокрема, чинниками, що визначають якість готельних послуг формуються або виникають у двох середовищах, що взаємопов'язані між собою і мають не аби який вплив на ціну та якість послуг.

Впровадження та сертифікація систем управління відповідно до вимог національних або міжнародних стандартів у першу чергу дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції вітчизняних виробників. Другим позитивним фактором є потенційна можливість активізації залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій у сертифіковане виробництво. Наприклад, за оцінками міжнародних реєстраторів сертифікація системи управління якістю підвищує ринкову вартість підприємства в середньому на 10 %.

У сучасній економічній ситуації, якість — передумова для існування в бізнесі сервісних підприємств та необхідна умова довгострокового їх виживання, яке відбувається під впливом певних факторів. По-перше, якість — це частина задоволення потреб споживача, яка призводить до високого задоволення покупців, отже, і до великого прибутку та зросту. По-друге, покупці забезпечують стійку споживацьку базу підприємства та їхня усна реклама сприяє залученню нових споживачів і збільшує частку ринку для підприємства сфери послуг. По-третє, підприємства, відомі високою якістю товарів і послуг, зазвичай прибуткові, а тому вкладання грошей у їхні акції — це хороші інвестиції.

У цілому слід зрозуміти, що значення та необхідність управління якістю на рівні організації визначається тим, що сприяє задоволенню все більших потреб та очікувань споживачів і, відпо-

відно, підвищенню конкурентоспроможності підприємства [3, с. 459]. Підприємства завдяки застосуванню сучасного інструментарію та методів менеджменту якості стають гнучкішими, адаптивнішими, постійно використовуючи власні конкурентні переваги і утворюють нові.

Висновки. Якість стала вирішальним показником конкурентоспроможності, ефективності й надійності підприємств, як наслідок — новий підхід в управлінні якістю на підприємствах. В останні роки критерії оцінки та вимог щодо рівня якості зазнали принципових змін. Більшість визначень якості взагалі не відображають її об'єктивної сутності. Різні визначення стосуються різних аспектів і вимог до продукту вищої якості.

Література

1. *Хаксвер К.* Управление и организация в сфере услуг / К. Хаксвер ; [пер. с англ. В. В. Кулибановой]. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2012. — 752 с.
2. *Zeithamal V.* Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations / V. Zeithamal, A. Parasuraman. — New York : THE FREE PRESS, 1990. — 226 p.
3. *Клименко С. М.* Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник // Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С. — К.: КНЕУ, 2014. — 515 с.

Беляєва С. В., к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту організацій та адміністрування,
Київський економічний інститут менеджменту,
Шокур А. В.,
магістр кафедри менеджменту організацій та адміністрування,
Київський економічний інститут менеджменту,
nata.bel23@mail.ru

Bieliaieva Svitlana, candidate of science,
Associate Professor, Kyiv Economic Institute of Management
Shokur Anton, student, Master chair,
Kyiv Economic Institute of Management
nata.bel23@mail.ru

АКТУАЛЬНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

АНОТАЦІЯ. У роботі досліджено необхідність управління якістю надання готельних послуг, у тому числі розглянуто рекомендації щодо підвищення якості надання готельних послуг для форму-

вання соціально-орієнтованого, конкурентоспроможного готельного комплексу, здатного задовольнити широкі потреби клієнтів

КЛЮЧОВІ СЛОВА: управління якістю, готельні послуги, задоволення потреб клієнтів

A RELEVANCE OF THE HOTEL SERVICES QUALITY MANAGEMENT

ABSTRACT. In this work it is investigated the need to manage the quality of hotel services, including recommendations to improve the quality of hotel services for the formation of socially-oriented, competitive hotel that can meet the broad needs of customers

KEY WORDS: quality management, hotel services, customer satisfaction

Вступ. У зв'язку з політичними та економічними перетвореннями, що відбуваються в Україні, значно розширилися ділові й культурні зв'язки нашої країни із світом. Це сприяє збільшенню контактів між підприємствами та підвищенню кількості іноземних і вітчизняних туристів, які прибувають в окремі регіони України. Виникла необхідність розміщення гостей у комфортабельних готелях з відповідним рівнем сервісу, що й визначає актуальність дослідження.

Постановка задачі (мета). У рамках цього необхідно проаналізувати актуальність управління якістю надання готельних послуг, а також розглянути певні теоретико-практичні рекомендації щодо підвищення якості надання готельних послуг для формування соціально-орієнтованого, конкурентоспроможного та високоєфективного готельного комплексу, здатного задовольнити широкі потреби клієнтів.

Результати. Готельне господарство в сучасних умовах дуже швидко розвивається та є високоприбутковою галуззю, залишаючись при цьому найважливішим сегментом ринку послуг.

Вивітленням питань управління підприємствами готельного господарства, а також створення комплексної готельної послуги, як окремого виду туристичного продукту, здатного задовольняти потреби споживача займалися науковці Браймер Р.А., Бугаєнко В.С., Новіков В.М., Семенов В.С, Квартальнов В.А., Ходорков Л.Ф. У своїх працях вони приділяли значну увагу проблемам розвитку готельного господарства як складової індустрії туризму та представляли готельну послугу як складову туристичного продукту.

Однак, якщо брати до уваги неорганізований туризм, тобто подорожі з метою участі у конференції, наради (на базі готельно-

го підприємства), ділові відрядження, комерційні переговори, навчання (відвідування лекцій, консультацій, іспитів), особисті мотиви (відвідування родичів, родинних святкувань, шопінг тощо), відпочинок і розваги (пізнавальні поїздки, канікули, відвідування концертів й інших культурних заходів), відвідування спортивних заходів тощо, то можна стверджувати, що готельна послуга може бути одним з видів туристичного продукту, з притаманним йому властивостям щодо надання послуг проживання, проїзду (трансфер) та інших додаткових послуг, які надаються готельним підприємством (екскурсія, харчування, продаж сувенірів тощо).

Метою процесу в цілому є підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства за рахунок підвищення якості послуг і всіх супутніх процесів, що можна оцінити за допомогою параметрів якості. Параметри якості, в свою чергу, визначаються тією сферою діяльності, в якій розгортається той чи той процес. Оскільки ж треба розглядати всю сукупність наявних процесів, то й на виході маємо отримати велику кількість параметрів, відносно яких виникає низка запитань, а саме:

- що це за параметри, які їх цільові значення, які їх пріоритети та взаємообумовленість?
- яким чином і за рахунок чого можна на них впливати?
- через які саме дані ми дізнаємося, що цільових значень досягнуто, як і де їх треба збирати, як і де зберігати, як обробляти та аналізувати?
- як найефективніше організувати процес роботи з даними? [1].

Система визначення рівня якості готельних послуг в Україні базується на стандарті ДСТУ-ISO 9002 з урахуванням вимог ДСТУ-ISO 9004-2, що зареєстровані у Мін'юсті 15.04.1999 р. Відповідно до Закону України «Про заходи щодо подальшого розвитку туризму» і наказу Держстандарту України від 27.01.1999 р. № 37 була введена обов'язкова сертифікація якості готельних послуг відповідно до цих стандартів. Сертифікат відповідності якості видається на термін не більше п'яти років.

Якість готельних послуг повинна гарантувати споживачеві задоволення його запитів. Ці властивості формуються в процесі обслуговування в готелі, на всіх його етапах і у всіх ланках. Разом з тим утворюється вартісна величина готельних послуг, що характеризує витрати на їх надання, планування і розробку нових видів послуг і значною мірою визначає їхню ціну, а відтак їхню конкурентоздатність. Саме такий підхід був покладений в основу прийнятого ЄС документа — глобальної концепції законодавчого забезпечення якості послуг на європейському ринку [2].

Розглядають п'ять етапів системного підходу щодо управління якістю надання готельних послуг:

- ступінь 1. Очікування клієнтів і реакція керівництва. Останнє не завжди можна зрозуміти, що клієнт очікує від обслуговування, які ставляться вимоги до послуг високої якості. Для усунення такого положення необхідне регулярне проведення маркетингових досліджень та активне використання маркетингової інформації;

- ступінь 2. Сприйняття керівництва і специфікація якості обслуговування. Ця стадія настає, коли менеджери знають вимоги клієнтів, але не бажають їх задовольняти. ліквідувати проблеми цього ступеня допомагає активне використання маркетингового менеджменту і творче мислення;

- ступінь 3. Специалізація якості надання послуг і обслуговування. Вона настає, коли керівництво розуміє потреби клієнтів і відповідні специфікації якості, але співробітники не спроможні, чи не бажають надавати такий рівень обслуговування. помилки цієї стадії виявляються в процесі відносин співробітника та клієнта і мінімізуються через програми внутрішнього маркетингового менеджменту;

- ступінь 4. Надання послуг і зовнішні зв'язки. Такий ступінь характеризується тим, що готель обіцяє більше в області ранішній зв'язків, ніж може забезпечити. Це негативно впливає на імідж готелю і вимагає надавати такі послуги, які обіцяні;

- ступінь 5. Очікування та сприйняття наданих послуг. Вони виникають за умови наочності розбіжності між очікуваним і реальним рівнем якості готельних послуг. Досягнення відповідності реальної якості очікуваній — головне завдання мікс-гостинності.

Будь-який процес управління пов'язаний з прийняттям рішень, які базуються на інформації, що надходить з різних джерел. Інформація, у свою чергу, має бути цілком заснованою на даних, які розуміються як первинний рівень інформації. Комплексне вирішення питання інформаційного забезпечення потребує виявлення всіх пунктів виникнення та споживання інформації та всієї необхідної сукупності інформаційних зв'язків. Для цього будується інформаційна модель процесу за такими базовими принципами:

- чітке формулювання мети;
- єдиний суб'єкт моделювання;
- наявність єдиної точки зору.

Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчать, що управління якістю послуг — складний процес, який охоплює організацій-

ний, економічний, соціальний напрями діяльністю готельного підприємства. За системним підходом управління якістю готельних послуг — це сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, принципів, методів і функцій управління, орієнтованих на розроблення та задоволення вимог до якості та зниження витрат на нього.

На підприємствах готельного господарства послуги розміщення, ресторанного господарства та інші додаткові послуги доповнюють одна одну, і в більшості випадків вони взаємозалежні та приймаються туристом як одне ціле. Залежно від того, як скомбіновано набір послуг, складається певний тип готельного продукту. Окрім цього, зважаючи такі фактори впливу, як місце розташування готелю, контингент туристів, мета перебування, соціальна орієнтація споживача, термін перебування складається певний тип готельного підприємства (діловий готель, готель сімейного типу, гірськолижний курортний готель, мотель, кемпінг тощо). Саме тому, властивості готельного продукту, в першу чергу залежатимуть від типу і категорії готельного підприємства та комбінованого набору послуг, що пропонуються в даному підприємстві [3], а також від якості запропонованих готельних послуг.

Пошук кращих управлінських рішень, удосконалення управління якістю змушує керівників готельних підприємств звертатися до проблеми аналізу якості, забезпечувати високий рівень комфорту, щоб задовольняти найрізноманітніші побутові, господарські й культурні запити гостей. При чому з кожним роком запити й вимоги до якості послуг підвищуються. І чим вища культура і якість обслуговування гостей, тим вищий імідж готелю, тим привабливішим є готельне підприємство для клієнтів, а це, в свою чергу, забезпечує підприємству конкурентні переваги, позитивно відбиваючись на результатах фінансово-господарської діяльності й збільшенню показників прибутковості на вкладений капітал [4].

Для підвищення якості надання готельних послуг можливо виділити такі рекомендації

- процес якісного обслуговування в готелі — це послідовність операцій, які забезпечують здійснення обслуговування на ньому;

- управління якістю обслуговування в готелі на засадах процесного управління потребує не лише встановлення процесів, необхідних для ефективного обслуговування споживачів, визначення їх послідовності та взаємозв'язку, але й обґрунтування

критеріїв їх оцінки, ресурсного забезпечення реалізації процесів, їх моніторингу, систематичного аналізу процесів, виконання планованих заходів щодо забезпечення результативності процесів, їх постійного поліпшення;

– застосування системи Balanced Scorecard дозволить визначити основні напрямки поліпшення якості надання готельних послуг (наприклад, підвищення кваліфікації працівників готелю). Висока якість праці персоналу готелю залежить від рівня їх гостинності, працелюбності, досвіду, вмінь і здібностей. Саме ці фактори впливають на рівень задоволення вимог і потреб споживачів, а отже й на ефективність функціонування готелю в сучасних умовах;

– необхідно застосовувати модель взаємозв'язку показників якості надання готельних послуг з показниками мотивації персоналу, що надасть можливість впливу саме на ті показники мотивації персоналу, які найбільшою мірою забезпечують підвищення якості обслуговування споживачів готельних послуг.

Система управління якістю готельних послуг повинна гарантувати клієнтові задоволення його запитів під час обслуговування в готелі, на усіх його етапах і у всіх ланках. Тому особливого значення набуває проблема розроблення та практичного застосування внутрішніх стандартів готельного підприємства, які визначають загальні складові якості надання готельних послуг.

Висновки. В останні роки ринок готельного бізнесу України характеризується зростанням пропозиції послуг розміщення. Такий стан речей посилює конкуренцію. Тому одним з найважливіших напрямків в умовах суворої досконалої конкуренції на ринку готельних послуг є формування стратегічних конкурентних переваг і надання послугам вищої якості. Ключовим фактором тут є надання таких послуг, які задовольняли б і навіть перевершували очікування цільових клієнтів.

Література

1. *Леснік А.Л.* Методика проведення маркетингових досліджень в готельному бізнесі / Леснік А.Л., Смірнова М.Н. — К.: Генеза, 2012. — 126 с.
2. *Шаповал М.І.* Основи стандартизації управління якістю і сертифікації / М.І. Шаповал. — К.; ЦУЛ, 2010. — 276 с.
3. *Александрова А.Ю.* Международный туризм: Учебник / А.Ю. Александрова. — М.: Аспект Пресс, 2010. — 470 с.
4. *Чудновський А.Д.* Готельний і туристичний бізнес: Підручник / А.Д. Чудновський. — М.: ЕКМОС, 2014. — 168 с.

Гарафоновна О. І., д.е.н.,
професор кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
ogarafonova@kneu.edu.ua

Garafonova Olga
Professor, Doctor of Economic Sciences,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ogarafonova@kneu.edu.ua

ЗМІНИ: НЕОБХІДНІСТЬ ЧИ ВИМОГА СЬОГОДЕННОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СПІВРОБІТНИЦТВА З ЄС

АНОТАЦІЯ. Зміни є дискурсом і економічної, і філософської точок зору. Неможливо говорити про зміни в країні, не чіпаючи при цьому зміни в компаніях. Інноваційні проекти, вихід з кризи — все це є поштовхом до процесу здійснення змін.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: зміни, криза, розвиток, інновації.

CHANGES: A NECESSITY OR A REQUIREMENT PRESENT IN THE COUNTRY OF COOPERATION WITH EU

ABSTRACT. Changes discourse is both economic and philosophical point of view. You can not talk about changes in the country, thus affecting changes in companies. Innovative projects out of the crisis — all this is an impetus to the process of change.

KEY WORDS: change, crisis, development, innovation

Вступ. На сьогодні кризові явища в країні гальмують перехід промислових підприємств на якісно новий рівень розвитку, а також загострюють проблему раціонального використання національних конкурентних переваг вітчизняними товаровиробниками. Для того щоб підприємства стали ефективними, необхідною є орієнтація їх не на вузьку функціональну спеціалізацію, а на диверсифікацію виробництва на основі новітніх технологій, що можливо забезпечити лише за допомогою інтеграційних процесів в управлінській діяльності.

Постановка задачі (мета). Становлення постіндустріального, інформаційного суспільства вносить корінні зміни в економічні системи країн, трансформуючи економічні відносини на всіх рівнях. Основний суб'єкт господарювання — підприємства в умовах швидко змінюваного середовища повинні мати відповідний потенціал готовності до змін, а також сформовану систему управління змінами. Отже, метою є визначення основних підходів до поняття «зміни»

Результати. Складність і багатовекторність впливу зовнішніх чинників зумовлюють необхідність формування такої системи управління, яка б була готова не тільки передбачити нові тенденції, а й відповідно реагувати на них, модернізуючи підходи до керування всіма внутрішніми процесами функціонування підприємства. В сучасній ситуації об'єктивно необхідним є усвідомлення змін як поштовху до постійного розвитку (і в умовах кризи, і за сприятливих обставин), що стає найголовнішою передумовою досягнення майбутніх стратегічних пріоритетів для підприємства.

В умовах динамічного зовнішнього середовища для підтримки стратегічної стійкості перед підприємствами актуалізується необхідність постійного розвитку та здійснення змін, пов'язаних саме з процесами інноваційної діяльності. Стратегічною метою України проголошено її інтеграцію у Європейський Союз. Перспективи такої інтеграції значною мірою залежать від рівня міжнародної конкурентоспроможності країни та компонентів, які її формують, від наявності або відсутності, а також від характеру структурних змін, обумовлених входженням у європейський економічний простір. В умовах стрімкого соціально-економічного розвитку в ХХІ столітті уміння вчасно змінитися стає однією з сучасних і найкритичніших умов ефективного функціонування й розвитку сучасних вітчизняних і закордонних підприємств і компаній.

Саме тому потреба у змінах на закордонних підприємствах виникає так часто, що їх вплив на підприємства не розглядається як виняткове явище, на відміну від вітчизняних підприємств. Перше місце в рейтингу 50 найбільш інноваційних компаній світу займає Apple, всупереч тому, що в першому кварталі 2014 року її частка на ринку смартфонів скоротилася до 18 %. Варто відзначити, що «яблуневий» гігант утримує лідируючі позиції з 2005 року. Керівник корпорації Тім Кук у кінці весни 2013 року пообіцяв, що буде випущено кілька продуктів, здатних змінити правила гри на ринку. І, в принципі, частково дотримав слова — у вересні 2013 року Apple запропонувала відразу дві моделі п'ятого покоління iPhone. Восени 2014 року Apple запропонувала шосте покоління iPhone 6 і iPhone 6 Plus. Однак, на думку експертів, інновації, які були впроваджені в iPhone 5s і бюджетному iPhone 5c, не були якимись надприродними [1].

Зміни, як правило, можуть відбуватися поступово (еволюція) та швидко або радикально (революція). Окрім зазначеного, важливим є впровадження реформ як різновиду змін. Ароморфоз, ідіоадаптація, дегенерація пов'язані із поступовими змінами, що відбуваються на підприємстві. Революційні зміни відбуваються швидко, як правило, ще й спонтанно.

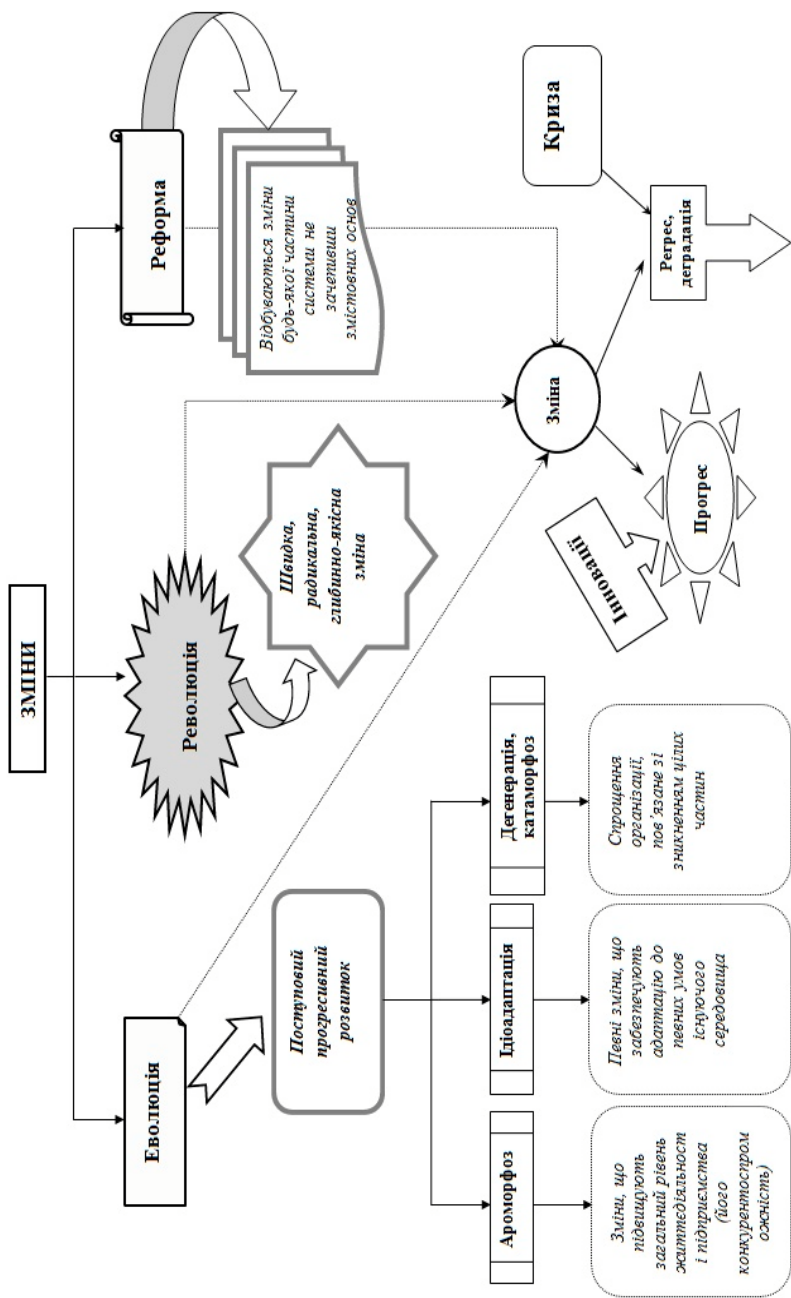


Рис. 1. Підходи до визначення поняття «зміни» [1]

Реформи направлені на зміни, які своїми діями не зачіпляють змістовну частину процесу здійснення змін. Реформа — це є трансформація (процес перетворення) (рис. 1).

Фундаментом для практичного застосування моделей управління змінами є еволюційна та революційна теорії управління змінами. Найпопулярнішими з погляду теорії та практики є модель життєвого циклу організації І. Адизеса і крива зростання бізнесу Л. Грейнера. Криза в компанії, як правило, буде тривати доти, доки не відбудуться відповідні зміни. Зміни, в свою чергу, є поштовхом до подальших дій.

Більшість сучасних концепцій управління та розвитку бізнесу, що викликають зацікавленість науковців і практиків, ґрунтуються на методології постійного покращання бізнес-процесів. До найвідоміших із них належать: концепція ощадливого виробництва, теорія обмежень Е. Голдрата, методологія «шість сигм». Усі названі підходи за своєю ідеологією повністю відповідають принципам сучасного менеджменту якості і можуть вважатись варіантами прикладного застосування ідей TQM у рамках окремих компаній [2].

Спонукають до рішучих змін й інновації, які є основою прогресу і пов'язані з реалізацією новітніх ідей. Головним критерієм визначення інноваційності підприємств виступають нові розробки, які мають найбільший вплив на галузь впровадження, а також культуру людських взаємовідносин. В умовах динамічного зовнішнього середовища забезпечення стратегічної гнучкості потребує від підприємств постійного розвитку, основою якого виступають зміни, пов'язані з інноваційною діяльністю. Останніми роками розвиток промислового потенціалу країни та інноваційна активність вітчизняних підприємств мали спадний характер змін (складено на основі [1–3]).

Висновки. Криза та інновації — були, є та будуть рушійними силами процесу змін на виробничому підприємстві. Але у сучасній вітчизняній економіці існує значна кількість дестабілізуючих чинників, які важко навіть прогнозувати. Проблема полягає в тому, що більшість підприємців не знають чинників виникнення кризи на підприємстві та не проводять своєчасної комплексної діагностики стану підприємства сучасними методами, якими, на жаль, більшість компаній, що працюють на вітчизняному ринку, також не володіють. Тому одним із важливих факторів у досягненні позитивних результатів і виходу з кризової ситуації стає визначення причин її настання та її раннього діагностування, адже саме на початкових етапах формування кризового стану

підприємство може подолати негативну тенденцію з мінімальними втратами, водночас доведення кризового становища до запущеного стану коштуватиме компанії значно більших ресурсів і навіть може поставити під питання подальше її існування.

Криза — один з етапів життєвого циклу підприємства, а отже є нормальним явищем для будь-якого підприємства, що зумовлює актуальність пізнання цього явища.

Література

1. *Гарафонов О.І.* Управління змінами: теорія, методологія та практика: Одноосібна монографія. — К.: КНУТД, 2014. — 364с.

2. *Гарафонов О.І.* Основні напрямки оцінки інноваційного розвитку та управління інноваціями на підприємствах [Текст] / Гарафонов О.І. // Науковий журнал «Бізнес Інформ». — 2014. — №3 (434). — С. 100–103.

3. *Гарафонов О.І.* Методологічні основи формування змін на промислових підприємствах та визначення етапу життєвого циклу розвитку підприємства в умовах кризи [Текст] / Гарафонов О.І. // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». — 2014. — № 4. — Том 3. — С. 77–81

Лазаріашвілі Тамар,
асистент-професор кафедри мікроекономіки
Тбилисский государственный университет
имени Ивана Джавахишвили
Доктор экономических наук
tamar.lazariashvili@tsu.ge

Tamar Lazariashvili
Assistant-Professor at Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Faculty of Economics and Business,
Microeconomics department, PhD.
tamar.lazariashvili@tsu.ge

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ АГРОБИЗНЕСА В ГРУЗИИ

АБСТРАКТ. В статье проанализирован ресурсный потенциал, существующий в аграрном секторе Грузии. Изучены параметры производства в отраслях растениеводства и животноводства, на основании исследования сделаны заключения о необходимости развития агробизнеса. На основании анализа статистических данных предложены рекомендации развития агробизнеса.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: агробизнес, тенденции агробизнеса, агро-раховование, агропродовольственное производство

TENDENCIES OF AGRIBUSINESS DEVELOPMENT IN GEORGIA

Вступление. Аграрный сектор является для Грузии отраслью приоритетного и стратегического значения, максимальное освоение его потенциала и ее целевое развитие жизненно важно для экономики страны. Сельское хозяйство Грузии имеет богатые традиции. Эти традиции являются неотъемлемой частью нашей истории, менталитета и культурного наследства. Эта отрасль сыграла значительную роль в сохранении уникальной идентичности Грузии, в самоопределении и экономическом развитии. Хотя, до сих пор, сельское хозяйство и продовольственное производство значительно отставали от темпов развития других отраслей экономики. Доля трудоустроенных составляет 55,3 % во всем объеме рабочей силы, из которой 83 % самоустроенные. Для того, чтобы национальная экономика Грузии была интегрирована в мировом экономическом пространстве, необходимо создать определенные условия, чтобы дать продовольственным продуктам, производимым в аграрном секторе возможность для выхода на мировом рынке. В стране должны быть произведены такие продукты, которые будут дешевые, высококачественные, конкурентоспособные и будут оказать конкуренцию продуктам, представленным на мировом рынке. По мнению зарубежных экспертов и грузинских специалистов, Грузия относится к группе таких стран, которая имеет большой потенциал производства экспортной продукции сельского хозяйства и пищевой промышленности. Для повышения конкурентоспособности, а значит достижения больше удельного веса на базаре большое значение имеет развитие сельскохозяйственного сырья и продовольственного товара в сфере продовольствия. Чем больше будет удельная доля рынка, тем больше будет экономическая эффективность¹. Грузия со своими природными климатическими условиями дает возможность, производить экологически чистую продукцию. На мировом рынке потребность на такие продукты возрастает².

Целью исследования является Изучение существующего положения агробизнеса и выработка рекомендаций на тенденции развития.

¹ Agribusiness Development strategy in Georgia, Kharaisvili E., Ercomaishvili G., Chavleishvili, -ICEMBIT 2015: 17 th international conference on Economics and marketing Management, Madrid, Spain, November 12-13,2015.

² Министерство сельского хозяйства Грузии; <http://www.moa.gov.ge>

Постановка задачи. В процессе исследования были намечены следующие задачи:

- определение приоритетных направлений развития агробизнеса;
- установление масштабов производства на основании выявления производственного потенциала аграрного сектора.
- выработка заключений и рекомендаций о развитии агробизнеса;

Результаты. Для полноценного развития агробизнеса в Грузии все возможности пока еще не применены, на это свидетельствует его удельная доля во внутреннем продукте промышленности, которая в последнем десятилетии в среднем не превосходит 10 %. Также количество занятых в малом бизнесе, которое в течение 2000–2014 годов составляет только 18–25 % всех трудоустроенных.

По данным 2014 года коэффициент самообеспечения высок только на некоторые продукты, в частности, на виноград — 13 %, картофель — 100 %, кукурузу — 96 %, молоко и молочные продукты — 15 %, овечье и козье мясо — 85 %, овощи — 75 %¹.

В Грузии в 2006–2014 годах уменьшено производство большинства продукции растениеводства и животноводства, сократилось производство мяса, в частности, показатель обеспечения мясом 39 %, а куриным мясом 18 %. Показатель обеспечения пшеницей только 12 %. В 2013 году средняя зарплата трудоустроенных в отрасли сельского хозяйства составляла только 61 % зарплаты трудоустроенных в экономике в целом. В это же время, разница между доходов жителей городов и сел значительно возросла. По теперешним оценкам, 53 % трудоустроенных в сельском хозяйстве удовлетворяет себя только продукцией, производимой в натуральном хозяйстве, а их 25,8 % употребляет только 60 % среднего медианного употребления страны. В общем счете, уровень нищеты в стране уменьшился, но показатель бедности в селе опять остается высоким. Исходя из этого, развитие сектора сельского хозяйства является значительной гарантией социальной защищенности и победы над бедностью для большинства населения, проживающих в селах. Уже вообще не производятся целые ряды продуктов. В результате до 80 % агропродовольственных продуктов, потребляемые населением Грузии импортированы. 1. Валюта, полученная в стране от реализации продукции вытекает за границей, что значительно препятствует местному

¹ Данные национальной службы статистики Грузии <http://www.geostat.ge>

производству. Нищета и безработность пока еще остается тяжелой проблемой.

По долю пахотно-сеечных площадей во всей площади страны Грузия находится на одном из последних мест 6,4 %. В Армении эти данные 16 %, Азербайджане -22,7 %, в Турции — 27,7 %, а в Украине 56,1 %. Надо отметить, что в Грузии 75 % хозяйств владеют земельными участками до 1 га, А на земле такого размера применение прогрессивной техники и технологий практически невозможно¹.

В производстве однолетних культур тенденции роста низкие (см. диаграмму 1),

• Производство однолетних культур (тыс. тонн); пшеница — кукуруза — картофель — овощи.

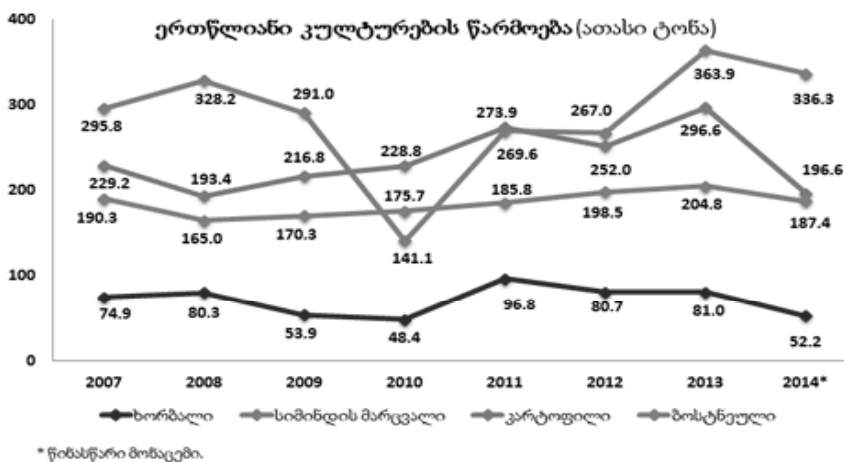


Диаграмма 1

Как видно из графики, показатель обеспечения пшеницей только 12 %. Это возможно объяснить с одной стороны природными условиями (засуха, град), а с другой, неэффективным применением существующих ресурсов. Грузия является страной, импортером пшеницы и эта тенденция вместо сокращения постоянно возрастает.

Динамика производства многолетних культур в Грузии производство цитрусов, винограда и фруктов (тыс. тонн)

¹ Хараишвили, проблемы конкуренции и конкурентоспособности в агропромышленном секторе Грузии, Тбилиси, 2011.



* წინასწარი მონაცემი.

----- ფრუტები ---- ვინოგრადი --- ციტრუსები

Диаграмма 2

Как видно из графики, в 2010–2013 годах возростал урожай цитруса, а 2014 году сократился. Что касается производству пло- дов и винограда, в 2012–2014 годах этот показатель значительно возрос. Грузия имеет потенциал значительно большим количест- вом производить такие продукты, как: хлеб и хлебобродукты, молоко и молочные продукты, мясо, сахар и др. Стране не удает- ся полное применение потенциала, существующего в сельском хозяйстве. В условиях максимального и эффективного приме- нения потенциала, существующего в сельском хозяйстве будет рас- ти производство и поставка на базар, что станет причиной сок- ращения цен с одной стороны, а с другой, сокращение зави- симости на импорт. В Грузии не развит рыночный механизм по- дачи минеральных удобрений и средств защиты растений сельс- кому хозяйству. Из-за малого количества удобрений и ядохими- катов в год теряется в среднем продукция, стоимостью 500–530 млн лар, Развитие агробизнеса в стране будет выполнять значи- тельную роль в развитии территорий сел. В общем счете, ведение этого процесса требует предусмотрение двух главных условий: а) агробизнес должен тесно интегрирован с местной экономикой и обществом; б) агробизнес должен с сильными интеграционными союзами оказать существенное влияние на развитие местного би-

знеса¹. Одним из путей выполнения этих условий является создание политики, которая будет способствовать развитию сельского хозяйства.

Один из значительных факторов развития агробизнеса является в стране развитие агрострахования. Это значительно сократит существующие в аграрном секторе риски и будет способствовать росту объема кредитования. Надо отметить и то, что с 2013 года выделены достаточно серьезные суммы для развития сельского хозяйства, что является стимулом для фермеров для начало долгосрочной деятельности, соответственно, появился реальное требование для создания и развития системы агрострахования². Агрострахование будет помогать сельскому населению в сокращении ущерба, нанесенного стихийными явлениями, сделает стабильными их доходы.

Большое значение имеет обработка стратегий проникновения на международные рынки, формирование маркетинговой сети и т. д. нто станет основанием для популяризации страны и роста доходов. В 2014 году в рамках программы агрострахования выдано больше 21 тысячи полисов, застрахованы 34 разных культур стоимостью больше 150 млн лар на 19 тысяч гектаров земли.

На эффективное функционирование агросектора зависит рыночная конкуренция, качество насыщения потребительского рынка, создание новых рабочих мест. Необходимость развития агробизнеса обуславливает и то обстоятельство, что малый бизнес выявляет ловкость, жизнеспособность, характеризуясь способностью быстрого реагирования на требования рынка, высоким качеством специализации, большей возможностью мобилизации ресурсов³.

Выводы. Развитие стратегических отраслей аграрного сектора требует поддержку. Эти отрасли должны создать основной экспортный потенциал страны. Значительным является обработка стратегий проникновения на международный рынок, формирование широкой маркетинговой сети и т. д., что станет основанием роста популяризации страны и роста доходов.

¹ Э. Хараишвили, диверсификация фермерных хозяйств и политика ее осуществления в Грузии, 2015

² Т. Лазаришвили, препятствующие факторы развитию агробизнеса и пути их преодоления в Грузии. Международная научно-практическая конференция. Институт экономики им. Пааты Гугушвили, 10—11 июля, Тбилиси, 2015

³ PROBLEMS FACED BY THE AGRICULTURAL SECTOR AND AGRIBUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN GEORGIA, INTERNATIONAL SCIENCE INDEX 107, INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL BEHAVIORAL, EDUCATIONAL, ECONOMIC AND MANAGEMENT ENGINEERING, 9 (11), 2015 [HTTP://WASET.ORG/ARCHIVE](http://waset.org/archive)

К сегодняшнему дню приоритетными направлениями развития агробизнеса выявились:

1. справедливый и равномерный рост доходов сельского населения, что будет стабильным источником существования и продовольственной безопасностью для населения;
2. обеспечение безвредности продовольствия для охраны населения и расширение внутренних и внешних рынков.
3. рост сельскохозяйственного производства;
4. оказание содействия устойчивости охраны окружающей среды, для сохранения природных ресурсов;
5. продовольственная безопасность, сокращение бедности и др.

Для развития агробизнеса необходимы:

- быстрое развитие системы агрострахования в стране;
- достигаемость на низкопроцентные и долгосрочные кредиты для фермеров;
- оказание содействия кооперативам и сельскохозяйственным ассоциациям;
- обеспечение сел снабжением сельскохозяйственной техникой малых и средних размеров, создание центров машин и тракторов и осуществление лизинга;
- восстановление испытательных станций для вывода новых сортов и их приведение в действие по новым стандартам;
- гарантированная закупка государством продукции фермеров;
- расширение центров консультационного обслуживания фермеров производством, основанным на научных исследованиях. все это создаст основание для производства местной конкурентоспособных продуктов;

Аграрный сектор Грузии имеет большой потенциал, в случае эффективного использования которой будет сокращена зависимость на импорт, улучшится качество продовольственной безопасности, будет расти производительность аграрных продуктов, появятся дополнительные рабочие места и рынок будет насыщаться экологически чистой продукцией местного производства.

Литература

1. Э. Хараишвили. Проблемы конкуренции и конкурентоспособности в агропродовольственном секторе Грузии. — Тбилиси. 2011.
2. Э. Хараишвили. Диверсификация фермерных хозяйств и политика ее осуществления в Грузии. — 2015.
3. Т. Лазариашвили. Препятствующие факторы развития агробизнеса и пути их преодоления в Грузии. Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы устойчивого разви-

тия национальной экономики» Тбилисский государственный Университет им. Ив. Джавахишвили, институт экономики им. Пааты Гугушвили 10-11 июля.

4. Problems Faced by the Agricultural Sector and Agribusiness Development Strategy in Georgia, International Science index 107, international Journal of Social Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering, 9 (11), 2015 <http://waset.org/archive>

5. Agribusiness Development Strategy in Georgia, Kharaisvili E., Ercomaishvili G., Chavleishvili, -ICEMBIT 2015: 17th International conference on Economics and Marketing Management, Madrid, Spain, November 12-13 2015.

6. Данные министерства сельского хозяйства Грузии <http://www.moa.gov.ge>

7. Данные национальной службы статистики Грузии <http://www.geostat.ge>

Meskhia I., Doctor's Degree in Economic Sciences,
Professor, Department of International Business,
Iv.Javakishvili Tbilisi State University
iasha.meskhia@tsu.ge

Seturidze R., PhD Degree in Economics,
Assistant Professor, Department of Information
Technology of Economics and Business,
Iv.Javakishvili Tbilisi State University
rusudan.seturidze@tsu.ge

THE USE OF ERP SYSTEMS IN INTERNATIONAL BUSINESS MANAGEMENT IN GEORGIA

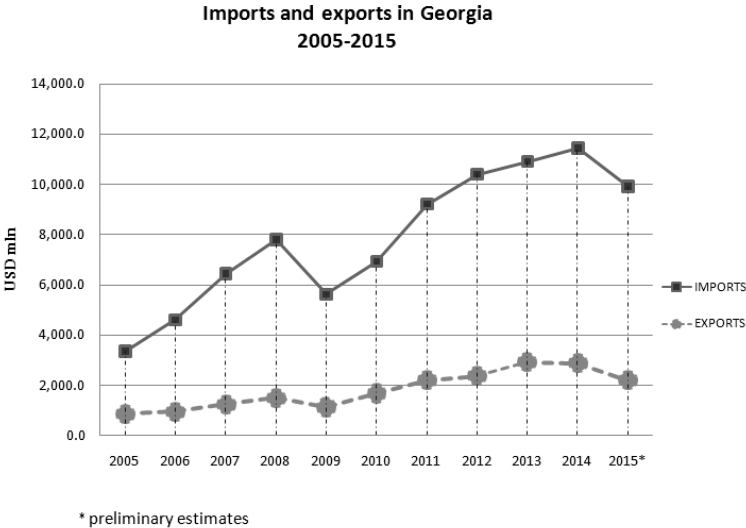
ABSTRACT. This article represents an analysis of the issues associated with the use of ERP systems in the international business in Georgia. Today, ERP systems are major instruments of a successful business. Effective systems will promote integration, simplify intercompany procedures and be conducive to meeting the international requirements by companies.

KEY WORDS: Management, International business, ERP systems

Introduction. In the era when informational technologies develop so rapidly, the ERP (Enterprise Resource Planning) systems have become a principle instrument of a successful business. ERP is an information system which ensures the existence of a single functional environment and enables management to successfully run a company

by means of using the best practices and standards in the field of business. The ERP system integrates the processes of financial management, stocktaking, production, logistics, planning, sale, purchasing, distribution and other business units into a continuous chain. The ERP system potentiates comprehensive automation of company management but it goes beyond the scope of simply implementing computer systems. It's a shift to a new management concept which implies the use of new management standards and instruments.

Purpose. The information technology environment greatly influences the development of international business. The imports and exports data for the last 10 years, reveal the tendency of gradual increase in Georgia (see chart 1).



The ERP system has been successfully implemented in millions of companies throughout the world. There are companies on the world market, which have succeeded in implementing them. Such companies have competitive positions (My SAP, Oracle Applications, MS Dynamics, 1C, etc). Tens if such companies, foreign and Georgian, have already emerged on Georgian market (APEX, UGT, Delta Systems, BDO Solutions (former IBS), etc.).

Implementation of the ERP systems is especially important in such international business companies which are engaged in importation

and/or exportation of goods. Let's have a look at Georgian software brand «APEX» which has been implemented in many international companies like GPC, Europroduct, People's Pharmacy, Gmart, Schirnhof, etc. APEX pays attention to solving such issues as variety of currencies (this system processes data in several currencies), taxation (changes with regard to taxation and customs taxation are reflected in the system), export and import procedures, supporting foreign languages (which simplifies the relations with foreign partners), etc.

The pharmaceutical company GPC which operates in Georgia doesn't limit itself to importing only medications and medical products. It also imports baby care products, cosmetics and hygiene products. It must be also said that importation and implementation of food supplements in Georgian market is one of the new directions of the company. It may also be regarded as a novelty that the company distributes medicinal cosmetics through its pharmacies. With regard to this direction, the company has foreign partners which distribute their products throughout the world only by means of pharmacies.

As for Europroduct Ltd, it has been supplying Georgian market for more than 10 years with dairy products, olives, confection, pasta and other food products for ten years. In the beginning the company imported and distributed the products produced by Valio. Today, the number of the foreign partners of Europroduct has perceptibly increased and includes Finland, Holland, Germany, Poland, Italy, Spain, Portugal, Latvia, China, Taiwan and Denmark. The need of implementing the ERP system was caused by the development of the company and, with this regard, APEX became the most reliable and experienced partner for Europroduct on Georgian market, which obtained success and greatly promoted in its international business activities by means of implementing the ERP system.

Implementing the ERP systems is a matter of topical interest for the international corporations of Georgia. These corporations have many production and nonproduction branches which considerably complicate their organizational structure, sophisticating the logical schemes of supplying goods, causing the growth of costs, etc.

It's necessary to carry out complex data refining, reveal critical data and provide top-managers with useful information by means of ERP system. This system is able to give information to the executive staff of a company in a graph form directly in the office of a senior manager or a board room in the online mode. All the accounts for the next period are provided by this system and besides, the analysis which is of vital importance for a company may be made by means of

the same system. It makes the management of international businesses competitive.

The fact that electronic services (preliminary electronic declaration (import), nonpreliminary declaration (import, at an agreed place), electronic declaration without leaving one's office, electronic invoices, electronic bills of lading, special invoices, internet payments of customs charges, electronic submission of applications and documents and online monitoring of their fulfillment, relations with importers/exporters and other electronic relations by means of the portal www.rs.ge.) have been successfully functioning at the Customs Department of the Revenue Service, the Ministry of Finance of Georgia, is conducive to implementing the ERP system in the international companies in Georgia. The requirements of the Revenue Service are foreseen and singled out in a separate module in APEX-ERP system. The system enables us to easily fulfill any obligations before the Revenue Service (electronic invoices, electronic bills of lading, special invoices, suitability of goods, comparing documents, adding the users of rs.ge in APEX, etc.).

Implementing ERP system in international business companies ensures effective control of orders with regard to materials and component parts, makes manufacturers to shift to timely supplying, reduce inventory and produce as much products as required by the market, etc. This enables companies to react to the changes in demand while managing the supply chain, from drawing up an order to its completion. The shift to ERP systems cuts down expenditures to such extent that a company can produce personalized goods at the cost of high-volume production, or even at a lower cost. Besides, this system dramatically reduces the production time and labor costs.

On the basis of the results from the analysis we've carried out it is possible to make the following conclusions:

- ✓ Rapidity has become a precondition of self-preservation in the complex world of international business. New achievements are obtained in this field almost every single day. Market and competitive conditions change every moment and international business companies, which don't stand out for their rapid operation, cannot meet relentless competition;

- ✓ New advantages take shape in the international companies, where ERP system has already been implemented;

- ✓ The use of ERP systems in the international business management in Georgia will promote integration, simplify intercompany procedures and be conducive to meeting the international requirements by companies.

References

1. Meskhia I., Seturidze R., The European Union's Generalized System of Preferences (GSP) and the Prospect of a Unified Database», World Academy of Science, Engineering and Technology, Barcelona ISSUE 82 (2013), pp. 445—449.
2. Seturidze R., Role of the informational technologies in the improvement of the state sector (on the example of the customs of Georgia). Business Systems Laboratory. Third international Symposium Advances in Business Management Towards Systemic Approach. Italy, Perugia e-Book of ABSTRACTS Business Systems Laboratory. (2015) pp. 11—13 [Http://bslab-Symposium.net](http://bslab-Symposium.net) ISBN: 9788890824227.
3. EFRAÏM TURBAN. LINDA VOLONINO. GREGORY R. WOOD. Information Technology for Management Advancing Sustainable. Profitable Business Growth. Canisius College. Printed in the United States of America 9th Edition, John Wiley & Sons 2013 pp. 307—311
4. Chokheli E. and Narmania D. Information Technologies In Management And Prospects To Improve Their Use By Georgian Companies. Int J Recent Sci Res, (2015) 6(9), 6515—6518.
5. Seturidze R. Information Systems, as one of the tools to improve the Customs System Management of Georgia. Refereed and Reviewed International Scientific and Practical Journal of the Faculty of Economics and Business Ivane Javakhishvili Tbilisi State university, vol.6, ISSN 1987-5789 Tbilisi, Georgia, 2014, pp. 101—118.
6. Seturidze R. Information Technologies in Customs System. secondary text-book. Tbilisi, Georgia, 2012.
7. National Statistics Office of Georgia (Geostat) — www.geostat.ge
8. Georgia Department of Revenue — www.rs.ge
9. IT Business Solutions — <http://www.apex.ge>
10. Business Intelligence Technologies — <http://bit.ge>

Ніколаєва Т. В., к.е.н.,

докторант,

Національний університет державної
податкової служби України

f-tatiana@yandex.ru

МЕНЕДЖМЕНТ НЕРУХОМИХ АКТИВІВ: НАДОЛУЖИТИ ВІДСТАВАННЯ

АНОТАЦІЯ. Показано управлінську специфіку нерухомих активів (будівель і споруд). Описано систему новітніх зарубіжних концепцій менеджменту та стандартів і визначено сфери їхнього застосування. Відмічено слабку ознайомленість вітчизняних фахівців із

сучасними підходами до менеджменту об'єктів нерухомості, що призводить до їхньої неефективності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: нерухомість, об'єкт, менеджмент.

ABSTRACT. The specificity of fixed assets management (buildings and structures) is shown. The system of advanced foreign management concepts and standards is described and the scope of their application is defined. The poor familiarity of national specialists with modern approaches to real estate management leading to their inefficiency is noted.

KEY WORDS: real estate, facility, management.

Вступ. Розглядаючи об'єкти нерухомості, сучасний зарубіжний менеджмент зосереджується передусім на їхній ефективності як активів, тобто їхньому оптимальному використанні в інтересах основної діяльності організації. Натомість у вітчизняній теорії і практиці акцент у бізнесі зміщується на прибуток від продажу, а у державному секторі — на виявлення неефективності та обґрунтування доцільності приватизації. Фактично, у наших умовах йдеться лише про управління нерухомістю на етапі купівлі-продажу, а не упродовж життєвого циклу.

Постановка задачі (мета) — показати досягнення сучасного зарубіжного менеджменту об'єктів нерухомості та переконати у необхідності їхнього поширення серед вітчизняних науковців та практиків.

Результати. За нашою систематизацією, залежно від економічних цілей можна розглядати наступні предметні області сучасного вартісно орієнтованого менеджменту нерухомості:

Ціль — створення або продаж:

— управління будівництвом (Construction Management — CM) з метою зменшення вартості спорудження об'єктів для замовника та забезпечення фінансової ефективності для підрядників;

— девелопмент нерухомості (Development) — управління реалізацією ефективних інвестиційних проектів на об'єктах нерухомості шляхом відносно більшого підвищення їхньої ринкової вартості порівняно з інвестиціями;

— управління власністю (Real Property Management — RPM) з метою якнайкращої реалізації прав власності стосовно нерухомості, а також управління нерухомим майном (Real Estate Management — REM) переважно як об'єктами оренди (утримання об'єктів і збір платежів).

У розглянутих концепціях нерухомість виступає як безпосереднє джерело доходів, а не як засіб виробництва.

Ціль — довгострокова експлуатація:

— управління будівлею (Building Maintenance Management — ВММ) з метою оптимізації поточних та капітальних витрат на утримання об'єктів, подовження її строку експлуатації;

— управління об'єктами експлуатації (Facilities Management — FM) з метою раціонального використання площ, виробничих потужностей тощо, забезпечення максимальної віддачі від об'єкта в процесі основної діяльності підприємства чи організації. Іноді FM трактують взагалі як управління інфраструктурою організації, або навіть як взагалі організацію виробництва, чому підпорядковані усі попередні концепції, що справедливо з експлуатаційної точки зору. Слід зазначити, однак, що FM стосується все ж організації виробничого процесу у конкретній будівлі, власній чи орендованій;

— управління активами (Assets Management — АМ) з метою максимізації фінансових результатів діяльності підприємства чи організації залежно від наявності та використання об'єктів нерухомого майна лише як частини матеріальних активів (сюди входять фінансові функції менеджменту ставок і доходів від оренди, податків, страхування тощо).

На додаток, треба зазначити появу в останні роки потужного інструментарію управління будівельним об'єктом — інформаційного моделювання будівель (Building Information Modeling — BIM), у якому інтегрована і доведена до рівня практичного використання викладена вище цілісна система знань.

Названі концепції знайшли відображення у регіональних, національних чи міжнародних стандартах, що регулюють окремі аспекти управління активами.

Так, стандарт PAS 55 (2008 р.) був розроблений на замовлення Британського Інституту Стандартів (British Standards Institution) фахівцями організацій-світових лідерів з управління активами, що використовують найсучасніші системи і методи управління як важливі складові успіху в бізнесі.

Стандарт містить перелік вимог (PAS 55-1) і рекомендацій з організації управління (PAS 55-2). Механізм застосування стандарту полягає насамперед у проведенні аудиту системи менеджменту активів організації відповідно до вимог, викладених у першій частині, та виконання рекомендацій з удосконалення існуючої системи управління активами, викладених у другій частині.

У стандарті визначено, що менеджмент активів — це систематична і скоординована діяльність, а також відповідні інструкції, за допомогою яких організація здійснює оптимальне управління

матеріальними активами і системами активів, їх сукупною продуктивністю, ризиками і витратами протягом усього життєвого циклу з метою виконання стратегічного плану організації.

Це передбачає передусім грамотно проведенне придбання або створення необхідних активів, з наступним визначенням оптимальної стратегії їхнього менеджменту, а також вибором найкращих варіантів оновлення активів або ліквідації.

Матеріальні активи представляють лише одну з п'яти категорій активів, які вимагають комплексного управління для виконання стратегічного плану організації. До інших категорії відносяться людські, інформаційні, фінансові та нематеріальні активи (репутація, інтелектуальна власність, престиж фірми та ін.). Область застосування PAS 55 в основному охоплює управління матеріальними активами, яке, однак, нерозривно пов'язане з іншими категоріями активів.

Даний стандарт може застосовуватись:

- підприємствами, які інтенсивно використовують активи, де витрати, ресурси, продуктивність і ризики пов'язані зі створенням, придбанням, використанням, обслуговуванням і оновленням чи списанням активів;

- організаціями, які мають, планують придбати або інвестувати в значний комплекс активів, або в яких ефективно виробництво або надання послуг безпосередньо залежить від продуктивності активів і управління ними;

- організаціями, які, у зв'язку з вимогами суспільства чи бізнесу, повинні демонструвати певні показники у сфері безпечного управління активами і надання пов'язаних з активами послуг (наприклад, в обороні, освіті чи охороні здоров'я).

PAS 55 у першій частині визначає, що для успішного управління активами важлива об'єктивна інформація і знання про стан активів, продуктивності, ризики та вартості та їх взаємозв'язку. Організація повинна ідентифікувати цю інформацію і керувати нею. У цьому зв'язку специфікація встановлює, що система управління фізичними активами повинна бути інформаційною.

Вимоги стандарту вказують тільки на те, що потрібно зробити, але не те, як це потрібно зробити. Організація повинна сама, у відповідності зі своїми потребами, вибрати, яким чином досягти виконання тієї чи іншої вимоги.

У 2014 році вийшов новий міжнародний стандарт ISO 55000 з менеджменту активів, який включає:

ISO 55000: 2014 «Менеджмент активів. Огляд, принципи і термінологія»;

ISO 55001: 2014 «Менеджмент активів. Система управління. Вимоги»;

ISO 55002: 2014 «Менеджмент активів. Настанови для впровадження ISO 55001».

Актив визначений як ідентифікований предмет, річ або об'єкт, що має потенційну або дійсну цінність для організації. Таким чином, в сферу дії стандартів включаються як матеріальні (фізичні), так і нематеріальні активи. До фізичних активів зазвичай відносять обладнання, запаси та об'єкти нерухомості, що належать організації. При цьому в стандартах робиться акцент саме на фізичних активах.

Таким чином, до цільової аудиторії застосування стандартів входить практично будь-яка організація, що має активи, і зацікавлена в реалізації цінності цих активів, тобто в управлінні ними. Але крім організацій, які управляють активами, червоною ниткою в стандартах проходять потреби та очікування зацікавлених сторін. Враховуючи сказане, можна на прикладі фізичних активів уявити, які особи зацікавлені в широкому використанні нових стандартів ISO. Це, по-перше, власники підприємств, оскільки продуктивність і безпеку фізичних активів визначає ефект їхньої економічної діяльності. По-друге, це менеджмент організацій, оскільки областю його відповідальності є забезпечення економічного, ефективного і безпечного використання активів. Це споживачі, оскільки склад портфеля активів і їх технічний стан визначають якість продукції та послуг. Це держава, яка за допомогою системи сертифікації отримує інструмент впливу на якість управління активами. Нарешті, це в сукупності всі вказані особи, а також всі працівники організацій, так само як і населення прилеглих територій, які зацікавлені в тому, щоб фізичні активи були безпечні, не забруднювали навколишнє середовище.

Для інформаційних систем стандарту ISO 55000 визначена їхня роль як засобу підтримки. Створення, контроль і документування цієї інформації є критичними функціями системи управління активами. Інформаційні системи повинні у повному обсязі відповідати вимогам стандартів ISO 55000.

Висновки. В Україні, на жаль, навчальні матеріали з управління нерухомими активами досі не видавались, спеціалісти не готувались, стандартизація менеджменту активів була відсутня. Натомість, у Росії, наприклад, створено Технічний комітет зі стандартизації, відповідний до ISO. Крім того, завданнями комітету є пропаганда сучасних методів управління активами, співпраця з національними технічними комітетами в суміжних областях,

участь у роботі технічних комітетів міжнародних і регіональних організацій зі стандартизації.

Вихід стандартів міжнародних, російських та інших пострадянських країн потягне за собою створення системи сертифікації на відповідність цим стандартам. У свою чергу, необхідність сертифікації спричинить активніше впровадження інформаційних систем управління активами, оскільки це пов'язано з виконанням обов'язкових вимог стандартів.

У цілому ж таку мотивацію створять і ті вигоди, які отримають організації від управління своїми матеріальними активами. Україна не повинна відставати у цьому процесі.

Література

1. *Тарасевич Е.И.* Технологии эксплуатации недвижимости. Стратегия лидерства / Е.И. Тарасевич. — СПб.: Изд-во «МКС», 2010. — 647 с.
2. *Озеров Е. С.* Экономика и менеджмент недвижимости / Е.С. Озеров. — СПб.: Изд-во «МКС», 2003. — 422 с.
3. *Талонов А.В.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) / А.В. Талонов. — М.: ГУУ, 2005. — 280 с.
4. *Іорш В.І.* Міжнародні стандарти в галузі управління фізичними активами / В.І. Іорш, І.Е. Крюков, І.М. Антоненко // Вісник якості. — 2012. — № 4. — С. 27–34.
5. *Антоненко І.М., Крюков І.Е.* Управління фізичними активами на основі принципів стандартів ISO серії 9000 // Методи менеджменту якості. — 2012. — № 7. — С. 28–33.

А. В. Осокіна, к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вади-
ма Гетьмана»
osokina.alla.v@gmail.com

Alla Osokina, PhD,
Associate Professor of Management department
Kiev National Economic University
named after Vadym Hetman
osokina.alla.v@gmail.com

ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ: СУТНІСТЬ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто сутність і підходи до визначення операційної ефективності бізнес-організації. Здійснено огляд суміжних понять: «операційна ефективність», «операційна продуктивність»,

«операційна досконалість», «управління операційною ефективністю». Запропоновано авторський підхід до розгляду та оцінки операційної ефективності. Визначено різні рівні процесів підприємства, в межах яких створюється цінність, та здійснюється оцінка операційної ефективності з використанням різних показників.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: операційна ефективність, операційна продуктивність, логістичний ланцюг.

OPERATIONAL EFFICIENCY: ESSENCE AND EVALUATION INDICATORS

ABSTRACT. The essence and main approaches to understanding of business organization operational efficiency are considered in article. The close concepts such as «operational efficiency», «operational productivity», «operational performance», «operational efficiency management» are analyzed. Authors' approach in considering and estimating of operational efficiency is suggested. The different levels of enterprise processes within value is created and business organization integrates with partners are defined.

KEYWORDS: operational efficiency, operational productivity, logistics chain.

Вступ. Досягнення успіху на висококонкурентному ринку для багатьох сучасних бізнес-структур пов'язано із пошуком інноваційних управлінських рішень у процесі створення цінності. Підприємствам, щоб пропонувати споживачам високоякісні товари і послуги, необхідно контролювати процеси їх виробництва. Добре налагоджені процеси з низькою варіабельністю забезпечують стабільний рівень якості. Отже, результатом правильного управління операційними процесами є досягнення ринкових і фінансових цілей бізнес-структурами.

Зазначимо, що на практиці перевага віддається оцінці та аналізу кінцевих фінансових результатів, в той час, коли спосіб їх досягнення часто не оцінюється. Крім того, часто відбувається ототожнення понять «операційна ефективність» та «фінансова ефективність». Звичайно, результуючим показником ефективної реалізації операційної діяльності конкретного підприємства є отримання економічних ефектів, що вимірюються відповідними фінансовими (але не тільки) показниками. Однак, слід розуміти, що у кризових умовах найбільшої важливості набуває інформація щодо способу досягнення тих чи інших результатів. Таким чином, виникає потреба в розумінні та оцінці операційної ефективності, що дало би змогу виважено та послідовно проводити оп-

тимізацію бізнес-процесів і, як наслідок, посилювати конкурентну позицію підприємства на ринку. Отже, актуальним з точки зору теоретичного базису та засобів реалізації на практиці є проблема вимірювання операційної ефективності в бізнес-структурах.

Постановка задачі. Як засвідчив аналіз вітчизняної наукової літератури, поняття «операційна ефективність підприємства» є поки що недостатньо розробленим та обґрунтованим. У вітчизняних джерелах частіше зустрічаються поняття «ефективність діяльності підприємства» або «ефективність операційної діяльності», які розглядаються в роботах багатьох науковців. Акцент у них переважно робиться на визначення співвідношення результатів (системи або процесів) до затрачених ресурсів / витрат, що дозволяє сформулювати низку як комплексних, так і ресурсних показників ефективності, як це узагальнено представлено у [1].

У роботах закордонних авторів, присвячених пошуку шляхів підвищення ефективності операційної діяльності як одної з головних умов досягнення ринкових і фінансових цілей, частіше зустрічається поняття «операційна ефективність». У роботах А. Ю. Сооляте, А. Н. Шмельової, Дж. Мартіна, Е. Нілі, Тімоті Дж. Челлі розгляд категорії «операційна ефективність» здійснюється через призму конкурентоспроможності та задоволеності вимог усіх зацікавлених сторін.

Так, Е. Нілі відмічає, що оцінка операційної ефективності спрямована на кількісне визначення результативності та віддачі від виконаної дії з точки зору ступеня задоволення вимог зацікавлених сторін [2]; Дж. А. Мартін підтверджує таку точку зору, вказуючи, що саме «підвищення операційної ефективності дозволяє залишатися підприємствам конкурентоспроможними» [3]. При чому, як зазначає Тімоті Дж. Челлі, «цей показник відображає не тільки скорочення витрат, а й ступінь досягнення інших бізнес-цілей, у тому числі якість обслуговування, які повинні бути виконаними для того, щоб зберегти існуючих клієнтів і дохід» і саме в цьому сенсі треба говорити про операційну ефективність [4]. З точки зору оцінки операційної ефективності А. Ю. Сооляте в спільних дослідженнях із А. Н. Шмельовою підкреслює, що «це ефективність, котру можна виміряти одномірними показниками, наприклад, рівень продуктивності, доля операційних затрат та інші» [5].

Аналізуючи, сутність і зміст даного поняття у англомовних наукових джерелах і публікаціях консалтингових і галузевих фірм можна знайти такі терміни: 1) *operational performance* — операційна продуктивність; 2) *operational performance manage-*

ment — управління операційною продуктивністю; 3) *operational excellence* — операційна досконалість (майстерність).

Розглядаючи підходи до трактування кожного з показників [6–8], автори акцентують увагу на важливості концентрації зусиль не лише на показниках операційної діяльності, а саме на задоволеності споживачів. Саме тому, прикладні аспекти щодо розуміння, вимірювання та управління операційною ефективністю підприємств є особливо актуальними у бізнес-середовищі. Ними оперують в основному консалтингові фірми, зокрема так звана «велика четвірка» (*Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG*). Огляд визначень і пропозицій консалтингових фірм з питань управління операційною ефективністю ґрунтовно розглянуто у роботі [9]. Аналіз пропозицій консалтингових послуг у сфері управління операційною ефективністю бізнес-організацій дозволяє узагальнити таке:

1) поняття «операційна ефективність підприємства» стосується не лише тих бізнес-процесів, які безпосередньо мають місце в межах операційної системи, але й інших підсистем — перш за все логістичної (управління поставками, складування та зберігання, управління транспортом) та збутової;

2) відтак показники операційної ефективності підприємства можуть бути умовно розділені на групи за функціональною приналежністю (наприклад, показники ефективності безпосередньо операційної діяльності, показники ефективності логістики на рівні підприємства та управління ланцюгами поставок, показники ефективності маркетингово-збутової діяльності тощо);

3) залежно від тих бізнес-процесів, які розглядаються як операційна діяльність, можна визначити такі підходи до розуміння, визначення та фокусування управлінських зусиль щодо забезпечення операційної ефективності: а) процесно-технологічний підхід; б) розгляд підприємства як мікрологістичної системи, що забезпечує трансформацію матеріальних потоків з метою створення вартості; в) розгляд підприємства у складі макрологістичної системи — логістичного ланцюга поставок, що дозволяє не тільки задовольняти вимоги кінцевих споживачів продукції (послуг), але й інших учасників (постачальників, посередників тощо);

4) операційна ефективність підприємства забезпечується процесами створення цінності для клієнта і може розглядатися через призму управління потоком створення цінності (*Value Stream Management*).

Результати. Відтак, на наш погляд, доцільно розрізняти певні рівні підприємства та його інтеграцію із контрагентами, в межах яких створюється частина цінності матеріальної продукції та /

або послуги для задоволення потреб споживачів та інших стейкхолдерів бізнес-організації. На рис. 1 запропоновано схему взаємозв'язків рівнів і підходів забезпечення операційної ефективності бізнес-організацій.

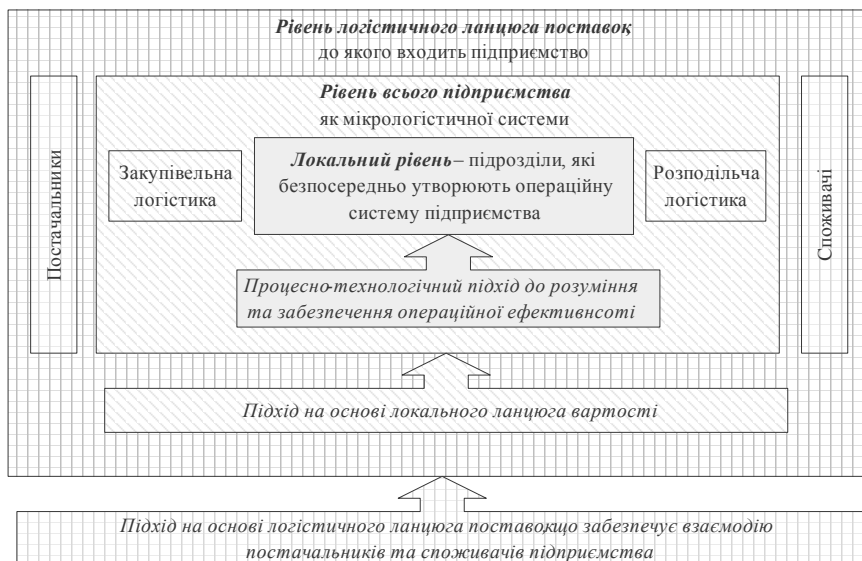


Рис. 1. Схема взаємозв'язків між рівнями та підходами до розуміння та забезпечення операційної ефективності підприємства

На наш погляд, можна визначити три ключові підходи у визначенні та забезпеченні операційної ефективності бізнес-структур; кожному із підходів відповідає свій «рівень локалізації» операційної ефективності.

1. *«Процесно-технологічний підхід»*, відповідно до якого операційна ефективність виступає результатом процесів операційної діяльності. У фокусі уваги знаходяться лише безпосередньо виробничі / сервісні операції («локальний рівень» — лише підрозділи операційної системи). Тобто, мова йде про оцінку ефективності операцій, локалізованих у межах операційної системи.

2. *Підхід на основі локального ланцюга вартості організації (Value Stream Management)*, коли операційна ефективність відображає результуючий показник діяльності організації загалом, на який впливають всі процеси підприємства. При такому підході, функціонування організації розглядається як мікрологістична система.

3. Підхід на основі логістичного ланцюга поставок (*Logistics Chain Management*), коли операційна ефективність розглядається як результат взаємодії підприємства із постачальниками та споживачами. За умов такого підходу, операційна ефективність залежить також від ефективності взаємодії із ключовими зовнішніми контрагентами, вона є результатом побудови та функціонування як внутрішніх процесів, так і зовнішніх зв'язків.

Враховуючи результати аналізу існуючих теоретичних і прикладних підходів щодо сутності операційної ефективності можна запропонувати таке визначення. *Операційна ефективність бізнес-організації* — комплексне відношення кінцевих результатів операційної діяльності підприємства, що пропонуються на ринку з метою задоволення потреб споживачів, до витрат сукупності ресурсів, що мали місце протягом певного проміжку часу. Операційна ефективність підприємства може оцінюватись: як за допомогою системи показників, так і за допомогою досягнення цілових орієнтирів бізнесу. До складу системи показників операційної ефективності доцільно включати: показники продуктивності операційної діяльності; показники, що характеризують часові параметри операційного циклу; показники, що характеризують якість «виходів» операційної системи; показники мікрологістичної діяльності; показники, що характеризують взаємодію підприємства із ключовими контрагентами.

Як видно з переліку, уся сукупність показників також корелює із рівнями та підходами щодо забезпечення та управління операційною ефективністю підприємства, що відображено у табл. 1.

Таблиця 1

КЛЮЧОВІ ГРУПИ ПОКАЗНИКІВ ВИМІРЮВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАЛЕЖНО ВІД РОЗУМІННЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ДАНОЇ КАТЕГОРІЇ

Підхід до операційної ефективності підприємства	Об'єкт управління та фокус управлінських зусиль	Результати та показники
<i>Процесно-технологічний підхід</i> (локальний рівень)	Сукупність технологічних операцій, операційних цикл в цілому; дотримання встановлених норм та нормативів операційної діяльності	Продуктивність праці; тривалість технологічних операцій; тривалість операційного циклу в цілому; рівень браку; трудомісткість, матеріаломісткість, енергоємність продукції; собівартість продукції

Підхід до операційної ефективності підприємства	Об'єкт управління та фокус управлінських зусиль	Результати та показники
<i>Підхід на основі локального ланцюга вартості, Value Stream Management (рівень підприємства)</i>	Потоки створення цінності для клієнта, які забезпечуються на всіх етапах руху та трансформації вхідних ресурсних потоків у кінцеву продукцію, що постачається споживачу	<i>Додаються показники:</i> рівень запасів (сировини, незавершеного виробництва); рівень дефектів запасів; надійність та своєчасність поставок сировини; кількість клієнтів; структура клієнтської бази; задоволеність та лояльність споживачів; витрати на обслуговування споживачів
<i>Підхід на основі логістичного ланцюга поставок, Logistics Chain Management (взаємодія із постачальниками та споживачами)</i>	Взаємодія підприємства із постачальниками ресурсів, посередниками та споживачами з метою доставки цінності для споживача	<i>Додаються показники:</i> Витрати на пошук нових постачальників і взаємодію із наявними; витрати на виконання зобов'язань виробника через неякісну продукцію; витрати на взаємодію із споживачами; витрати та зміни результуючих показників підприємства при запровадженні практик корпоративної соціальної відповідальності бізнесу (за стандартом ISO 26000) та безпеки управління ланцюгами поставок (за стандартом ISO 28000)

Висновки. Підводячи підсумки, слід зазначити, що поняття операційної ефективності стосується як тих бізнес-процесів, які здійснюються в межах операційної системи, так і інших підсистем підприємства. Відповідно, операційна ефективність може відображати результати процесів операційної діяльності (*процесно-технологічний підхід*), акцентуватись на результуючому показнику діяльності організації загалом (*підхід на основі локального ланцюга вартості організації*), а також віддзеркалювати результат взаємодії підприємства із постачальниками та споживачами (*підхід на основі логістичного ланцюга поставок*).

Література

1. *Покропивний С. Ф.* Економіка підприємства: Підручник / Під заг. ред. д. екон. наук, проф.. — К.: КНЕУ, 2003. — 608 с.
2. *Нили Э., Адамс К., Кеннерли М.* Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении. — М.: Баланс-Клуб, 2003. — 400 с.
3. *Мартин Дж.* Бережливое производство плюс шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / Майкл Джордж ; пер. с англ. Татьяны Гутман. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 464 с.
4. *Timothy J. Coelli.* An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis / Timothy J. Coelli, D. S. Prasada Rao, Christopher J. O'Donnell and George E. Battese. — Springer, 2012. — P.158–162.
5. *Соолятте А. Ю.* Разработка теоретической концепции оценки и повышения операционной эффективности СМК промышленного предприятия. / Соолятте А.Ю., Шмелева А.Н // Век качества — 2012. — № 4 — 36 с.
6. *Barnes D.* Operations Management: An International Perspective / D. Barnes. — London : Thomson, 2008. — 466 p.
7. *Voss S. A., P. Blackmon, K. Blackmon.* Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results / S. A. Voss, P. Blackmon, K. Blackmon // International Journal of Operations and Productions Management. — 1997. — Vol. 17. — No. 10. — P. 1046–1058.
8. *Treacy M., Wiersema F.* Customer Intimacy and Other Value Propositions / M. Treacy, F. Wiersema // Harvard Business Review. — 1993. — Vol. Jan.–Feb. — P. 84–93.
9. *Осокіна А.В., Чичкан-Хліпова Ю.М.* Теоретико-прикладні аспекти управління операційною ефективністю підприємства /Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка і управління : електронний збірник наукових праць. — Чернігів : ЧНТУ, 2015. — №1(6). — 119, [1] с. — С. 46–56.

О. М. Охотнікова, к.ю.н,
доцент кафедри конституційного та адміністративного права
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

АНОТАЦІЯ. У даній статті проведено аналіз сучасного стану національної системи вищої освіти в умовах становлення економіки знань та окреслено основні проблеми. Наведено аргументи щодо необхідності запровадження необхідних складових технології на-

вчання та запропоновано удосконалення організаційно-правового механізму системи вищої освіти в Україні

КЛЮЧОВІ СЛОВА: економіка знань, організаційно-правовий механізм системи вищої освіти, форми навчання, дистанційне навчання, екстернатна форма навчання

SUMMARY. This article analyzes the current state of the national system of higher education in becoming a knowledge economy and outlined the main problems. An argument on the need to introduce the necessary components of learning technologies and proposed improvement of organizational and legal framework of higher education in Ukraine

KEY WORDS: knowledge economy, organizational — legal mechanism of higher education, forms of education, distance learning, external studies

В основі сучасної глобальної трансформації в інформаційну епоху, якій притаманна здатність генерувати нові знання та вміння працювати з необхідною інформацією, знаходиться, в першу чергу, економіка знань, до числа головних складових якої відносяться знання як наукові, так і повсякденні. Саме вони являються підґрунтям економіки знань. А високий інтелектуальний рівень фахівців, який визначає економіка знань, повинний бути притаманний майбутнім фахівцям у будь-якій сфері економіки. Тому дуже важливим є удосконалення організаційно-правового механізму щодо розвитку системи вищої освіти в Україні в умовах становлення економіки знань.

Зрозуміло, що сучасній трансформаційній системі майбутнім фахівцям притаманна конкурентність. Але в зв'язку з відсутністю вимог з боку держави до майбутніх фахівців спостерігається тенденційність щодо зниження вимог до знань у студентів, оскільки головним чинником тут виступає прибуток вузів.

Тому ми вважаємо, що саме під час реформаційних змін гостро постає питання в підвищенні вимог до майбутніх фахівців. При цьому слід посилити відповідальність за надання освітянських послуг і дотримання світових стандартів управління системою вищої освіти шляхом зростання ролі державного контролю та удосконалення організаційно-правового забезпечення національної вищої освіти.

При цьому слід приділити увагу і технології навчання студентів, до складових якої необхідно віднести, в першу чергу, особистісний підхід до кожного студента, який дає можливість йому самостійно аналітично мислити та приймати рішення. До інших

складових можна віднести використання різноманітних форм при наданні знань, підтримку активної участі студентів у сприйнятті інформації, постійний зв'язок студентів з потенційними роботодавцями та можливість практичного застосування своїх знань; надання викладачами необхідної оцінки знань, надання знань студентам відповідно до реальних умов і законодавчого підґрунтя, систему мотивації кращих студентів, підвищення економічної культури, застосування дистанційного навчання. Саме в зв'язку з останньою складовою постає питання про законодавче закріплення шляхом внесення відповідних доповнень до чинного законодавства, а саме, ми вважаємо, що потрібно прийняти Закон України «Про дистанційне навчання», який встановить правові основи для розробки і реалізації державної політики в сфері дистанційного навчання, що буде відповідати задачам формування загального освітнього простору. Також в Законі, на наш погляд, потрібно визначити форми отримання освіти при використанні дистанційних технологій, порядок реалізації навчальних програм у цій сфері, вимоги до вузів, які реалізують навчальні програми з використанням зазначених технологій, загальні вимоги до організації навчального процесу та правовий статус студентів зазначеної форми навчання, а також — захист авторських прав щодо наданих матеріалів викладачами.

Слід також зазначити, що система вищої освіти потребує впровадження і нових форм навчання студентів, таких як навчання у вихідні дні, або неповний робочий день, а також — екстернат, який запроваджено в деяких вищих навчальних закладах на основі їх, в кожному вузі окремого, Положення. Тому ми пропонуємо визначити та закріпити на законодавчому рівні таку форму навчання, як екстернатна, шляхом доповнення до ст.49 Закону України «Про вищу освіту» п.п.3 п.1 та викласти в такій редакції:

Стаття 49. Форми навчання у вищих навчальних закладах

1. Навчання у вищих навчальних закладах здійснюється за такими формами:

- 1) очна (денна, вечірня);
- 2) заочна (дистанційна);
- 3) екстернатна.

А також додати до ст.1 зазначеного закону п.25 і викласти в такій редакції:

Стаття 1. Основні терміни та їх визначення

25) Екстернат є особливою формою навчання осіб (екстернів), які мають відповідний освітній, освітньо-кваліфікаційний рівень для здобуття певного рівня вищої освіти шляхом самостійного

вивчення навчальних дисциплін і складання в університеті заліків, екзаменів і проходження інших форм підсумкового контролю, передбачених навчальним планом.

Таким чином, удосконалення організаційно-правового механізму національної системи вищої освіти в умовах становлення економіки знань дасть можливість майбутнім фахівцям зайняти гідне місце в глобальній трансформаційній системі в інформаційну епоху.

Петренко І. П., к.е.н.,
старший викладач кафедри інвестиційної діяльності,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»
iryna.petrenko@gmail.com

Petrenko Iryna Pavlivna,
PhD in Economics, Senior Lecturer of Investment Activity Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
iryna.petrenko@gmail.com

МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ПРОЕКТУ В КОНТЕКСТІ СТАДНАРТІВ PMBOOK

АНОТАЦІЯ. Робота присвячена загальній характеристиці та виокремленню основних етапів (планування, виконання, контроль) схеми організації та реалізації менеджменту якості проекту відповідно до нових стандартів PMBOOK.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: проектний менеджмент, менеджмент якості проекту, стандарти PMBOOK, планування, виконання, контроль.

PROJECT QUALITY MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF PMBOOK STANDARDS

ABSTRACT. The work is dedicated to the general characteristics and specification of the main stages (planning, performing, control) of the organization and implementation of project quality management overview under the new PMBOOK standards.

KEY WORDS: project management, project quality management, PMBOOK standards, planning, performing, control.

Вступ. Однією з ключових функцій управління проектом поряд з такими, як управління вартістю і часом, є управління якістю проекту, яку варто розглядати як цілісну сукупність характерис-

тик об'єкта, що стосуються його здатності задовольняти визначені або очікувані потреби. В свою чергу менеджмент якості проекту вимагає системного підходу, реалізація якого в сучасній практиці здійснюється у вигляді створення стандартизованих систем менеджменту якості, що представляють собою сукупність документованих методик і засобів планування, забезпечення і контролю якості, виконуваних спеціально призначеними структурними одиницями організації. Один із таких підходів запропонований у рамках стандартів PMBOOK, що з кожним роком набирають популярності у світі.

Постановка задачі (мета). Метою даного дослідження є висвітлення змісту функції менеджменту якості проекту відповідно до PMBOOK, характеристика загальної схеми її реалізації та опис етапів планування, виконання, контролю менеджменту якості проекту, що дасть можливість визначити доцільність використання даних стандартів у вітчизняній практиці.

Результати. Стандартам PMBOOK (the Project Management Body of Knowledge) належить світова першість серед інших стандартів проектного менеджменту, як от PRINCE2, IPMA ICB, APM-BOK. Розроблені Інститутом управління проектами та вперше опубліковані у Довіднику з управління проектами (A Guide to the Project Management Body of Knowledge або PMBOK Guide) у 1987, вони були покликані узагальнити світові фундаментальні та базові практики проектного менеджменту і забезпечити комерційні результати для будь-якої організації. Стандарти переглядаються і оновлюються кожні 5 років і наразі актуальним є п'яте видання PMBOK Guide, опубліковане у 2013 р.

Відповідно до PMBOOK загальна схема проектного менеджменту містить у собі дев'ять функцій, серед яких функції менеджменту якості проекту визначена як одна з основних. Вона включає в себе процеси та дії організації-виконавця, політику у сфері якості, цілі і сектори відповідальності стосовно якості таким чином, щоб проект задовольняв ті потребам, заради яких він був розроблений.

Загальна схема менеджменту якості проекту (рис. 1) передбачає такі етапи:

I. Планування якості — процес визначення вимог та / або стандартів якості для проекту та продукту, а також документування того, яким чином проект буде демонструвати відповідність встановленим вимогам і стандартам.

II. Забезпечення якості — процес перевірки дотримання вимог стосовно якості і результатів вимірювань в процесі контролю

якості для забезпечення застосування відповідних стандартів якості та обумовлених вимог.

III. Контроль якості — процес контролю і реєстрації результатів виконання дій із забезпечення якості для оцінки виконання та розробки рекомендацій щодо необхідних змін.

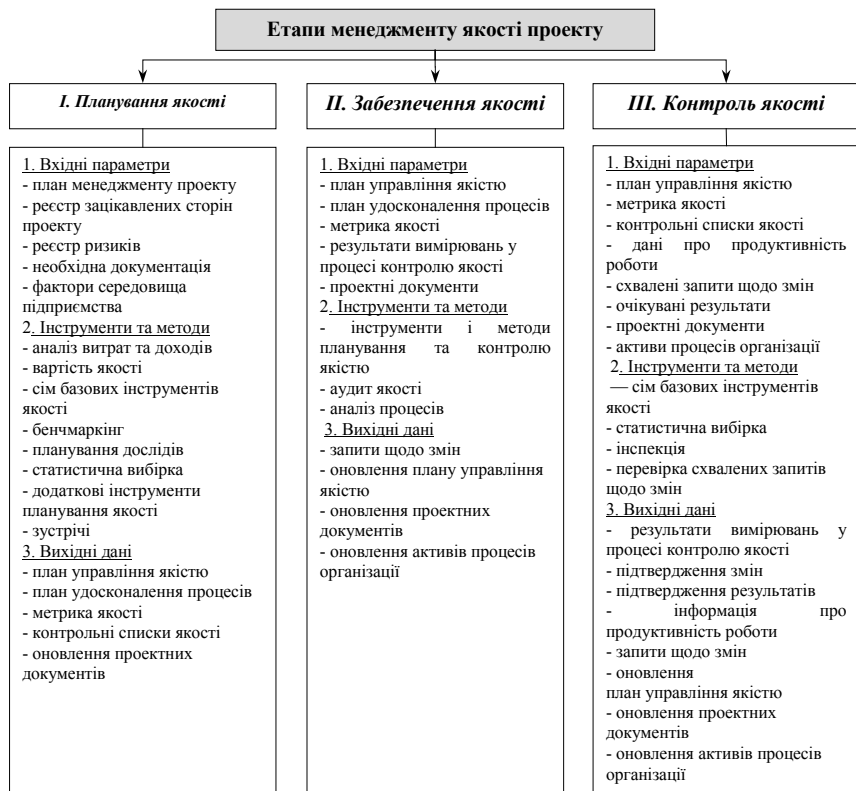


Рис. 1. Загальна схема менеджменту якості проекту згідно PMBOOK*

* Джерело: [1, с. 230]. Перекладено автором.

Розроблений відповідно до новітніх стандартів PMBOOK підхід до менеджменту якості проекту якісно вирізняється серед інших, оскільки відповідає не лише вимогам Міжнародної організації зі стандартизації (ISO). Він також враховує авторські моделі управління якістю, розроблені Демінгом (Deming), Юраном

(Juran), Кросбі (Crosby) та ін., а також загальні моделі, як от тотальне управління якістю (TQM), Шість сигм (Six Sigma), аналіз характеру та наслідків відмов, контрольні оцінки на етапі проектування, думка замовника, вартість якості (COQ) і постійне вдосконалення.

Висновки. Отже, можемо говорити про прогресивний характер стандартів PMBOOK щодо менеджменту якості проекту, їх відповідність сучасним вимогам до управління функцією якості проекту, можливість застосування будь-якою організацією (локальною, регіональною або глобальною). Враховуючи те, що Україна, яка зараз активно бореться за вихід на європейські товарні та фінансові ринки, значною мірою відстає за темпами впровадження світових стандартів управління якістю від розвинених країн Європи, вважаємо за доцільне поглибити рівень обізнаності менеджменту вітчизняних компаній зі стандартами PMBOOK у цій сфері та забезпечити їх послідовну й ефективну імплементацію.

Література

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (5th ed.). — Project Management Institute, 2013. — 589 p.

Полянська А. С., д.е.н.
професор кафедри менеджменту і адміністрування
Блишчак І. О., магістр
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу
parvs@ukr.net

Alla Polyanska
Doctor of Economic Sciences, professor
Head of the Department of Management and Administration
Blyshchak Iryna
Magistre,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
parvs@ukr.net

ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ: СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ ТА РОЗУМІННЯ ЙОГО СКЛАДОВИХ ПРАЦІВНИКАМИ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЇ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто основні етапи цілепокладання в організації. Виділено та охарактеризовано основні складові процесів цілеформування та цілереалізації. Проаналізовано діяльність зару-

біжної енергетичної компанії, яка приділяє значну увагу інформуванню та роз'ясненню своїм працівникам змісту проектів, які реалізуються. Показано зв'язок між зазначеною роботою підприємства та результатами її виконання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: цілепокладання, місія, візія, енергетична компанія

GOAL-SETTING: ESSENCE OF THE PROCESS AND UNDERSTANDING OF ITS COMPONENTS BY THE STAFF AS NECESSARY CONDITION OF EFFECTIVE COMPANY FUNCTIONING

ABSTRACT. The main stages in the goal-setting in organization are reviewed. The main components of the process of goal formation and goal realization are isolated and described. The activity of foreign energy company which pays great attention to informing and explaining to staff the content of projects implemented is analyzed. The link between this work and the results of its enterprise performance has been showed.

KEY WORDS: goal-setting, mission, vision, energy company

Вступ. В умовах сучасного динамічного розвитку ринку функціонування компанії стає дедалі складнішим процесом. Для забезпечення її ефективної роботи необхідно враховувати ряд факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що впливають на результати діяльності для того, щоб максимально зменшити негативний вплив. В таких умовах перед менеджером в ХХІ столітті постає чимало завдань. Перш за все — це пристосування до існуючих умов розвитку. Для того, щоб ефективно управляти компанією менеджеру необхідно чітко визначити, куди рухатись, чого бажати і яким чином досягати цілей. Більше того, важливим є не тільки усвідомлення менеджером цілей діяльності компанії, але і їх розуміння самими виконавцями. Тому важливу роль в управлінні компанією посідає цілепокладання, яке забезпечить врахування вищезгаданих умов ефективного функціонування сучасної компанії..

Постановка завдання. Запорукою виконання поставлених перед компанією завдань та досягнення цілей розвитку є чітке усвідомлення її місця і ролі у ринковому середовищі та виявлення потенціалу ефективної роботи у межах сформованих орієнтирів та цільових показників. Відтак метою даної публікації є узагальнення процесу цілепокладання, виділення базових складових цього процесу та обґрунтування положень, які дозволяють вико-

навцям активно приймати участь у реалізації поставлених завдань за рахунок розуміння складових даного процесу.

Результати. Під цілепокладанням розглядають безперервний процес, суть якого полягає у забезпеченні двох його складових: формуванні цілі діяльності компанії як образу бажаного (цілеформування) і приведення організації до бажаного образу в результаті діяльності (цілереалізація), що реалізується на практиці через використання візії, місії і цілей.

Визначаючи джерела цілепокладання А. І. Пригожин виділив три його категорії [1]:

- 1) задане (пасивне) цілепокладання — це формування цілей на основі об'єктивних потреб або під тиском зовнішніх обставин: цілепокладання від завдань, потреб, загроз, проблем;

- 2) конкурентне цілепокладання — формування цілей на основі порівняння з іншими суб'єктами ринкового середовища: цілепокладання від боротьби інтересів та від взаємного порівняння;

- 3) ціннісне ціле покладання: ціле покладання від бачення (візії), цінностей, місії.

Отже, формування цілей повинно враховувати ці джерела. Крім цього, процес цілепокладання складається із окремих складових, які розглянемо детальніше. Першою складовою цілепокладання виступає цілеформування. Цей один із основних і вагомих етапів діяльності компанії забезпечує формування основної мети створення та функціонування її через такі інструменти як візія, місія і цілі. Візія — це образ (модель) майбутнього стану — бажаного результату функціонування об'єкта визначення мети [2]. Іншими словами це те, як керівництво бачить підприємство в майбутньому чи це підприємство буде локальним, чи регіональним, чи міжнародним.

Питання щодо визначення сутності місії і її ролі у цілепокладанні широко вивчаються науковцями. Зокрема, під місією розуміють найзагальніший орієнтир функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві [3]. Місія — це основна ціль існування підприємства. Іншими словами це те, для чого підприємство створювалось і чого воно прагне в майбутньому.

В. Л. Дикань визначає такі основні аспекти, які повинні враховувати менеджери при розробці візії [4]:

- 1) як вони бачать майбутнє свого підприємства;

- 2) у якому напрямі воно повинно розвиватися;

- 3) якими стануть в майбутньому технології, товар, клієнти, що використовуються;

4) яке положення підприємство повинне зайняти в довгостроковій перспективі.

Ф. Котлер виділяє такі чинники, що впливають на визначення місії компанії [5]:

1) історія фірми, в процесі якої виробляється філософія фірми, формується її профіль і стиль діяльності, місце на ринку і т.ін.;

2) існуючий стиль поведінки та спосіб дій власників і управлінського персоналу;

3) стан середовища життєдіяльності підприємства;

4) ресурси, які підприємство може привести в дію для досягнення своїх цілей;

5) відмінні особливості, якими володіє підприємство.

Слід зазначити, що жодна місія не буде виконана, якщо її зміст не буде реалізовано через окремі цілі. Цілі — це конкретний стан окремих характеристик організації, якого вона прагне досягти протягом певного терміну [6]. Цілі складаються з певних окремих завдань, виконання яких дозволить наблизитись до досягнення місії підприємства. Така вимога висуває ряд вимог до визначення цілей, зокрема [7]:

1) цілі повинні бути зрозумілі, стисло недвозначно сформульовані. При визначенні цілей необхідна точність їх відображення, об'єму і часу;

2) цілі повинні підлягати вимірюванню. Не вимірювана ціль не дає можливості виконавцеві визначати ступінь прогресу її досягнення;

3) цілі повинні бути досяжними і реалістичними. Недосяжні і нереалістичні цілі не мотивують виконавця, а відбивають бажання що-небудь робити. Легко досяжні цілі також мають слабку мотивацію;

4) ціль повинна мати термін виконання. Певний термін дозволяє розбити мету на етапи, поліпшити зворотний зв'язок і, відповідно, контроль;

5) ціль повинна бути формалізована. Це підсилює її дію, підвищує зобов'язання по відношенню до неї. Усна постановка цілі не залишає слідів і легко забувається. Ціль повинна бути записана документально і обчислена;

6) для підвищення ефективності цілі повинні підлягати перевірці і коректуванню (бути гнучкими). Цього вимагають зовнішні чинники і обставини, що постійно змінюються;

7) наявність зворотного зв'язку. Своєчасне і повне інформування людей про хід виконання цілі дозволяє тримати її в полі зору;

8) цілі необхідно пов'язувати з системою винагороди. Знання того, чого коштуватиме ціль для працівника, допомагає підтримувати ефективність його праці (система преміювання);

9) цілі мають бути сумісними, що передбачає відсутність протиріч у цілях різних рівнів управління.

Будь-яка організація має систему цілей, які визначаються її положенням у зовнішньому середовищі, станом внутрішнього середовища та його складових. А отже цілі різних організацій можуть істотно відрізнятися.

Наступна складова цілепокладання — цілереалізація — охоплює процес, суть якого полягає у приведенні організації до бажаного образу в результаті досягнення поставлених цілей та наближенні до її візії та місії. Цілереалізація на практиці проявляється через виконання поставлених цілей і за допомогою різних методів і інструментів приведення компанії до бажаного результату. Саме співвідношення ціль — результат виступає основою оцінки ефективності стратегій і пов'язує місію підприємства з кінцевими результатами через систему цілепокладання. Таким чином вектор «ціль — результат» виступає основою стратегічного планування та рушійною силою розвитку підприємства [8].

Важливим аспектом етапу цілереалізації та важливою умовою виконання поставлених завдань є здатність компанії створювати можливості для розуміння процесу цілепокладання її працівниками. Для того, щоб компанія функціонувала ефективно кожен працівник повинен чітко розуміти візію, місію і цілі підприємства. Зокрема, важливо, щоб виконавець розумів завдання, які покладаються на нього і те, наскільки важливим є саме його вклад у розвиток і функціонування компанії. Це є спонукальним мотивом працівника працювати свідомо, результативно і зацікавлено, адже «вмотивований той, хто зацікавлений». У такій ситуації важливим завданням менеджера стає зацікавити працівника виконувати ті чи ті завдання, давши йому зрозуміти суть цілей і завдань, які ставляться перед ним. Інакше, якщо працівники не розуміють своїх завдань і свого вкладу в роботу підприємства, то між ними послаблюється взаємозв'язок, а виконання обов'язків перекладається один на одного. Робота на підприємстві загалом стає схожою на «гру в м'яча». І про ефект синергії не може навіть йти мови. А коли працівники чітко розуміють своє значення та місце на підприємстві, то «гра в м'яча» перетворюється на командну гру. Таке підприємство чітко ставить цілі і досягає їх при найменших затратах.

Розглянемо на прикладі, як розуміння візії, місії і цілей працівниками впливає на ефективність функціонування підприємства на прикладі діяльності енергетичної компанії SaskPower, що займається безпечним, надійним і стабільним постачанням електроенергії для жителів Саскачевану в Канаді.

Візія компанії сформульована таким чином: «Всесвітній лідер енергетичних компаній за рахунок інновацій, продуктивності і сервісу».

Місія полягає у такому: «Надійна, доступна, постійна електроенергія».

Цінності базуються на таких положеннях, як: «Безпека, відданість і повага».

З метою виявлення, наскільки працівники компанії розуміють свої завдання та усвідомлюють їх значення у досягненні цілей компанії, було проведене анонімне опитування працівників стосовно розуміння ними візії, місії та цілей, а також ефективності відповідного інформування про основні складові цілепокладання. Отримані результати зображено на рис. 1 і 2.

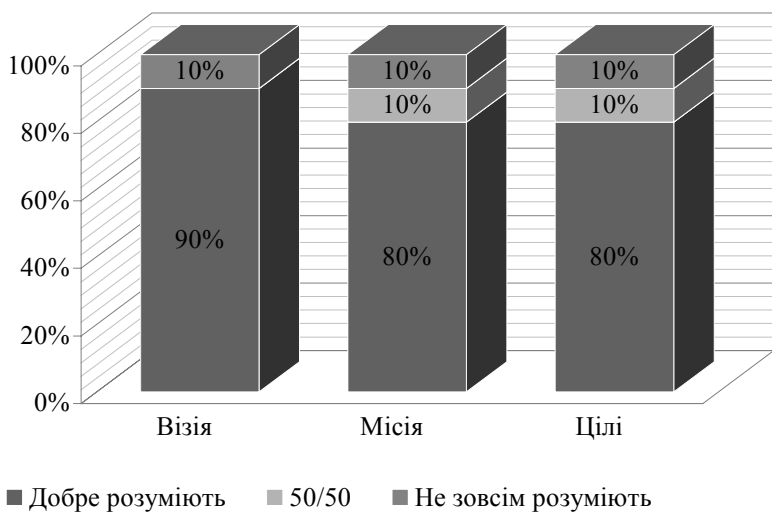


Рис. 1. Результати опитування працівників SaskPower щодо розуміння ними візії, місії і цілей компанії

Як видно із рис. 1, тільки 10 % працівників не усвідомлюють цілей, на які орієнтована їх робота. Передумовою такої ситуації в

компанії є, на нашу думку, висока свідомість працівників, яка досягається за рахунок інформування та роз'яснення щодо програм, які впроваджуються в компанії (рис. 2).

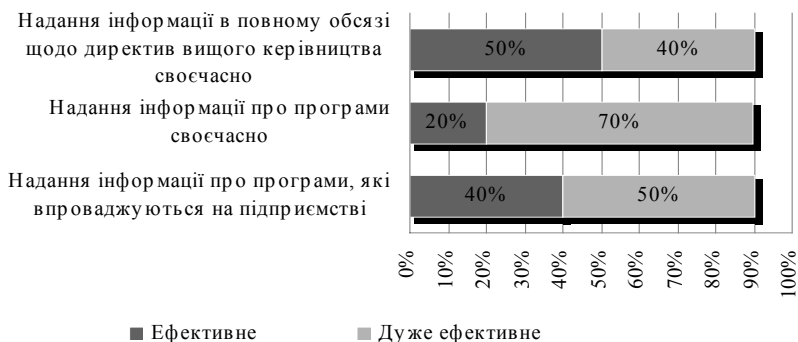


Рис. 2. Результати опитування працівників SaskPower щодо ефективності інформування

Увага, яка приділяється споживачам стосовно їх задоволеності наданими компанією послугами також має суттєве значення для оцінювання процесу цілепокладання. Зокрема, проведене опитування потенційних клієнтів щодо задоволеності послугами компанії дозволило отримати такі результати:

- 1) у середньому задоволені діяльністю SaskPower і користуватимуться послугами компанії 85,5 % потенційних клієнтів;
- 2) 85,9 % респондентів погодились, що SaskPower допомагає своїм споживачам використовувати електроенергію ефективніше;
- 3) 85,9 % респондентів погоджуються з думкою про те, що керівництво компанії є високоєфективним.

Можемо стверджувати, що компанія SaskPower приділяє належну увагу процесу цілепокладання, зокрема такій його складовій, як цілереалізація. Цікавим є те, що така політика є досить сприятливою для компанії, про що свідчить зростання кількості користувачів її послуг (рис. 3).

Така позитивна динаміка кількості споживачів очевидно вплинула на фінансові показники діяльності компанії, а саме на дохід і активи та їх зростання (рис. 4). І це враховуючи той аспект, що компанія активно допомагає своїм споживачам викори-

стовувати електроенергію ефективніше, тобто скорочуючи їх обсяги споживання.

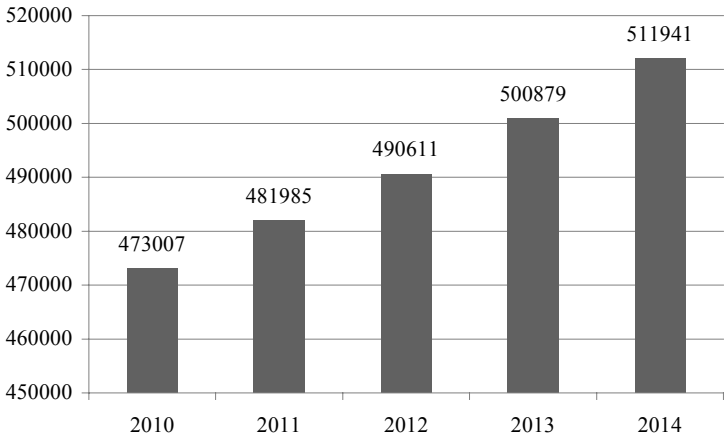


Рис. 3. Кількість користувачів послугами SaskPower протягом 2010–2014 рр.

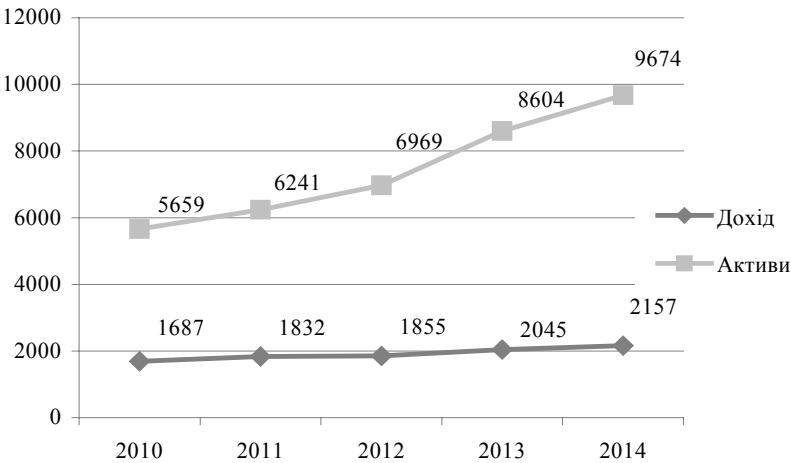


Рис. 4. Зміна доходу та активів SaskPower за 2010–2014 рр.

Висновки. Таким чином, можна підсумувати, що на ефективність діяльності компанії чималий вплив здійснює розуміння працівниками її візії, місії і цілей та покладених завдань. Саме розуміння працівниками даних складових цілеформування дозволяє чітко визначати мету діяльності та конкретизувати її у цільових показниках. А складові процесу цілереалізації, зокрема за допомогою зворотного зв'язку, дозволяють ефективно виконувати покладені на працівників завдання та досягати цілей компанії. При цьому така робота проводиться на основі зв'язку із потенційними споживачами і клієнтами. Робота працівників, які усвідомлюють цілі і завдання компанії перетворюється на командну гру, яка ефективно досягає поставлених цілей при найменших затратах, зокрема, використовуючи закон синергії.

Література

1. Пригожин А. И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. / А.И. Пригожин. — М. : Издательство «Дело» АНХ, 2010. — 432 с.
2. Цеклаури В. Ю. Целеполагание в стратегическом планировании инновационного развития хозяйственных систем на мезоуровне / В. Ю. Цеклаури, Е. В. Сибирская, Е. В. Петрухина // [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.km.ru/referats/335130-tselepolaganie-v-strategicheskom-planirovanii-innovatsionnogo-razvitiya-khozyaistvennykh-sist>
3. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства [текст] : навч. посіб. / М. Г. Саєнко. — Тернопіль : Економічна думка, 2006. — 390 с.
4. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко — К. : Центр учбової літератури, 2013. — 272 с.
5. Котлер Ф. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций [Текст] / Ф. Котлер, А. Р. Андреасен. — Феникс, 2007. — 854 с.
6. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ.навч. закл.] / Д. О. Горелов, С.Ф. Большенко. — Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. — 133 с.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление. 3-е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханский. — М.: Экономист, 2004. — 296 с.
8. Охріменко О. О. Результативність стратегічного цілепокладання енергогенеруючих підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Охріменко // Економіка: реалії часу. Електронне видання. — № 2. — Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/63-68.pdf>
9. Офіційний сайт SaskPower [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.saskpower.com/>

Соловійов В. П., д.е.н.,
заступник директора з науки,
ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу
та історії науки
ім. Г.М. Доброва НАН України»
solovyov@nas.gov.ua
Сенченко В. В., к.т.н.,
старший науковий співробітник відділу проблем
інноваційної економіки,
ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу
та історії науки
ім. Г.М. Доброва НАН України»
seva46@ukr.net
Гладков О.В.,
начальник Управління інформаційно-аналітичного
забезпечення та моніторингу,
Міністерство енергетики та вугільної промисловості України
gladkovov@gmail.com

Viacheslav P. Soloviov
Dr of Economical Sciences
Deputy Director
Dobrov Institute for S&T Potential
and Science History Studies of NAS of Ukraine
Vasil V. Senchenko
PhD
Senior Fellow
Dobrov Institute for S&T Potential
and Science History Studies of NAS of Ukraine
Oleksiy V. Gladkov
Head of Department for Information and Analytical Support and
Monitoring
The Ministry of Energy and Coal Industry of Ukraine

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ЯК НОВА ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

АНОТАЦІЯ. Досліджено проблеми та шляхи впровадження електронного урядування в Україні, гармонізації взаємодії державної влади, бізнесу та громадян. Обґрунтовано необхідність попереднього (до впровадження нових інформаційних технологій) перегляду всіх усталених управлінських методів державних установ.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: електронне урядування, композитні індекси, інформаційне суспільство, державне управління.

ELECTRONIC MANAGEMENT AS NEW FORM FOR ORGANIZATION OF PUBLIC AND LOCAL SELF-GOVERNMENT AUTHORITIES ACTIVITY IN UKRAINE

ABSTRACT. The problems and ways of implementing e-government in Ukraine, harmonization of interaction between government, business and citizens are researched. The necessity of the preliminary (before the introduction of new information technology) view all established methods of management of public institutions is proved.

KEY WORDS: e-government, composite indexes, information society, public administration.

Вступ.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) в Україні стають одним із базових засобів виробництва й основою практично всіх процесів, єдиний інформаційний простір країни стає відкритішим для суспільства, що надає можливість узгодити інтереси суспільства та держави на комплексній і системній основі.

Влада усвідомлює, що ІКТ мають бути невід'ємною частиною всієї діяльності урядових установ, і їх не можна виокремлювати та скорочувати з метою економії. Зростає розуміння того, що інформаційні технології (ІТ) створюють нові можливості для узгодженої взаємодії центральних і регіональних органів влади, дають змогу забезпечити високий рівень обслуговування громадян, не перевищуючи межі бюджетних асигнувань.

Елементи електронного урядування (e-government) дозволяють контролювати загальні інформаційні потоки, результатом чого має стати модернізація державного управління без бюрократичних перепон між органами влади (cross-boundary government).

Постановка задачі (мета).

За даними Всесвітнього економічного форуму рейтинги України за індексами, що стосуються ІКТ, становлять [1]:

— *Глобальний індекс конкурентоспроможності 2015* (WEF Global Competitiveness Index) — 79 місце із 140 країн (2014 рік — 76 місце із 144 країн);

— *Індекс мережевої готовності 2015* (WEF Networked Readiness Index) — 71 місце із 143 країн (2014 рік — 81 місце із 148 країн);

— *Індекс технологічної готовності 2015* (WEF Technological Readiness Index) — 86 місце із 140 країн (2014 рік — 94 місце із 148 країн).

За *Індексом розвитку електронного уряду* ООН (The UN Global E-Government Development Index) у 2014 році Україна посіла 87 місце серед 193 країн-членів ООН (2012 рік — 68 місце із 190 країн).

Відповідно до звіту Міжнародного союзу електрозв'язку (МСЕ) «Вимір інформаційного суспільства 2015» за *Індексом розвитку ІКТ* Україна посіла 79 місце (2014 рік — 73 місце із 166 країн).

За даними Міжнародної організації World Wide Web Foundation в 2014 році за *Індексом розвитку Інтернету* (The Web Index) Україна посіла 46 місце із 86 країн.

За даними щорічного звіту «Стан широкосмугового зв'язку 2015», підготовленого спільною ініціативою МСЕ та ЮНЕСКО, за *рівнем проникнення Інтернет* за 2014 рік Україна посіла 95 місце із 191 країни (2013 рік — 94 місце серед 191 країни).

Низькі рейтинги України свідчать про недостатнє використання потенціалу ІКТ і державою, і установами, і громадянами.

У чинних органах державної влади та державних установах України використовується значна кількість різноманітних систем електронного документообігу, інформаційних систем, інформаційних ресурсів і баз даних (програмно-апаратних комплексів) з обробки інформації та надання послуг населенню, впроваджено низку однотипних облікових систем від різних розробників, дублюючих одна одну. В результаті значні бюджетні кошти спрямовуються на підтримку дублюючих ІТ-комплексів та інформаційних систем. Відсутність єдиних принципів електронної взаємодії ресурсів між ними підвищує додаткові бюджетні витрати на розробку, технічну підтримку та утримання штату кваліфікованого ІТ-персоналу.

Новітні ІТ і відкриті технічні стандарти кардинально змінили методи керування інформаційними потоками в органах державної влади. Завдяки переходу до розподіленої комп'ютерної архітектури з'явилася можливість застосовувати ІТ для об'єднання й уніфікації успадкованих різноманітних систем державного управління.

Метою роботи є дослідження електронного урядування як нового механізму взаємодії держави, громадян та бізнесу в Україні, завдяки якому відбудеться зняття бюрократичних бар'єрів і залучення суспільства до процесу формування і реалізації державної політики в Україні.

Результати.

Тематика електронного урядування в публікаціях останнього часу зводиться, як правило, до розгляду питань про платформи, портали, документообіг, використання технологій тих чи тих фірм, бю-

джетні кошти, наводять приклади реалізації і успішного впровадження систем, що претендують на право називатися e-government. При цьому рідко розглядаються дійсно фундаментальні питання, пов'язані з електронним урядуванням — існування і розвиток громадянського суспільства і демократії в інформаційному суспільстві.

У суспільному житті будь-якої країни існує три суб'єкти: держава, громадяни і комерційні організації — «бізнеси», що представляють економіку країни. Взаємодії між ними виражаються відомими скороченнями: B2B («business-to-business»), B2C («business-to-customer»), G2B («government-to-business»), G2C («government-to-citizen») і т. д. Бізнеси в будь-якій країні, при будь-якій системі завжди належать або громадянам, або іншим бізнесам, або державі. Держава належить своїм громадянам — т. ч. громадяни є власниками своєї держави. Громадяни нікому не належать, крім самих собі. Усередині країни і громадяни, і бізнеси взаємодіють не просто з державою, як з якимось єдиним об'єктом, а з безліччю відомств, регіональних і муніципальних структур, різних департаментів і т.д. Взаємовідносини між суб'єктами регулюються державою з волі громадян, що, власне, і є вираженням демократії.

Описана схема взаємин між суб'єктами суспільного життя принципово нічим не відрізняється від схеми організації взаємодії у великому бізнесі, особливо в сучасних горизонтально-інтегрованих корпораціях. Можна стверджувати, що сутність реалізації будь-якого процесу за допомогою системоутворюючих елементів електронного урядування провідних країн світу — це, як правило, впровадження корпоративної інформаційної системи національного масштабу. E-corporation і e-government — це дуже близькі речі, не існує принципової різниці між процесами автоматизації у великій корпорації і процесами автоматизації в державі, хоча цілі і методи, звичайно, трохи різняться. Відмінністю правил роботи бізнесу від правил роботи держави є цільова орієнтація — ефективні бізнеси орієнтуються на потреби замовників, у той час як традиційні держави часто орієнтуються на власні потреби, в тій чи іншій мірі ігноруючи потреби громадян.

З цього випливає друга важлива теза: для реалізації e-government необхідний перехід від відомчої орієнтації діяльності держави до орієнтації на потреби і задачі громадян. Ця проблема постає перед усіма країнами, які впроваджують у себе системи e-government, у тому числі і в Україні при реалізації програми «Електронна Україна». В аналогії між електронною корпорацією і електронним урядуванням цьому твердженню відповідає відом-

мий усім фахівцям з корпоративних інформаційних систем факт: підвищення ефективності функціонування корпорації в цілому при впровадженні інформаційної системи досягається тільки при одночасному проведенні реінжинірингу бізнес-процесів підприємства, що автоматизується.

Бізнес-процеси в Україні на сьогоднішній день — це відомча орієнтація послуг державних органів на всіх рівнях і відсутність взаємообміну інформацією між різними відомствами і службами. Є відомчі бази даних, але немає ні стандартизації форматів, ні обміну інформацією між відомствами. Типовим є високий рівень регламентації процесів всередині відомств при одночасно низькому рівні регламентації міжвідомчої взаємодії. Як правило, відсутні або слабо визначені відповідальність і контроль термінів виконання при міжвідомчих взаємодіях. Ціна державної неорганізованості виявляється в результаті для економіки і суспільства дуже великою.

Урядування без бюрократичних перепон між установами вимагає докорінної зміни всіх управлінських методів. Перш за все має бути встановлене чітке керівництво процесом інтеграції з метою визначення загальних планів дій, побудови інфраструктури для їхнього виконання, встановлення термінів завершення робіт, організації контролю за цим процесом. Для реалізації можливостей e-government в Україні необхідно забезпечити ефективний міжвідомчий інформаційний обмін між державними інформаційними ресурсами. Однією з умов усунення зазначених бюрократичних перепон є попередній (до впровадження нових ІТ) перегляд діючих бізнес-процесів державних установ. Надзвичайно небезпечно намагатися автоматизувати існуючі неефективні схеми державного управління [2].

Для підвищення ефективності функціонування економіки, державного управління та місцевого самоврядування необхідний реінжиніринг процесів на всіх рівнях. Принцип «єдиного вікна» у взаєминах бізнесу з державою необхідно розвивати і поширювати на взаємини держави і громадян. Громадянин не повинен носити довідки з одного відомства в інше для того, щоб здійснити необхідну для нього операцію, він повинен просто звернутися до державних органів. А весь подальший взаємообмін документами і обмін інформацією повинен відбуватися всередині без його участі і у фіксований термін. Для цього необхідні загальнонаціональні стандарти взаємодії та інформаційного обміну між відомствами.

Фундаментальною проблемою сучасного суспільства також є інформаційна нерівність — недоступність для частини жителів світу засобів обробки, вибірки і передачі інформації в телекому-

нікаційних мережах, включаючи Інтернет. На міжнародному рівні проблема інформаційної нерівності вперше була поставлена в 2000 р. лідерами країн «вісімки» (G8) в «Окинавській хартії глобального інформаційного суспільства» (<http://www.dotforce.org/reports/it1.html>). На Генуезькому саміті влітку 2001 р. був вироблений план дій по ліквідації інформаційної нерівності (http://www.dotforce.org/reports/DOT_Force_Report_V5.0h.doc).

Без подолання інформаційної нерівності неможливий ні процес глобалізації, ні ефективний розвиток інформаційного суспільства, ні саме існування і масове впровадження e-government. Відзначимо, що ООН вирішує проблему подолання інформаційної нерівності в контексті боротьби з бідністю, що цілком природно — базовою нерівністю є нерівність економічна, соціальна і культурна.

Висновки. В Україні вже створено прототипи окремих базових елементів e-government (електронне міністерство, електронний регіон, електронне місто, електронне село) та отримано відповідний досвід у цій сфері. При цьому залишаються невирішеними проблеми їх інтеграції в єдину систему, координації дій виконавців, перевірки відповідності цих елементів на типовість рішень.

Організація міжвідомчої та міжрегіональної електронної взаємодії потребує комплексних масштабних рішень, підтриманих відповідними ресурсами.

Література

1. *[Електронний ресурс]*. — Режим доступу: <http://www.nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=6&language=uk>
2. *Семенченко А.І.* Електронне урядування в Україні: проблеми та шляхи вирішення //Електронне урядування: міжнародний науковий фаховий журнал. — 2010. — №1. — С. 6-17.

Смерічевська С. В.

професор кафедри логістики

Тимошенко А. О.

студентка,

Національний авіаційний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕОЕКОНОМІКИ

АНОТАЦІЯ: Визначено сутнісні характеристики та особливості управління логістичною активністю підприємства, визначено її структуру та фактори впливу на формування логістичної активності господарюючих об'єктів в умовах нової економіки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: неоекономіка, логістична активність, елементарна логістична активність, комплексна логістична активність.

ABSTRACT: The article deals with a new concept under conditions of the new economics, named the logistic activity. It was also looked for it's structure and factors influenced the developing of it's components.

KEY WORDS: the new economics, the logistic activity, the elementary logistic activity, the complex logistic activity.

Вступ. Економічні явища, що відбуваються в сучасному світі, змушують учених якщо і не переглянути позиції класичної економіки, то вагомо їх розширити новітніми, сучасними концепціями. Пошук і розробка цих концепцій сьогодні активно ведеться у всіх країнах [8].

Постановка задачі: Визначити сутність та особливості прояву логістичної активності підприємства в умовах нової економіки, здійснити аналіз складових логістичної активності та факторів впливу на її формування.

Результати: В умовах нової економіки, названою неоекономікою, вплив високотехнологічних інноваційних процесів на економічні суб'єкти тягне за собою значущу зміну макроекономічних параметрів всієї економічної системи [10].

Логістика сьогодні займає ключову позицію в діяльності сучасних розвинених підприємств та організації бізнесу в цілому. Зміни, які відбуваються в новій економіці, накладають відбиток на логістичну концепцію. Процеси глобалізації суспільного життя, спеціалізація виробництва, віртуалізація економіки, інформатизація суспільства, глобалізація економіки, індивідуалізація пропозицій, підвищення вимог до екологічної складової діяльності ринкових суб'єктів, інноваційність економіки впливають як на логістичну концепцію в цілому, так і на логістичний інструментарій [4].

У науковій літературі, з урахуванням тенденцій розвитку неоекономіки, набуває все більшого поширення ідея підвищення рівня логістичної активності підприємств, регіонів, і, навіть цілих країн. У той же час у науковому середовищі поки що не сформовано єдиного підходу до визначення сутності самого терміну «логістична активність» [9].

Наприклад І.Д. Афанасенко логістичні активності трактує як такі компоненти системи, які приводять її в діяльний стан. Активності, за ствердженням І.Д. Афанасенко, здатні нести організуючий початок і деструктуючі елементи. Останні можуть бути

спрямовані в середину системи, перевіряючи її на міцність, або в навколишнє її зовнішнє середовище; у такому випадку вони наділяють логістичну систему підвищеною агресивністю. Логістична система функціонує позитивно, поки сили творення переважають [1].

І.Т. Балабанов наполягає на тому, що логістична активність — це вплив на виникнення, перетворення або поглинання потоків (у тому числі і матеріальних) у певному економічному об'єкті, функціонуючому як єдина система [2].

А. І. Семененко та В. І. Сергєєв логістичну активність трактують як «логістичні дії, операції або функції, спрямовані на вдосконалення яких-небудь процесів». Автори стверджують, що логістична активність — це те ж, що «операція», «захід» [6]. Саме даний підхід до визначення сутності терміну «логістична активність» отримав найбільшого визнання в науковому середовищі.

Логістична активність — це складна структурована економічна система, яка складається із взаємозв'язаних у єдиному процесі логістичних операцій, сукупність яких становить логістичні функції, що спрямовані на реалізацію цілей логістичної системи. Логістична активність, як вважає ряд авторів [2–6] буває елементарною і комплексною (рис. 1).



Рис. 1. Структурні особливості сутності логістичної активності підприємства

Елементарною логістичною активністю (Ordinary logistical activity) є будь-яка проста дія, яка не може бути в подальшому на простішій дії в межах поставленого завдання. Дії елементарної логістичної активності називають логістичними операціями.

Наприклад, логістичними операціями є дії елементарної логістичної активності, які відбуваються з матеріальним потоком, такі як навантаження, розвантаження, перевезення, прийом і відпуск зі складу, зберігання, сортування, консолідація, розукрупнення, маркування, страхування, митне оформлення і т. п.

Існують логістичні операції, що відбуваються з інформаційним і фінансовим потоками. Це такі дії, як: збір, зберігання, обробку і передачу інформації про матеріальний потік, розрахунки з постачальниками і покупцями товарів, страхування вантажу, передача прав власності на товар.

Комплексною логістичною активністю (Complex logistical activity) є відокремлена сукупність логістичних операцій і поставлених перед логістикою завдань. Дії комплексної логістичної активності називають логістичними функціями, які є сукупністю логістичних операцій.

Логістичні функції бувають базисними (постачання, виробництво, збут), ключовими (підтримування стандартів обслуговування споживачів, управління закупівлями, транспортування, управління запасами, управління замовленнями, управління виробничими процедурами, ціноутворення) та підтримувальними (складування, вантажопереробка, захисне упакування, забезпечення повернення товарів, забезпечення запасними частинами і сервісне обслуговування, збирання повернутих відходів, інформаційно-комп'ютерна підтримка, фізичний розподіл) [7].

Діями комплексної логістичної активності є: постачання, виробництво, збут, підтримка стандартів обслуговування споживачів, управління замовниками, управління запасами, транспортування, ціноутворення, дистрибуція готового продукту, фізичний розподіл [2].

Кожна з логістичних функцій становить доволі однорідну (з позицій мети) сукупність дій.

Принципова відмінність логістичних функцій від аналогічних функцій при традиційній організації господарської діяльності полягає насамперед у їх тісному системному взаємозв'язку.

Об'єднання елементарних логістичних активностей у комплексну логістичну активність багато в чому визначається існуючої логістичної системою.

Існують різні види логістичних операцій і функцій залежно від факторів, які на них впливають: галузеві, регіональні та внутрішньовиробничі [3].

В умовах неоекономіки існує комплекс факторів, які впливають на формування логістичної активності підприємства. Такі фактори мають свої особливості, що пов'язано з особливостями логістичного менеджменту в порівнянні з традиційним.

При визначенні обсягу логістичних операцій і функцій підприємства (обсягу логістичної активності) враховуються такі фактори (табл. 1). [5].

Таблиця 1

**ФАКТОРИ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ОБСЯГУ ЛОГІСТИЧНИХ
ОПЕРАЦІЙ І ФУНКЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

№	Назва групи факторів	Склад групи
1	2	3
1	Галузеві	Номенклатура, асортимент продукції
		Кількість постачальників
		Кількість отримувачів
		Існуюча система організації перевезень
		Наявність посередницьких фірм
2	Регіональні	Існуючі господарські зв'язки з постачальниками та споживачами
		Наявність спеціалізованих підприємств із забезпечення транспортування в регіоні
3	Внутрішньовиробничі	Габаритні розміри і маса продукції
		Форма організації виробничого процесу
		Обсяг випуску

Отже, в табл. 2 зведено узагальнений комплекс факторів впливу на формування логістичної активності підприємства в умовах неоекономіки.

Таблиця 2

**УЗАГАЛЬНЕНА КЛАСИФІКАЦІЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ
НА ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ НЕОЕКОНОМІКИ**

№	Назва групи факторів	Склад групи
Зовнішні фактори формування логістичної активності		
1	економічні	впливають на рівень інфляції, валютний курс, темпи розвитку різних галузей, ринків праці, капіталу, попиту та пропозиції тощо.
2	політичні	визначають рішення з питань розвитку бізнесу в країні; інвестиційний, фінансовий клімат тощо
3	законодавчі	формують нормативно-правові документи, що регулюють діяльність фірми
4	соціальні	демографічна ситуація, соціальні потреби, міграція, культурні запити тощо
5	екологічні	вимоги до технологій
6	міжнародні	організація документообороту, способів оплати, умови поставок
Внутрішні фактори формування логістичної активності		
1	управління	контролінг, організаційна структура управління, ланування і прогнозування
2	зміст логістичної стратегії	конфігурація логістичної мережі, встановлення та утримання стандартів логістичного сервісу, проектування логістичної інформаційної системи тощо
3	внутрішньовиробничі	якість вхідного матеріального потоку, застосування принципів організації виробництва, управління витратами
4	транспортування	маршрут доставки і вид транспорту, управління витратами, страхування
5	використання технологій	комп'ютеризація бізнес-процесів, застосування ІТ

Висновки: Отже, логістичною активністю в умовах неоекономіки є складна структурована економічна система, яка складається із взаємозв'язаних у єдиному процесі логістичних операцій, сукупність яких становить логістичні функції, що спрямовані на реалізацію цілей логістичної системи.

Складовими логістичної активності є елементарна логістична активність і комплексна логістична активність, тобто набір різноманітних логістичних операцій і функцій, які відбуваються на підприємстві.

При визначенні обсягу логістичних операцій і функцій підприємства (обсягу логістичної активності) потрібно враховувати ряд факторів, які бувають зовнішні та внутрішні по відношенню до системи і мають певні складові.

Література

1. *Афанасенко И.Д.* Практикум по логистике снабжения: вопросы и тесты / Афанасенко И.Д., Борисова В.В. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. — С. 113 (188 с.).
2. *Балабанов И.Т.* Электронная коммерция: учебное пособие / И.Т.Балабанов. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с. (Учебник для вузов).
3. *Гурч Л. М.* Логістика /Л. М. Гурч / Міжрегіональна академія управління персоналом/ Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. — К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. — С. 556.
4. *Евтодиева Т. Е.* Современные условия реализации логистики [Текст] / Т. Е. Евтодиева // Вестник Астраханского государственного технического университета — 2011. — Серия: Экономика, № 1. — С. 46–49.
5. Маркетинг та логістика в системі менеджменту [Текст] : Тези доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф, (Львів, 7-9 листоп. 2002 р.) / Нац. ун-т «Львів. політехніка» [та ін.]. — Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2002. — 416 с.
6. *Семененко А.И.* Логистика. Основы теории: Учеб. для вузов [Текст] / А.И. Семененко, В. И. Сергеев — СПб.: Союз, 2001. — С. 148.
7. *Сергеев В. И.* Менеджмент в бизнес-логистике. — М.: Филинь, 1997. — 772 с.
8. *Сизов В.С.* Неоэкономика как стратегия развития экономики [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.rektor.vsei.ru/staty/staty11.pdf>.
9. *Смерічевська С. В.* Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення / С.В. Смерічевська, С.В. Чернишова, М.В. Жаболенко та інші. / Навчальний посібник в схемах і таблицях / За заг.ред.С.В. Смерічевської. — Львів, Магнолія -2006, 2013. — 552 с.
10. Kevin Kelly. New Rules for the New Economy [Електронний ресурс] WIRED, September, 1997. — Режим доступу: <http://www.wired.com/wired/0.09/newrules.html>.

Чікірісов Д. В.
аспірант кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»
Dim-chik@poverh.kiev.ua

Chikirisov Dmyto
Postgraduate, Management Department
SHEE «National Economic University named after Vadym Hetman»
Dim-chik@poverh.kiev.ua

ВАЖЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ЕЛЕКТРОННИХ МАС МЕДІА

АНОТАЦІЯ: ЗМК перетворились на провідну галузь економіки та ефективну складову розвитку свідомого суспільства. Медійні ресурси комерціалізують вільний час людини, який зростає по мірі економічного прогресу і дедалі ширший прошарок залучається до споживання медіа. В свою чергу рекламодавець на ринку послуг ЗМК купує основний «товар» медійних ресурсів — якісну аудиторію. Управління якістю продукту суттєве для ефективності функціонування в тому числі медійного бізнесу як і будь якого виробництва.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: Медіаіндустрія, Комерціалізація, Реклама, Прибутковість.

IN SEARCH OF THE WAYS TO MANAGE THE MASS MEDIA COMMERCIALISATION

ABSTRACT: Mass Media have turned into the substantial structural part of the economy as well as to the essential force in conscious society development. Media companies commercialize person's leisure which has tendency to grow along with economic progress and to involve more people to consume media products. Advertisers in its turn act in the media market as the consumers who makes a purchase of the main «goods» that produce Media Companies i.e. quality audience. To manage quality of its products appears the same essential for the Mass media as for any working business.

KEY WORDS: MediaIndustry, Commercialization, Advertisement, Profitability.

Мета: виділити ринки і основну роль функціонування ЗМК у ринковому середовищі та визначити чинники економічного впливу на прибутковість Медіа ресурсу як бізнесу.

«Дійсно жити — це жити володіючи вірною інформацією».
Норберт Віннер

Викладаючи основи теорії інформації *Клод Шеннон* особливо наголошував, що будь-які випадково отримані відомості ні в якому разі не визначаються як інформація. Остання складається лише з тих даних щодо об'єкту або явища, що зменшують невизначеність або ж ентропію у адресата повідомлення. Засновник кібернетики *Норберт Вінер* [3] описав визначальну роль інформаційного навантаження в еволюції людства зауваживши, що кожна людина постійно перебуває в боротьбі з інформаційним навантаженням. Тобто первісною задачею спільноти яка прагне прогресу є організація анклавів порядку і системності, полегшеної ентропії. Останні факти наочно довели трагедії, які породжуються за сприяння неконтрольованого інформаційного простору в державі. Із заглибленням людства до інформаційної формації так само зростатиме вплив інформаційного сектора на структуру факторів, які формують прибутковість бізнесу й рівень зайнятості.

Медіаіндустрія як самостійна галузь економіки почала розвиватися з підвищенням письменності і збільшенням вільного часу в осіб. Підвищення рівня життя і збільшення вільного часу — два взаємозв'язаних і нагальних фактора розвитку медіаекономіки як процесу, без яких сучасних ЗМК просто не існувало б. У 2000 роках найприбутковішими індустріями у світі стали виробництво комп'ютерних програм і послуг, комунікації, інтернет проекти. В безкоштовному інформаційному просторі України конкурують 32 загальнонаціональні телеканали, близько 50 радіостанцій і 20 потужних видавництв. Єдиний платіж споживача — його вільний час. Але отримати якісну послугу громадянин має можливість лише від незалежного і прибуткового бізнесу. Найпопулярнішим медійним ресурсом серед споживачів залишається телебачення (середній телеперегляд в Україні становить 4,5 годин на день [Nielsen, Markdata виміри]). Виходячи з реалій, усі основні телеканали України сьогодні збиткові. В умовах економічного зростання в період між нульовими та світовою кризою 2008 р. була приділена увага до рентабельності засобів масової комунікації але потому канали повністю перейшли до моделі висвітлення ідеології зацікавлених осіб, що перетворило ринок медіа на квазірининок капіталізації ідей власників за дотаційні ресурси.

Будь-який ЗМК виробляє єдиний продукт для двох ринків, товару та послуги: з одного боку обирає продукт в ефірі каналу або на шпальтах газети аудиторія, з іншого — ті самі особи є і споживачем, і голосом в підтримку того чи іншого медіа на рекламному ринку.

Графічно ринкова модель роботи ЗМК виглядає таким чином:



Рис. 1. Основні ринки функціонування ЗМК

Споживач звертається до ЗМК для задоволення своїх потреб і не замислюється про вартість ресурсу який він споживає. Він розуміє лише зміст та упаковку, тобто вид доставки інформації, а єдине чим він сплачує здебільшого є його власний час. Задача підбору контенту, який структурує аудиторію за віком, доходом, географією та іншими соціо-демографічними характеристиками полягає на Медіа менеджера. Тобто товар, який виробляє мас-медіа, — це його контент, на телебаченні — це новини/серіали/розваги/інформація тощо. Це що стосується ринку товару.

Іншим ринком роботи ЗМК, так само і основним для комерціалізації послуг, на якому конкурують ЗМК, є ринок послуг, або рекламний, на якому продають структуровану в цифри аудиторію інфореурсу.

Одним з перших аудиторію ЗМК окреслив терміном «товар» американський науковець Даллас Смайт. За його положенням, запорукою виникнення газулузі мас-медіа являється впорядкована і формалізована і виміряна аудиторі, дані про яку ЗМК надає рекламодавцям. Вся економіка ЗМК гармонізується в ринкову економіку не стільки створюючи ідеологічні продукти для впровадження їх у свідомість споживачів, скільки структурувавши і вимірявши масову і спеціалізовані аудиторії для рекламодавців. І це є завданням ЗМІ в умовах ринку.

Нижче наведено ланцюжок цінностей, притаманний ринку ЗМК.

Сьогодні рекламно-комунікаційний ринок України становить близько 10 млрд гривень з податками або близько 0,5 % ВВП, у той час як для Європейських країн цей показник становить 1 %, а в США перевищує 1,5 %. В Україні на телебачення витрачається до 50 % рекламних бюджетів. наведена нижче таблиця доводить переважну роль телереклами в сукупних витратах замовників.

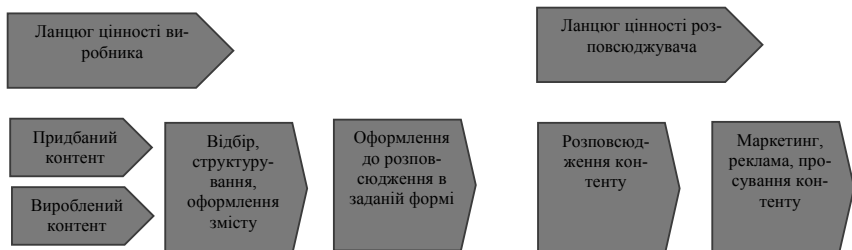


Рис. 2. Ланцюжок цінностей ЗМК [1]

Таблиця 1

ОБСЯГ МЕДІЙНОГО РЕКЛАМНОГО РИНКУ УКРАЇНИ У 2015 РОЦІ [4]

Вид ЗМК	2015, млн грн
Телереклама, всього	3 930
Преса, всього	1 400
Радіореklама, всього	290
Зовнішня реклама (ООН Advertising), всього	1 020
Реклама в кінотеатрах	30
Інтернет-реklама	2 315
Медіаринок загалом	8 985

Висновки: окреслюючи ринки функціонування комерційного ЗМК як товарів і послуг стає зрозумілим принцип роботи мас медіа і продукт, який комерціалізують канали, ефективність чого впливає на прибутковість телеканалів.

Література

1. Вартанова Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран / Е.Л. Вартанова // Учебное пособие. — М.: Аспект Пресс, 2003. — С. 205.
2. Shannon C. The Mathematical Theory of Communication First Edition (US) First Printing Edition by Claude E Shannon / C. Shannon. — University of Illinois, 1963 -115 p.
3. Wiener N. Bulletin of the American Mathematical Society / N. Wiener// Vol72. No.1. — Part 2 — American Math.Society, 1966. — P. 29.
4. www.adcoalition.org.ua

«СУЧАСНІ ПАРАДИГМИ СТРАТЕГІЧНОГО ТА КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

Mariam Vardiashvili, Ph.D.,
Assistant Professor of the Faculty
of Economics and Business
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

PECULIARITIES OF REGISTRATION OF NONFINANCIAL ASSETS IN GEORGIA IN THE PERIOD OF INTRODUCTION OF IPSAS

ANNOTATION. The present Article considers the peculiarities of registration of nonfinancial assets in Georgia in the period of introduction of IPSAS and, on example of registration of the fixed assets, demonstrates a conformity of the national standards with the international ones.

KEY WORDS: Nonfinancial assets; Fixed assets; IPSAS, National Standards

Introduction: The fixed assets registered on the balance of the organizations funded from the State Budget, form an inseparable part of the state property. Their registration and reflection in the financial reporting in compliance with the international standards, will facilitate to management and analysis of the state-owned resources.

A process of introduction of the international standards of accounting and reporting, is being continuing successfully, in Georgia. The Instruction «On Accounting and financial Reporting by the Budgetary Organizations» approved under Decree No. 429 of the Minister of Finance of Georgia, through which the considerable changes were made in the rules of accounting of the organizations operating in the public sector, may be considered as one of the important stage of the aforementioned process.

Purpose. Our purpose is to analyze a conformity of the national standards with the international standards and reveal differences between them on example of the fixed assets.

Results. Recognition. According to the budgetary classification accepted in Georgia, «The fixed asset is a derivative asset used in the process of production or services, multiply, during the period exceeding one year or permanently and, a value of which amounts to 500 GEL or more [2]. A similar explanation of the fixed asset gives the current instruction «On Accounting», as well.

As seen from the explanation, for determining the fixed asset, a sufficient condition is that the asset should be in use for more than one year and that its value should exceed the established amount. But, this is not in conformity with the explanation provided by IPSAS, according to which a value of the fixed assets shall be recognized as the asset in case, if:

- It is expected that an unit will receive in future an economic benefit or a potential of service, by use of this asset, and
- For an unit, a reliable assessment of a value of the asset is possible

In this explanation, in addition to the economic content of the fixed assets, a specificity of the governmental sector is reflected as well, which is expressed in a circumstance, that the assets having the «potential of service», are also recognized as the assets. Moreover, the standard does not establish a limit of value.

Besides, according to IPSAS, those assets are also recognized as the «fixed assets», which do not ensure receipt of an economic benefit, however, provide an entity with an opportunity to gain an economic benefit in future, from another assets, which could not take place without such assets.

According to the Instruction, «A value of any property, plant, or equipment, which form an inseparable part of the fixed assets, should be added to the value of such assets» [3]. Our opinion is, that the assets introduced by this clause of the Instruction, are the independent inventory, because, according to the standard, only those spare parts and servicing equipment should be registered as the fixed assets, which are used together with any specific unit of the fixed assets.

The standard does not define, what does the unit of the fixed asset cover, but, explains, that if it is difficult to identify an object as the fixed asset because it does not provide individually an economic benefit or is not carrier of a potential of service, then combining the individually insignificant units seems to be advisable. As seen, the standard says about integration of insignificant units, not about a device, equipment, or apparatus.

Moreover, if to take into account that according to the standard, Each part of an item of property, plant and equipment with a cost that

is significant in relation to the total cost of the item shall be depreciated separately [1], then, the above mentioned clause of the Instruction seems to be absolutely unjustified.

Assessment. Upon establishment, the budgetary organizations receive free-of-charge from the state the fixed assets, for implementing the functions established by the law, i.e. the fixed assets are received through the non-exchange transactions.

According to the standard, when receiving the assets through the non-exchange transaction, a cost of the asset is a real value determined as at the date of obtaining. But, the Instruction says to this end.

Assessment after recognition of a fixed asset. According to the instruction, after an initial reflection of an item as the asset, the fixed asset shall be registered by its residual (balance) value, that should be established with taking into consideration all changes, which could take place after its receiving (among them, use of the fixed capital) [3].

According to the standard, assessment of the fixed asset after its recognition, takes place by the indexed price and the revalue models.

According to the indexed price model, after recognizing an item as the asset, the latter should be registered by its value from which all the accumulated amortization and depreciation should be subtracted

According to the revalue method, after recognizing an item as the asset, the fixed asset, if a reliable assessment of its real value is possible, should be registered with the revalued amount which should be equal to the real value determined as at the date of revaluation, from which all further accumulated wear and tear and depreciation losses should be subtracted.

As seen, the indexed price model of the fixed assets is accepted in Georgia, which is calculated as a sum received as a result of subtraction of the accumulated amortization and the loss of depreciation. According to the international practice, for determining the loss of depreciation, the assets should be tested on depreciation, but, this is not envisaged by the Instruction. In such a case, a significant role should be given to a reasonable selection of the method of sum of amortization.

The amortization charging method should reflect a scheme of an economic benefit of the asset or receiving a potential service. Besides, in the public sector, write-offs of the capital investments made upon purchase of such assets, are implemented with charging amortization to the assets purchased through the budgetary sources

According to the standard, during the usable service of the assets, for a systematic distributing their depreciating value, the straight-line

method, the diminishing balance method and the sum-of-the-units method of depreciation can be used

The annual norms established for the budgetary organizations by Ministry of Finance of Georgia, are based upon the straight-line method of depreciation. As the standard says the depreciating value of the asset should be distributed on a systematic basis, during the service potential period

We think that negligence of this factor and use of the unified norms of depreciation for the fixed assets with different usable service period, do not correspond to reflection of a future economic benefit or service potential, itemized in the fixed assets of an unit.

Accounting of amortization. According to the Instruction, both physical and moral amortization of the fixed sets are considered as use of the fixed capital, which is recognized as the operational costs, except for creation of capital by own sources and, are reflected on the same statement. But, the plan of approved statements does not envisage use of the «accumulated amortization» as the corresponding statement for «Use of the fixed capital»

It should be noted that the organizations have a right to develop a plan of their working accounts based on the plan of approved statements, but, this right has not been implemented in the practice

Use of the account where accumulation of amortization is reflected, may be considered as a guarantee of avoidance of extra works and of a necessity of storage of the exact information related to the fixed assets

At the same time, if take into account the Standard's requirement stating that the financial statement must reflect a sum of accumulated depreciation as at the end of the period, we think that the plan of the approved statements needs some corrections

Reflection of the non-financial assets in the financial statements according to requirements of the international standards, provides users with a full and reliable information regarding the resources owned by organization, that is necessary for management and decision-making processes, as well as for analysis of the financial and economic activity of a budgetary organization and controlling target-oriented spending of the sums allocated from the state budget.

Conclusion. As a result, we may conclude that for ensuring a correspondence with IPSAS, it is necessary to analyze the national standards, reveal maximally inconsistencies with the international requirements and further improvement of the existing methodology of accounting and reporting, according to the international practice.

References

- 1., IPSS 17 — Property Plant & Equipment. www.mof.ge
2. Georgian Budgetary Classification. www.mof.ge
3. Instruction On counting and Financial Reporting of Budgetary Organizations. Order No.429 of Minister of Finance of Georgia dated December 31st 2014. Tbilisi, www.mof.ge
4. Instruction «On Norms of Physical Amortization of the Fixed Assets of Budgetary Organizations and Their Reflection in Accounting». Order No.439 of Minister of Finance of Georgia dated 31.12.2002. Tbilisi, www.mof.ge
5. M. Vardiashvili: «Aspects of Formation of the Accounting Policy in Budgetary Organizations». Paata Gugushvili Institute of Economics — International Conference — Actual Problems of Sustainable Development of the National Economy. — Tbilisi, 2015. — Pg. 329–331.

Гордієнко Л. Ю., к.е.н.,
доцент кафедри державного управління,
публічного адміністрування та регіональної економіки
Харківського національного економічного університета і
мені Семена Кузнеця
gordienkolarisa@ukr.net

Gordiienko Larysa
PhD, Associate Professor
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
gordienkolarisa@ukr.net

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ

АНОТАЦІЯ. Запропоновано концептуальні положення стратегічного управління організаційними трансформаціями. Закладено теоретичні основи розробки та впровадження організаційних перетворень.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: концептуальні положення, стратегічне управління, організаційні трансформації.

CONCEPTUAL PROVISIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION

ABSTRACT. Conceptual provisions of strategic management of organizational transformation are proposed. Theoretical foundations of developing and implementing organizational transformation are listed.

KEY WORDS: Conceptual provisions, strategic management, organizational transformation.

Вступ. В умовах інституційних змін, які відбуваються у світі, під впливом як глобальних змін, а саме: політичної та економічної нестабільності в деяких країнах і т. п. явищ, а так і національних — політичного, економічного, соціального та іншого характеру — організації змушені перетворювати свої моделі управління. До теперішнього часу як у теорії управління організаціями, так і на практиці, як правило, досліджувалися окремі види організаційних змін (реструктуризація, реорганізація, реінжиніринг і т.п.), для яких пропонувалися ті чи ті інструментарії стратегічного управління. Практика ж показала, що слідувати окремим методиками, розробленими під той чи той вид організаційного зміни, не завжди призводить до очікуваного результату. Зокрема, в процесі прийняття управлінських рішень щодо реалізації загальної стратегії підприємства виникає необхідність виробляти рішення на основі різних варіантів організаційних змін, у тому числі таких, що носять трансформаційний характер.

Питання стратегічного управління діяльністю підприємства, в тому числі організаційними змінами та окремими процесами, що відбуваються в організації, широко висвітлені в працях видатних економістів як світового рівня, так і вітчизняних: І. Ансоффа, К. Вацьковські, Р. Гранта, Г. Мінцберга, М. Мескона, М. Портера, П. Сенге, А. Дж. Стрикленда, А. А. Томпсона, Л. Є. Довгань, В. Д. Немцова, С. В. Оборської, Т. В. Омеляненко, В. С. Пономаренка, З. Е. Шершньової та ін. У той же час в умовах агресивного турбулентного зовнішнього середовища, що оточує в наш час вітчизняні підприємства, вельми актуальними стають питання розробки нових підходів до стратегічного управління організаційними змінами, що базуються на концептуальних положеннях, які є адекватнішими сучасним тенденціям мінливого світу.

Постановка задачі (мета). Метою даної роботи є концептуальні положення стратегічного управління трансформаційними процесами в організаціях, що повинні ґрунтуватися на науковому баченні та визначенні сутності основних понять (базового концепту): 1) стратегічне управління та 2) трансформаційні процеси.

Результати. Положення 1. Стратегія трансформаційного процесу (організаційної трансформації) «за-нурюється» в стратегічну сферу підприємства, яка в свою чергу повинна знаходитися в домені / сфері інтересів чи діяльності підприємства. При цьому в процесі стратегічного управління підприємством слід враховувати поряд з особливостями трансформації економіки конкретної країни циклічність світового економічного розвитку. Між доменом і стратегією виникають взаємини, які утворюють відповідні стратегічні домени:

соціальний домен — визначає соціальні взаємини, а також роль людини в стратегії; маркетинговий домен — охоплює, передусім, елементи тієї маркетингу; економічний домен — охоплює ресурси та їх розподіл, а також використання; технологічний домен — охоплює технічні засоби і техніки виробництва та надання послуг.

Положення 2. При стратегічному управлінні трансформаційними процесами необхідно розрізняти два аспекти: предметний і моделювання. Предметний аспект відноситься до предмету стратегії і до стратегічного об'єкту. Предметом стратегії слід вважати спосіб розгляду стратегічного об'єкту. Стратегічним об'єктом (чимось речовим, тим, чого торкається стратегія) у класичному поданні, наприклад [1], може бути підприємство в цілому, підрозділи підприємства або його функціональні зони. Для цілей стратегічного управління трансформаційними процесами в якості стратегічного об'єкта будемо розглядати стратегію трансформації (або стратегію трансформаційного процесу). Предметом стратегії підприємства (змістом стратегії) в класичному уявленні є діапазон, розподіл ресурсів, характерна компетенція і синергія [1]. Відповідно для стратегії трансформації (або стратегії трансформаційного процесу) предметом стратегії слід вважати діапазон трансформації і її вид, розподіл ресурсів, необхідних для здійснення трансформаційного процесу, характерна здійсненню трансформаційного процесу компетенція і відповідна синергія.

Положення 3. Стратегічне управління трансформаційними процесами має здійснюватися з урахуванням виду стратегії підприємства. Причому традиційно види стратегії визначаються залежно від таких рівнів управління: 1) рівень фірми; 2) рівень бізнесу (здійснюваної діяльності); 3) функціональний рівень (здійснювані функції). Для кожного з цих рівнів управління формулюється відповідна стратегія.

Положення 4. Розробка стратегії організаційної трансформації є процесом частково формалізованими та частково інтуїтивним. Іншими словами, даний процес слід віднести до класу слабо структурованих проблем, що викликає необхідність використовувати методологію системного аналізу. Крім того, процес створення стратегії організаційної трансформації може протікати під впливом того чи того підходу (наприклад, класичного, модерністського, постмодерного [2]) залежно від організаційного ієрархічного рівня (корпоративний, господарської одиниці, функціональної сфери), величини самої організації і ступеня її зрілості (розвитку), її віку, характеру діяльності, властивостей і особливостей навколишнього середовища і т. п. факторів на основі тієї чи тієї методології стратегічного управління.

Положення 5. Методологію розробки стратегії організаційної трансформації, беручи до уваги її сутність та особливості управління цим видом змін [3], слід формувати з урахуванням парадигми, в основі якої лежить комплексний підхід, у рамках якого можуть бути використані різні конфігурації відомих шкіл стратегічного менеджменту, описані, наприклад у [4].

Положення 6. В якості методичного базису для розробки стратегії організаційної трансформації доцільно скористатися моделюванням, озброєним банком методів і моделей [5] у якості інтерфейсу між особою, яка приймає рішення щодо тієї чи тієї моделі стратегії, і оптимізаційними діями, які забезпечують підготовку варіантів стратегічних рішень і вибір оптимального.

Положення 7. При розробці стратегії організаційної трансформації слід враховувати стратегічний трансформаційний потенціал підприємства, який розглядається як міра готовності здійснення завдань, що забезпечують досягнення поставленої трансформаційної мети, тобто заходи готовності до реалізації проекту або програми стратегічних трансформаційних змін [6].

Положення 8. Пропонується в якості основного компонента кадрового забезпечення стратегічного управління трансформаційними процесами на підприємстві використовувати трансформаційних менеджерів. Вони управляють процесом розробки та імплементації стратегії організаційної трансформації в життя.

Положення 9. Проблеми подолання опору пропонується вирішувати шляхом управління опором реалізації організаційних трансформацій на основі обраної стратегії. При проведенні трансформаційних змін необхідно забезпечити сприяння перетворенням з боку співробітників, що може бути досягнуто шляхом раціонального підбору кадрів і подальшої їх мотивації, залучення їх до процесу трансформації, а також використовуючи адміністративні методи.

Положення 10. Передбачається забезпечити систему стратегічного управління організаційними трансформаціями такими механізмами і компонентами, як: кадрове, інформаційно-комунікаційне, маркетингове, фінансове, технологічне забезпечення; системи підтримки підготовки та прийняття стратегічних рішень, а також раннього попередження, механізмом управління опором та організаційно-економічним механізмом.

Висновки. Отже, запропоновані концептуальні положення стратегічного управління організаційними трансформаціями закладають теоретичну базу розробки та впровадження процесу перетворень в організації.

Література

1. Griffin R. W. Podstawy zarządzania organizacjami / R. W. Griffin. — W-wa: PWN, 2002. — 827 s.
2. Zebrowski M. Strategiczne zarządzanie innowacjami: Strategie małych i średnich przedsiębiorstw IT / M. Zebrowski, K. Wackowski. — W-wa : Difin, 2011. — 192 s.
3. *Гордієнко Л. Ю.* Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінський інструментарій : монографія / Л. Ю. Гордієнко. — Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. — 440 с.
4. *Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2000. — 336 с.
5. *Вацьковські К.С.* Банк методів і моделей підтримки трансформаційно-управлінських рішень у соціально-економічних системах / Л.Ю. Гордієнко // Проблеми економіки. — 2012. — № 2. — С. 38–42.
6. *Гордиенко Л.Ю.* Формирование подходов к стратегическому планированию трансформационных процессов в организации // Управління розвитком. Збірник наукових праць. — 2002. — №2 — С. 9–14.

Граждан О. Б.,

асистент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»
grajdan_ab@ukr.net

Grajdan Oleksandr

Assistant of management department
SHEI «Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman»
grajdan_ab@ukr.net

КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОЇ МОДЕЛІ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

АНОТАЦІЯ. У сучасному економічному житті велику актуальність набуває проблема розвитку служби управління персоналом в умовах глобалізації економіки. Неправильна побудова та нераціональна робота кадрових служб призводять до неякісного використання людських ресурсів в організації, до зниження продуктивності праці і, як результат, до втрати прибутку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: глобалізація, перетворення кадрової служби, впровадження нових методів управління та оцінки, розвиток інформаційних технологій, комплексне рішення.

MAIN ISSUES OF UKRAINIAN HR MANAGEMENT SERVICES

ABSTRACT. In today's economic life more urgent problem of personnel management services in a globalizing economy. Wrong and inappropriate construction work of personnel services lead to poor use of human resources in the organization, reduce productivity and, as a result, the loss of income.

KEY WORDS: globalization, transformation of HR, introduction of new methods of management and evaluation, development of information technology, complex solution.

Вступ. З переходом до ринкової економіки відбулися суттєві зміни в системі управління підприємством, однак кадровий менеджмент в ній є досить новою областю, яка все ще перебуває на етапі становлення, намагаючись зайняти своє місце в управлінській структурі.

Останнім часом стає все очевиднішим, що бізнес-організація не в змозі досягти успіху, залишаючись у рамках колишньої системи управління персоналом. Центральним елементом системи управління персоналом є служба управління персоналом.

Питання організації роботи служби управління персоналом знайшли відображення в роботах Г.П. Волгіна, В.Р. Весніна, П.В. Журавльова, А.Я. Кібанова, М.М. Новікової, Ю.Г. Одегова, В.М. Петюха, В.С. Половінка, Ф.І. Хміля.

Однак, більшість авторів досліджували лише окремі аспекти функціонування служби управління персоналом, а цілісний підхід до організації підрозділів по роботі з персоналом поки що не склався.

У сучасних умовах необхідно переглянути місце і роль служби управління персоналом в управлінні підприємством.

Постановка задачі. Розгляд теоретичних і прикладних аспектів діяльності служб управління персоналом на промислових підприємствах, а також розробка напрямків щодо вдосконалення їх роботи.

Результати. У сучасних умовах в теорії управління підприємством відбувається суттєва зміна загальної парадигми управління. Сьогодні персонал розглядається як основний ресурс організації, котрий у значній мірі визначає успіх всієї її діяльності. Як свідчить сучасний вітчизняний і зарубіжний досвід, саме персонал стає сьогодні довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання підприємства.

У даний час українські бізнес-організації приділяють недостатню увагу такому важливому структурному підрозділу, як служ-

ба управління персоналом. Служби управління персоналом мають достатньо низький статус, їх керівництво не залучається до розробки стратегій організації, вони виконують переважно реєстраційну функцію — ведення кадрового діловодства [5].

Виділимо основні проблеми, що стримують перетворення українських кадрових служб.

По-перше, проблеми методологічного характеру. Відсутність напрацьованих методів, інструментів, алгоритмів і прийомів управління персоналом призводить до того, що в даний час робиться величезна кількість спроб впровадити європейську та американську методику в український менеджмент. Однак, як свідчить досвід компаній з іноземним капіталом, не всі зарубіжні методики і інструменти відповідають українській ментальності і враховують ситуацію, що склалася в Україні [6].

По-друге, найважливішою проблемою є недостатня кваліфікація спеціалістів кадрових служб. Особливість українських організацій полягає в тому, що часто в кадрових службах працюють практики, які не отримали спеціальної освіти, люди, які недостатньо компетентні у вирішенні складних питань роботи з персоналом. Вирішення цієї проблеми полягає в якісному підборі і відборі персоналу, а також у своєчасному підвищенні його кваліфікації.

Третьою проблемою є небажання керівників делегувати свої повноваження в управлінні людськими ресурсами. Керівництво багатьох організацій бачить завдання служби управління персоналом тільки у веденні кадрового діловодства, а також наймі і розстановці персоналу. Досвід зарубіжних країн показує, що служба управління персоналом набагато ефективніше функціонує в тому випадку, коли об'єднує в собі не тільки реєстраційну функцію, а й організаційну, і аналітичну, і стратегічну. У цьому випадку, служба управління персоналом стає потужним інструментом управління людськими ресурсами організації. Вирішенням цієї проблеми може стати перегляд керівництвом організацій обраних ним стратегії і тактики [3].

Ще однією важливою проблемою є проблема неприйняття працівниками нового. Боротьба з цим явищем набула в Україні масовий характер. Проте ця проблема повинна бути вирішена. Методом її усунення може бути плавне, планомірне, поступальне перетворення, протягом якого працівник встигне адаптуватися до нових умов і не помітить різких змін.

Проблемою на шляху перетворення кадрових служб є прагнення роботодавця максимально використовувати працівника, незва-

жаючи на його потреби і ступінь задоволеності працею. Вирішення цієї проблеми може послужити зміна точки зору на неї — відштовхуючись від потреб і задоволеності працівників можна максимізувати їх продуктивність, а значить, і прибуток організації [2].

Важливу роль у розвитку служби управління персоналом відіграє розвиток технічних засобів. Для повноцінного, логічного розвитку кадрових служб необхідно їх забезпечити сучасними технічними засобами, що дозволяють швидко і ефективно оцінювати поточну діяльність людських ресурсів, а також моделювати розвиток ситуації і прогнозувати зміни. Виконання цієї умови дозволить якісно впливати на показники ефективності трудової діяльності. Вирішення цієї проблеми полягає у своєчасному оновленні програмно-технічних засобів на підприємстві та проведенні відповідного навчання персоналу [1].

У сучасних умовах службу управління персоналом слід розглядати як методичний, інформаційний і координаційний центр кадрової роботи в компанії. Основне завдання служби управління персоналом — створення інструментів і механізмів, які дозволять лінійним керівникам найефективніше управляти людськими ресурсами.

Сучасна служба управління персоналом повинна забезпечити бізнес-організацію необхідною кількістю персоналу, котрий відповідає кваліфікаційним і психологічним вимогам організації, а також забезпечити максимальну віддачу від персоналу при мінімально прийнятних витратах на нього.

Можна виділити три комплекси завдань, які знаходяться у полі зору сучасної служби управління персоналом.

Перший комплекс завдань призначений для здійснення зв'язку підприємства із зовнішнім середовищем, яке є постачальником кадрів з метою забезпечення виробничої та управлінської сфери необхідним професійно-кваліфікаційними контингентом співробітників, і взаємодії з ним на тому етапі, коли хто-небудь з працівників підприємства залишає його.

У даний комплекс входять такі завдання:

1. Дослідження регіонального ринку робочої сили.
2. Пошук і підбір кадрів.
3. Аналіз резюме.
4. Співбесіда.
5. Відбір претендентів на вакантні робочі місця.

Другий комплекс завдань відповідає за долю кожного працівника в межах підприємства.

Він включає такі завдання:

1. Персональний облік кадрів.

2. Організаційно-структурні, тимчасові та кваліфікаційні переміщення кадрів на підприємстві.
3. Навчання і перенавчання кадрів підприємства.
4. Оцінка, атестація, стимулювання кадрів.
5. Кар'єрне просування працівників.
6. Трудова дисципліна.
7. Підтримання працездатного клімату в колективі.
8. Складання посадових інструкцій.
9. Анкетування (соціологічні опитування).

Третій комплекс завдань, який діє в рамках підприємства, спрямований на вирішення загальних питань інформаційного характеру, що виникають у двох інших комплексах завдань.

До нього входять такі завдання:

1. Ведення архіву.
2. Підготовка стандартних форм документів (у тому числі складання звітності) для внутрішнього користування і для зовнішніх інстанцій.
3. Підготовка інформації на нерегламентовані запити.
4. Інформування персоналу підприємства з певних аспектів діяльності кадрових служб [4].

Виходячи з того, що стратегія і політика управління персоналом можуть і повинні уточнюватись залежно від стадії життєвого циклу підприємства, ми вважаємо, що і функції служби управління персоналом так само повинні залежати від цих стадій. Слід звернути увагу на те, що залежно від стадії життєвого циклу підприємства, той чи той напрямок в області управління персоналом стає провідним або найважливішим видом діяльності для працівників служби управління персоналом.

На наш погляд, процес створення служби управління персоналом повинен складатись з таких етапів: діагностика існуючої ситуації в компанії; визначення завдань підрозділу по роботі з персоналом, виходячи з цілей організації; формування моделі функціонування даного підрозділу; підбір працівників у HR підрозділ; розробка регламентуючих документів; адаптація підрозділу по роботі з персоналом в існуючу систему управління компанією.

Висновки. Удосконалення діяльності служб управління персоналом дозволить перейти на якісно новий рівень роботи з персоналом, що в свою чергу призведе до підвищення ефективності використання людських ресурсів, а також дасть можливість приймати найвірніші стратегічні рішення не тільки в області кадрової політики, а й в області розвитку всієї організації.

Література

1. Кулыгина И.А., Каширин Н.А., Пименов Д.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие. — Челябинск, 2007. — 107 с.
2. Никифоренко В.Г. Управление персоналом: Навчальний посібник. — Одеса: Атлант, 2013. — 275 с.
3. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія / М. М. Новікова, Л. О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. — Х.: ХНАМГ, 2012. — 215 с.
4. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. — Х.: Вид-во НУА, 2013. — 376 с.
5. Рудавина Е. Р., Екомасов В.В. Большая книга директора по персоналу. — СПб.: Питер, 2011. — 368 с.
6. Сучасні технології роботи з персоналом : наук. розробка / авт. кол.: С.М. Серьогін, І. В. Шпекторенко, Н. А. Липовська та ін. — К. : НАДУ, 2010. — 48 с.

Колос І. В., к.е.н., САР,
доцент кафедри обліку і аудиту,
Національний університет харчових технологій
kolos_i@mail.ru

Kolos Irina,
PhD, CAP,
Associate Professor,
Department of accounting and auditing,
National University of Food Technologies
kolos_i@mail.ru

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА

АНОТАЦІЯ. Здійснено аналіз концепції ощадливого виробництва в історичному аспекті з орієнтацією на ефективне управління сучасним підприємством. Встановлено основні детермінанти розвитку ощадливого виробництва. Доведено необхідність формування ощадливого мислення і ощадливої культури.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ощадливе виробництво, ощадливе мислення, ощадлива культура, ефективність, продуктивність, синергія.

TRANSFORMATION PARADIGM THE LEAN PRODUCTION

ABSTRACT. The analysis is conducted of the concept of lean production in the historical development and is focused on the

effective management of modern enterprise. Determinants established for the development of lean production. The feasibility is proved for the formation of lean thinking and lean culture.

KEY WORDS: Text Lean Production, Lean Thinking, Lean Culture, efficiency, productivity, synergy.

Вступ. Визначальною ознакою сьогодення є глибинні якісні перетворення, які охоплюють світову і національні економіки практично всіх країн світу, що викликано несприятливими умовами ведення бізнесу. Світовий досвід провідних країн свідчить, що запровадження концепції ощадливого виробництва стає запорукою сталого економічного розвитку підприємства [1, с. 27–30]. Це потребує дослідження зміни акцентів і еволюції ощадливого виробництва.

С. Белл і М. Орзен розглядають розвиток концепції з кінця 1800-х років [2, с. 13–17, 307–311] за трьома епохами: наукового управління (1890–1940 рр.) — становлення концепції з фокусуванням на вдосконалення процесів і збільшення продуктивності праці; участі (1940–1995 рр.) — формування основних принципів, розробка і запровадження інструментарію з орієнтацією на вдосконалення ефективності виробництва через повагу до праці робітників, врахування потреб клієнтів і забезпечення якості; інтеграції (1996 р. — дотепер) — розповсюдження ідей ощадливості, активне поширення практики шляхом інтеграції кращого досвіду різних країн світу.

Опис історії концепції ощадливого виробництва Д. Теппінг і Е. Данн починають з 1900 р. [3, с. 23]. Відбувається запровадження теорій: Ф. Тейлора — час і рух, Е. Уітні — взаємозамінні деталі, С. Тойода — Jidoka. 1935 рік стає роком поширення в США принципів масового виробництва Г. Форда, а в Японії — Jest-in-time К. Тойода. Зміни, викликані завершенням другої світової війни і необхідністю швидкого відновлення економіки, породжують нові запити споживачів, що зумовлює потребу в гнучкому виробництві. Так, з 1945 р. формуються основні положення виробничої системи Т. Оно (Toyota Production System), яка набуває подальшого світового визнання і поширення, насамперед, серед автовиробників у США. Протягом тривалого часу відбувалось вдосконалення ідей ощадливого виробництва через розробку і зміни інструментів, зокрема, Kaizen, Poka-Yoke, Kanban, 5S, TQM, JIT. Світова глобалізація, зміна підходів до управління витратами, посилення вимог до якості готових виробів стає по-

штовхом до запровадження з 2001 р. загальних принципів управління потоком створення цінності Д. Теппінга. До тепер здійснюються розробки, обмін досвідом щодо використання методів й інструментів ощадливого виробництва з орієнтацією на постійне вдосконалення роботи з цілеспрямованої оптимізації витрат і усунення втрат.

Р. Шахом і П.Т. Уордом за орієнтир обрано 1927 р., в якому остаточно сформовано принципи виробничої філософії Генрі Форда (FPS), і встановлено фази еволюційного поступу концепції ощадливого виробництва [4, с. 787]: філософія Генрі Форда (до 1945 р.); прогрес у Японії (1945–1978 рр.), основне завдання якого ретельне і послідовне зменшення втрат, досягнуто через повагу до роботи виконавців, що забезпечують виробництво тільки необхідної кількості продукції у визначений час із заданими параметрами якості; Toyota Production System у Північній Америці (1973–1988 рр.) — викори-стання найуспішнішого досвіду провідними підприємствами шляхом запровадження ресурсощадних технологій для подолання економічної кризи; академічний прогрес (1988–2000 рр. і донині) — активізація науково-методичних і прикладних розробок щодо впровадження і використання інструментарію, спрямованого на поєднання таких пріоритетів, як високий рівень якості, задоволення потреб споживачів, безпека працівників, відповідальне ставлення до довкілля.

Постановка задачі (мета). Метою проведеного дослідження є систематизація теоретико-методичних положень з виявленням особливостей розвитку концепції ощадливого виробництва.

Результати. За результатами вивчення опублікованих праць запропоновано етапізацію концепції ощадливого виробництва з виокремленням позитивних аспектів і обмежень з орієнтацією на ефективне управління сучасним підприємством:

- перший етап — орієнтація на ефективність і продуктивність;
- другий етап — орієнтація на цінність для клієнта через залучення працівників;
- третій етап — орієнтація на якість і синергію.

Початок першого етапу — становлення концепції ощадливого виробництва. Орієнтація на ефективність і продуктивність відбувається шляхом впровадження: стандартизованих методів виробництва, розподілу праці і спрощення роботи, використання статистичних методів контролю якості. Основним результатом ефективного функціонування промислового підприємства є збільшення продуктивності праці.

Водночас, доцільно виокремити деякі обмеження. Командно-адміністративне керівництво і контроль за використанням обмежених ресурсів визнаються як ключові елементи системи управління. Робітники розглядаються як взаємозамінні ресурси без використання їх інтелекту. Як наслідок, погіршення морального стану і виникнення трудових конфліктів, що позначається на якості.

Активне поширення і використання ідей ощадливого виробництва пов'язано з необхідністю зміни мислення, що спрямовано на послідовне усунення втрат. Першочерговим завданням стає суцільне виявлення й ідентифікація втрат, встановлення причин виникнення та обґрунтування шляхів зменшення аж до ліквідації. Т. Оно визначено сім видів втрат через: перевиробництво, очікування й простої, непотрібне транспортування, зайві етапи обробки, надлишкові запаси, непотрібні переміщення, випуск дефектної продукції [1, с. 49–51, с. 175–176]. Це спонукає від початку 60-х років XX століття до розробки систем управління ресурсами: Master Planning Shedule, MPS; Material Resource Planning, MRP; Manufacturing Resource Planning, MRP II; Capacity Requirements Planning, CRP; Finance Requirements Planning, FRP; Enterprise Resource Planning, ERP.

На другому етапі роботу промислового підприємства орієнтовано на повільне нарощення обсягів виробництва з фокусуванням на: створення цінності клієнту, дотримання якості, безперервне вдосконалення. Це забезпечує якість усіх ресурсів, ініціативність й індивідуальна відповідальність при вирішенні поставлених завдань, робота в команді при обґрунтуванні кращих управлінських рішень. Як позитив доцільно зазначити створення можливості для вдосконалення професійних знань і розвитку навичок персоналу на постійній основі (навчання при зміні посади, підвищенні кваліфікації, з метою зміни психологічного клімату в колективі, при зміні технологічного процесу) шляхом запровадження інноваційних програм навчання з відривом (без відриву) від виробництва, самоосвіти з атестацією спеціалізованими організаціями (без атестації), на робочому місці [5, с. 149].

Цінність продукту для споживача створюється в результаті виконання виробником операцій технологічного процесу; процедур забезпечення якості; заходів з організації, супроводу та адміністрування виробництва. Одночасно формуються тільки необхідні (реальні) витрати з орієнтацією на мінімізацію або усунення втрат, перелік яких доповнено такими видами втрат через: проєк-

тування товарів, які не відповідають потребам споживачів; нерелізований творчий потенціал персоналу; перевантаження і нерівномірність [6, с. 255–262].

Зміна пріоритетів оцінки ефективності функціонування підприємства супроводжується необхідністю трансформації систем управління з орієнтацією на ринок і клієнтів: Customer Relationship Management, CRM; Supply Chain Management, SCM; Customer Synchronized Resource Planning, CSRP; Enterprise Resource and Relationship Planning, ERP II; Competence Performance Management, CPM.

Ключовим стає безпека праці і повага до кожного виконавця, впровадження програм з удосконалення і прискорення виробництва і покращення якості готового продукту, а також документування процесу роботи через стандартизацію. Лонні Уілсон відзначає систему ощадливого виробництва як найкращу задокументовану систему, що використовується протягом тривалого часу [6, с. 10].

Обмеженнями цього етапу можна вважати (1) конкурування методологій управління, (2) експериментування з різними методами й інструментами безперервного вдосконалення (Six Sigma, Just-in-Time, Jidoka, Kanban, Toyota Production System, Total Productive Maintenance, Single Minute Exchange of Dies, Kaizen), що призводить до (3) вивільнення штату персоналу і скорочення робочих місць.

Перехід до третього етапу забезпечується прийняттям персоналом ощадливого мислення (Lean Thinking), яке передбачає проведення ретельного аналізу проблем і пошук можливостей їх усунення, що покращує функціонування підприємства з орієнтацією на ефективність, інтеграцію, досконалість. Передбачено впровадження методів безперервного вдосконалення за межами виробництва, за всіма функціями бізнесу, в усіх сферах економіки. Для тривалого успіху на перспективу доцільно розглядати реалізацію єдиного унікального набору інструментарію, що дозволить отримати кращий результат на основі синергії щодо ефективності, продуктивності та якості в межах окремого робочого місця, певного функціонального підрозділу чи виокремленого суб'єкта управління, потоку створення цінностей, підприємства в цілому, ланцюжка «постачальник — виробник — споживач». Це неможливо без перегляду організаційної культури і формування ощадливої культури (Lean Culture), яка розглядається як ідея, що є результатом напрацювання досвіду і системи управління [8, с. 11–13].

Особливої актуальності при ухваленні стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень, що ґрунтуються на критеріях створеної цінності і доданої вартості, набувають Value-Based Management, VBM; Business Performance Management, BPM; Balanced Scorecard, BSC; Total Performance Scorecard, TPS.

Слід наголосити, що для вдосконалення: не існує меж і можливостей покращення; немає сторонніх і байдужих; відсутні перерви і зупинки.

Висновки. Проведене дослідження дозволило сформулювати такі основні висновки: здійснено аналіз концепції ощадливого виробництва підприємства в історичному аспекті від ефективності й продуктивності шляхом створення цінності для клієнта через залучення працівників до якості і синергії; обґрунтовано послідовну зміну орієнтирів і доведено необхідність формування ощадливого мислення і ощадливої культури для адаптації методів й інструментів до умов ведення бізнесу і функціонування підприємства.

Література

1. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства : пер. с англ. / Тайити Оно. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Ин-тут комплексных страт. исследований, 2008. — 208 с.
2. Bell S. C., Orzen M. A. Lean IT: Enabling and Sustaining Your Lean Transformation. / Steven C. Bell, Michael A. Orzen. — CRC Press. Taylor & Francis Group. A PRODUCTIVITY PRESS BOOK. — 2011. — 349 p.
3. Тэппинг Д. Бережливый офис: Устранение потерь времени и денег. / Дон Тэппинг, Энн Данн; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 322 с.
4. Shah R., Ward P. T. Defining and developing measures of lean production / R. Shah, P. T. Ward // Journal of Operations Management. — June 2007. — Volume 25, Issue 4. — P. 785–805. [Electronic resource]. — Mode of access: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/02726963/25/4>.
5. Ефимов В. В. Основы бережливого производства: учебное пособие. / В. В. Ефимов. — Ульяновск: УлГТУ, 2011. — 160 с.
6. George M. L. Lean Six Sigma for Service. How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions. / Michael L. George. — McGraw-Hill Companies, Inc., 2003. — 386 p.
7. Wilson L. How to Implement Lean Manufacturing / Lonnie Wilson. — McGraw-Hill Companies, Inc. — 2010. — 335 p.
8. Mann D. W. Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions / David W. Mann. — New York: Productivity Press, 2005. — 224 p.

Кизенко О. О., к.е.н.,
доцент кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
olena.kyzenko@kneu.ua

Olena Kyzenko,
PhD, Associate Professor, Department of Enterprise' Strategy,
SHEI «Kyiv National Economic University after named Vadym Hetman»
olena.kyzenko@kneu.ua

БАЗОВІ ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЛІНГУ В КОМПАНІЇ МАРКЕТИНГОВОГО ТИПУ

АНОТАЦІЯ. У дослідженні узагальнено базові аспекти поєднання та прикладного застосування теоретико-методологічних концепцій Competence Management і Balanced Scorecard для організації ефективної системи стратегічного контролінгу в компанії маркетингового типу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: Competence Management, стратегічний контролінг, Balanced Scorecard

BASIC PRINCIPLES OF ORGANIZATION OF STRATEGIC CONTROLLING IN MARKETING COMPANY

ABSTRACT The study summarizes the basic aspects of use a combination of theoretical concepts Competence Management and Balanced Scorecard for effective organization of strategic controlling system in marketing company

KEYWORDS: Competence Management, Strategic Controlling, Balanced Scorecard

Вступ. Кожне підприємство ідентифікує основні свої конкурентні переваги в напрямку того чи того типу стратегічної поведінки і, залежно від цього, створює власну систему стратегічного контролінгу, яка призначена для інформаційного забезпечення стратегічного процесу на підприємстві. Особливо актуальним це питання є для організацій маркетингового типу, взаємодія яких з ринком має двусторонній характер. Орієнтуючись на поточні потреби ринку, підприємства маркетингового типу водночас намагаються заздалегідь підготувати технологію до задоволення майбутніх потреб ринку, активно впливаючи на формування ринкового попиту у майбутніх періодах. За таких умов посилюється важливість проблеми оцінки результативності обраної

стратегії на етапі її реалізації. Формування інформаційної бази в системі стратегічного контролінгу розглядається не лише в межах цілісної концепції контролінгу, наприклад [5]. Практика діяльності сучасних підприємств показує необхідність комплексного підходу до формування бази даних стратегічного контролінгу, що значно розширює межі досліджуваного методичного інструментарію. Фрагментарно окремі елементи концепції стратегічного контролінгу розглядаються в межах інших наукових напрямків, зокрема вони представлені у дослідженнях [1, 2, 4]. Концепція Performance Management (Управління результативністю) визначає загальні підходи до оцінки результативності стратегії за системою ключових показників оцінки ефективності бізнесу; Competence Management (Управління компетенціями) — розглядає процес розробки стратегії на основі існуючих і потенційних компетенцій; моделі Performance Measurement, найпоширенішою концепцією з яких є Balanced Scorecard (Система збалансованих показників), присвячені розвиненню методичного інструментарію формалізації стратегічних цілей організації. Відповідно, на сьогодні немає цілісної теоретичної концепції, яка б повністю задовольняла практичні потреби топ-менеджменту сучасних організацій щодо методики організації стратегічного контролінгу.

Постановка задачі (мета). Метою цього дослідження є узагальнення базових принципів поєднання та прикладного застосування теоретико-методологічних концепцій Competence Management і Balanced Scorecard для організації ефективної системи стратегічного контролінгу в компанії маркетингового типу, здатної забезпечити інформаційну базу оцінки ефективності реалізації стратегії, сформульованої з орієнтацією на специфіку діяльності.

Результати. За класифікацією Г. Клейнера [3, с. 172] підприємства поділяються на «технологічні», «кон'юнктурні», «маркетингові» і «технологічної атаки» залежно від способів і ступеня інтенсивності реагування на фактори, що змушують підприємство до технологічних зрушень, і, як наслідок, зміни у бізнес-моделі. Умовами зміни технології на підприємстві є:

- наявність засобів, що дозволяють внести зміни в склад і організацію роботи обладнання;
- наявність готових до впровадження науково-технічних і організаційно-технічних розробок;
- зміна технологічного середовища на підприємствах галузі;
- зникнення з ринку вихідних ресурсів для виробництва продукції при збереженні попиту на неї;
- різке падіння попиту на традиційну продукцію підприємства.

При цьому перші дві умови є необхідними, останні три призводять до змін технології тільки при наявності перших. Система стратегічного контролінгу на підприємстві повинна забезпечувати накопичення і аналіз інформації зовнішнього середовища, що дозволить підприємству підготуватись і швидко адаптуватись до змін середовища.

Взаємодія підприємств маркетингового типу з ринком має двосторонній характер «ринок-підприємство». Відповідно, система показників повинна бути спрямована на реєстрацію в системі контролінгу періодичних показників (маркерів) для оцінки економічного стану підприємства за критеріями наявності чи відсутності перерахованих умов зміни технології. Протягом одного стратегічного циклу (від початку до завершення реалізації окремої стратегії підприємства) систему контролінгу потрібно розглядати в двох аспектах: контрольному — з метою визначення досяжності стратегічних планів, і плановому — з метою актуалізації бази даних для розробки нової стратегії з урахуванням змін середовища. Система економічних показників діяльності підприємства для оцінки ефективності його стратегії, таким чином, узгоджується із виділеними компетенціями відповідно до концепції Competence Management, формалізується відповідно до сформульованих стратегічних цілей з урахуванням вимог Performance Management; та складається із фінансових і нефінансових показників (Balanced Scorecard), відображаючи різні аспекти операційної діяльності підприємства (клієнти, бізнес-процеси, розвиток і фінанси) і зв'язок між системами операційного і стратегічного контролінгу.

Відповідно, можна виділити такі аспекти аналізу діяльності підприємства з метою діагностики ефективності застосування теоретико-методологічних концепцій Competence Management і Balanced Scorecard з метою пошуку напрямків підвищення ефективності системи контролінгу.

Можливість ідентифікації зміни ключових компетенцій на основі системи показників стратегічного контролінгу. Важливо сформувати систему економічних показників з орієнтацією лише на ключові сфери управління підприємством, які менеджмент здатен аналізувати відповідно до свого професіоналізму, прозорості ринкових умов господарювання, розвиненості системи управлінського обліку, оптимальності первинного документообороту та швидкості реєстрації інформації в інформаційній системі підприємства.

Забезпечення бази порівняння досягнутого рівня показників із середньоринковими показниками, що свідчить про якість форму-

вання самої стратегії і правильності визначення ключових компетенцій. Якщо показники підприємства низькі — ми втрачаємо базові компетенції, або не вірно визначили стратегічні цілі. Система показників повинна створювати у керівників максимально можливе повне уявлення про ключові компетенції та фінансово-економічний стан окремого бізнесу. Щодо маркетингових показників необхідно у першу чергу орієнтуватись на динаміку власних показників щодо обсягів продаж і порівняння власних цін з середньоринковими в окремих ринкових сегментах.

Порівняння планових і фактичних значень показників. На основі результатів порівняльного аналізу можна говорити про досягнення планових значень, що свідчить про ефективність реалізації даної стратегії на цьому підприємстві. Систему економічних показників діяльності підприємства доцільно визначати на основі методології BSC. Проблеми практичного використання методології BSC полягає у визначенні дійсно інформативних показників у проєкціях персонал і бізнес-процеси і організації реєстрації первинної інформації для їх розрахунку в системі управлінського обліку (бюджетування), тому що, як правило, такої інформації немає в системі бухгалтерського обліку і її оцінка та аналіз є досить суб'єктивними за своєю природою. Задача формування системи показників у цих проєкціях прямо залежить від розвиненості управлінського обліку, який являє собою систему збору та реєстрації інформації про планові та фактичні результати функціонування найважливіших процесів і аспектів бізнесу. Тому потрібно при визначенні набору таких показників проводити їх аналіз на предмет відповідності задачам стратегічного контролінгу, що вирішуються за їх допомогою.

Висновки. Ураховуючи складність і багатогранність предмету дослідження, маємо визнати, що тезисно неможливо розкрити всі аспекти прикладного застосування теоретико-методологічних концепцій Competence Management і Balanced Scorecard для організації ефективної системи стратегічного контролінгу. На своє подальше дослідження очікують проблеми вибору показників у системі BSC, які для підприємств маркетингового типу є дійсно інформативними для виявлення ключових ринкових тенденцій та напрямки адаптації підприємств до зміни умов середовища.

Література

1. *Ефремов В. С.* Стратегическое планирование в бизнес-системах. — М.: Финпресс, 2001. — 240 с.

2. *Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.* Организация, ориентированная на стратегию: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 416 с.

3. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник / Айвазян С. А., Балкинд О. Я., Баснина Т. Д. и др. / Под ред. Г. Б. Клейнера. — М.: КОНСЭКО, 1998, доступ <http://kleiner.ru/wp-content/uploads/2014/10/str-biz.pdf>.

4. *Фридаг Х.* Сбалансированная система показателей / Х. Фридаг. — М.: Финансы и статистика, 2007. — 160 с.

5. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А. А. Тур-чака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.

D. Lifintsev, PhD.,
Associate Professor of Management Department,
SHEE «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»
denfcdk@gmail.com

Ліфінцев Д. С., к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені
Вадима Гетьмана»
denfcdk@gmail.com

CROSS-CULTURAL MANAGEMENT AS AN OBJECTIVE NEED FOR UKRAINIAN COMPANIES

ABSTRACT. Globalization processes make cross-cultural management more and more widespread worldwide. Rapid integration of Ukraine into European and global business environment opens new opportunities and makes it essential to implement cross-cultural practices in Ukrainian companies' management. In our research we illustrate the objective preconditions for cross-cultural management in Ukraine and show possible outcomes of its effective implementation.

KEY WORDS: cross-cultural management, globalization, corporate culture, organizational culture, Ukraine.

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОБ'ЄКТИВНА ПОТРЕБА УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

АНОТАЦІЯ. Глобалізаційні процеси сприяють подальшому поширенню крос-культурного менеджменту в світі. Швидка інтеграція України до європейського та глобального бізнес-середовища відкриває нові можливості та робить необхідним запровадження

крос-культурних практик до управління українськими компаніями. У нашому дослідженні ми ілюструємо об'єктивні передумови для крос-культурного менеджменту в Україні та демонструємо можливі результати його ефективного запровадження.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: крос-культурний менеджмент, глобалізація, корпоративна культура, організаційна культура, Україна.

Introduction. Global social and economic trends have had great impact on modern management. Informational revolution, facilitation of communications supported by fast technological progress boosted globalization processes further more with a great speed. The growing impact of the millennials (generation born in 1980-2000 period) is another significant factor that makes our World more and more global [1]. This generation spending a great part of its life in social networks (such as Facebook, Instagram and Twitter) has little respect to some «old-school» management concepts bringing new logic to business processes and management itself. Millennials are quite sceptic about hierarchy, big power distances etc. They can look further than their region or country or even continent. They think globally, they are not afraid to move from their «comfort zone», or try something new, they speak foreign languages after all.

Such global trends have raised the role of cross-cultural management to a new level. For most highly developed countries of the World (such as USA, Canada, EU countries, Japan, Australia) cross-cultural management is usual business practice. CEOs (and other level managers as well) have special skills and experience of cross-cultural interaction and managing multinational teams. Successful modern companies must be ready to work in a global environment operating in different regional markets, by co-operating with foreign partners and involving the workers representing different cultures. Cross-cultural approach opens new opportunities, expands the horizons and gives a company a competitive advantage over other market players. Not many Ukrainian companies have good experience of cross-cultural interaction. Recent changes in Ukraine have opened great opportunities for our companies by giving them the access to the new markets, new contacts and potential partnerships. And such opportunities can (and must) be used not only by big corporations but for SME as well.

Purpose. In this article we prove the objective need in cross-cultural management for Ukrainian companies and illustrate certain skills needed by Ukrainian managers to operate successfully in the modern global economy.

Results. It's not a secret that for decades Ukraine wasn't too open for the external World. Many internal problems such as corruption, big percentage of «old-soviet school» top managers (in companies and in government as well), big influence from Russia were very serious obstacles on the way to real integration into global economy. But nowadays Ukraine has probably the biggest ever chance to become a part of civilized World and integrate its economy completely into global business environment. Unprecedented support from the USA, Canada, EU and other highly developed countries opened some huge opportunities for Ukrainian business sector. Deep and Comprehensive Free Trade Area (DCFTA) as one of the main elements of the EU-Ukraine Association Agreement is an example of such opportunity.

The Association Agreement in general should exploit the dynamics in EU-Ukraine relations, focusing on support to core reforms, on economic recovery and growth, governance and sector co-operation in more than 30 areas, such as energy, transport, environment protection, industrial and small and medium enterprise (SME) co-operation, social development and protection, equal rights, consumer protection, education, training and youth as well as cultural cooperation. Closer economic integration through the DCFTA should create business opportunities in both the EU and Ukraine and become a powerful stimulant to the country's economic growth [2].

Among other economical factors making cross-cultural management issues important for Ukrainian companies is national currency weakening which makes export potentially very perspective. Given Ukraine's industrial potential, the DCFTA provides an opportunity to make the country more competitive and diversify its exports.

Access to the EU market (28 countries with some 500 million population) which is about 100 times bigger than the Ukrainian market is great opportunity, but the foreign trade stats show that Ukrainian business is not quite ready to realize it. There are different reasons for it, and one of them is a lack of experience of such cross-cultural interactions. Many company's CEOs are simply not looking for the opportunities of getting access to foreign markets. Lack of knowledge and lack of skills became serious obstacles to realize new chances.

Table 1 examples illustrate great potential export opportunities Ukraine still has at EU market, and recent research by International Internet trade centre Allbiz showed that about 40 % of Ukrainian companies consider European market as a priority for their business [4]. It requires hard work to operate globally, but the reward (revenue growth etc) might be more than interesting.

Table 1

**THE EXAMPLES OF THE USE OF TARIFF QUOTAS
(BY UKRAINIAN COMPANIES) IN YEARS 2014–2015
WITHIN THE EU AUTONOMOUS TRADE PREFERENCES [3]**

Product name	The volume of quota, tons	Volume used			
		2015		2014	
		Tons	%	Tons	%
Soft wheat, wheat flour and pellets	950000	950000	100	950000	100
Corn, corn flour and pellets	400000	400000	100	400000	100
Grape and apple juices	10000	10000	100	10000	100
Honey	5000	5000	100	5000	100
Bran, wastes and residues	16000	3628,6	22,7	1841,1	11,5
Starch	10000	960,6	9,6	725,2	7,3
Garlic	500	44	8,8	35,5	7,1
Eggs and albumin	1500	75	5	No access to EU market	
Sugar corn	1500	6,1	0,4	0,2	0,01

Being Ukraine's largest trading partner, accounting for more than a third of its trade, the EU is also its main source of Foreign Direct Investment (FDI). Obviously, attracting FDI from EU and from other regions as well requires the knowledge of cross-cultural issues, too.

Among another reasons cross-cultural management is essential for Ukrainian companies with a rapid growth strategies are possible attraction of foreign specialists as CEOs or other position workers or consultants; possible IPO at top stock exchanges (NYSE, LSE etc) or M&A processes involving transnational corporations [5].

As we can see there are specific preconditions for implementing cross-cultural management in Ukrainian companies practice that can help to realise the existing opportunities (figure 1).

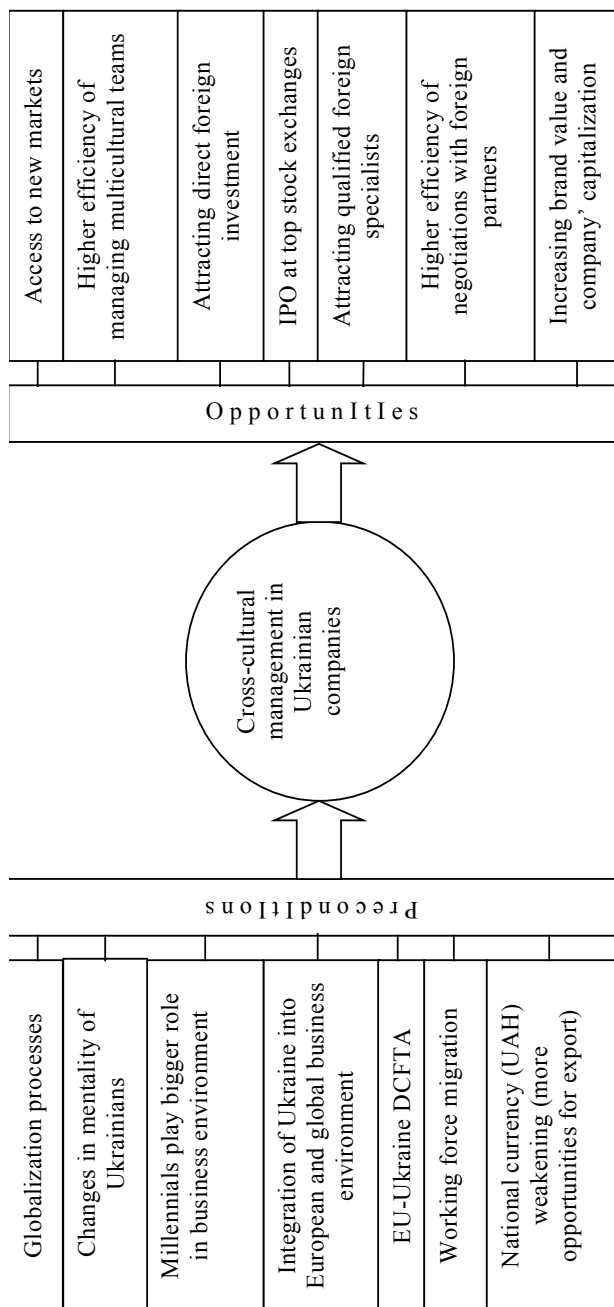


Figure 1. Cross-cultural management in Ukrainian companies: preconditions and opportunities

All of the above proves the objective need in cross-cultural management for Ukrainian companies. In modern scientific and business circles cross-cultural management core task is defined as following: «...to facilitate and direct synergistic interaction and learning the interfaces, where knowledge, values and experience are transferred into multicultural domains of implementation» [6]. Such approach makes clear the skills a modern manager should have. These skills or competences were subsumed by some researchers under the expressions «global mindset» [7] and «global literacy» [8]. It includes understanding cultural differences as a competitive advantage (not an obstacle), avoiding ethnocentrism (readiness to learn and accept as equal some other cultures peculiarities etc) [9], global thinking training (analyzing opportunities for business no matter distances, borders or nationalities). We should add that for many Ukrainian companies' managers the language barrier also remains rather serious problem.

Conclusions. Nowadays cross-cultural management has become very important not only for traditionally export-oriented Ukrainian companies or travel agencies dealing with inbound tourism. Globalization processes and the rapid integration of our country and its economy into European and global business environment opened new opportunities for almost any Ukrainian company. This new reality is a serious challenge. Those companies that can adapt to it fast will get some great competitive advantages. They will enter new markets, raise their sales, revenues and incomes. They will uplift their brands to another level: from national to global.

Such a new reality pushes Ukrainian companies to change their corporate cultures, making them more «global-oriented». It also makes it essential to raise the qualification of the managers training them to think globally, to manage multicultural and multinational teams, to deal with partners from different regions of the World, to avoid ethnocentrism and stereotype thinking.

References

1. Lipman V., (2016) Key Management Trends For 2016? Here Are 6 Research-Based Predictions. Forbes, available at: <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2016/01/01/key-management-trends-for-2016-here-are-6-research-based-predictions/#67c7f0d41071> (Accessed February, 2016).
2. Official site of the European Union (2016), available at: http://www.eeas.europa.eu/ukraine/index_en.htm (Accessed February 2016).
3. Mykolska N. (2016), How to use tariff quotas? Short guidebook for business. Evropeyska Pravda, available at: <http://www.eurointegration.com.ua/articles/2016/01/26/7043904/> (Accessed February 2016).

4. 40 % of Ukrainian companies planning to enter the markets of the EU — poll, (2016) Evropeyska Pravda, available at: <http://www.eurointegration.com.ua/news/2016/02/11/7044719/> (Accessed February 2016).

5. Lifintsev D. (2015) Corporate culture formation on the basis of cross-cultural management concept. Investment: practice and experience, issue 5, pp. 23–26.

6. Söderberg A.-M. and Holden N. (2002) Rethinking cross cultural management in a globalizing business world. International Journal of Cross Cultural Management 2(1): 103–121.

7. Jeannet, J.-P. (2000) Managing with a global mindset. London: Financial Times/Prentice Hall.

8. Rosen, R. (2000) Global literacies: Lessons on business leaderships and national cultures. — New York: Simon & Schuster.

9. Delecta J., Raman C. (2015) // Cultural Communication Barriers in Workplace», International Journal of Management, vol. 6, issue 1, pp. 348–351.

Малярчук О. Г., к.е.н.,
старший викладач кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
olga_maliarchuk@ukr.net

Olga Maliarchuk,
PhD, Senior Lecturer, Business Strategy Department,
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»
olga_maliarchuk@ukr.net

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ ДИНАМІЧНИХ ЗДАТНОСТЕЙ

АНОТАЦІЯ. Визначено основні завдання розвитку підприємства на основі управління його динамічними здатностями. Надано змістовну характеристику принципам стратегічного управління підприємством на засадах концепції динамічних здатностей підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічне управління, розвиток, динамічні здатності підприємства

STRATEGIC MANAGEMENT ON THE BASIS OF CONCEPT OF THE ENTERPRISE'S DYNAMIC CAPABILITIES

ABSTRACT. The main tasks of enterprise development based on management enterprise's dynamic capabilities are submitted. The description of the strategic management principles based on the concept of the company dynamic capabilities are given.

KEY WORDS: strategic management, development, dynamic capabilities of enterprise

Вступ. Загострення умов та якісна зміна характеру конкуренції, що притаманне сучасній економіці, змушують економічні організації шукати нові джерела набуття та інструменти утримання відмітності серед конкурентів. Непередбачуваність і висока динамічність змін середовища господарювання вітчизняних підприємств загострюють питання пошуку інноваційних форм досягнення конкурентних переваг, у тому числі на засадах розвинення таких їх характеристик підприємства як компетенції та динамічні здатності. Застосування концепції динамічних здатностей фірми в практичній управлінській діяльності обмежено відсутністю чітких управлінських «орієнтирів» у прийнятті рішень щодо розвитку динамічних здатностей для вирішення стратегічних завдань підприємства.

Постановка задачі (мета). Розвиток динамічних здатностей підприємства є необхідною умовою забезпечення майбутньої конкурентоспроможності, проте «злагодженість» чи «гармонізація» динамічних здатностей підприємства не є самоціллю, а інструментом (методом) стратегічного розвитку, що забезпечить реалізацію цілей підприємства.

Результати. Основними завданнями розвитку підприємства на основі управління його динамічними здатностями є такі:

- уточнення/встановлення цілей і ціннісних орієнтирів розвитку підприємства;
- вибір стратегій розвинення динамічних здатностей підприємства з метою реалізації цілей підприємства;
- прогнозування змін майбутньої стратегічної позиції підприємства внаслідок реалізації його динамічних здатностей;
- моніторинг рівня розвиненості (реалізації) динамічних здатностей підприємства.

Мета стратегічного управління динамічними здатностями підприємства полягає у побудові системи управління на підприємстві, яка має забезпечувати визначення цілей і стратегій розвитку динамічних здатностей, розробку та впровадження управлінських технологій реалізації динамічних здатностей як інструментів досягнення цільових настанов (орієнтирів). Результатом управління підприємством на засадах концепції динамічних здатностей підприємства є ефективна система управління, що забезпечує генерування цінності та набуття стійких конкурентних переваг.

Розглянемо детальніше принципи стратегічного управління динамічними здатностями підприємства (рис. 1) Принципи стратегічного управління динамічними здатностями підприємства класифікуємо на загальні та спеціальні. Загальні принципи стратегічного

управління підприємством визначають функціонування та розвиток «об'єктів» у системі стратегічного процесу на підприємстві загалом. До базових принципів відносимо: системності, безперервності, спрямованості на набуття конкурентних переваг, створення доданої цінності на підприємстві [2; 3]. У процесі управління динамічними здатностями підприємства необхідно враховувати циклічність їх розвитку, кумулятивний характер і забезпечення стратегічної цінності конфігурації компетенцій підприємства.

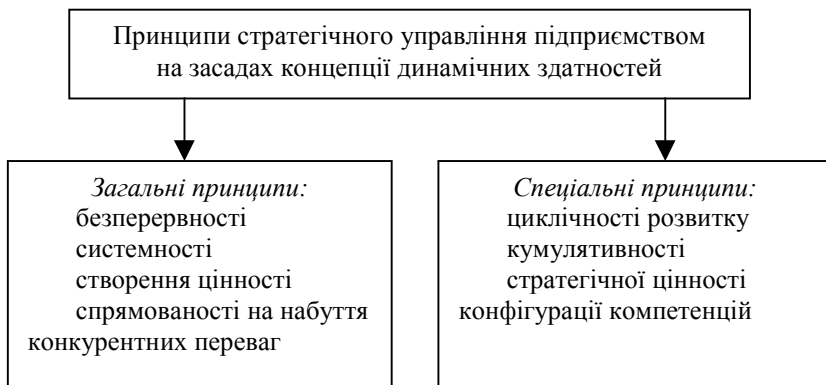


Рис. 1. Принципи стратегічного управління підприємством на засадах концепції динамічних здатностей

На підприємстві на початку його створення вже закладено певний рівень здатностей підприємства, і доцільно припустити, що здатності, якими володіє новостворене підприємство є динамічними [4]. Оскільки, залежно від стратегічних цілей діяльності, підприємство відповідно повинне забезпечувати задоволення потреб споживачів у конкретний момент часу та відповідати викликам сьогодення. У процесі розвитку підприємства відбувається трансформація здатностей підприємства, оскільки на кожній стадії життєвого циклу підприємства здатності підприємства можуть набувати різних форм. Згідно підходу С.Л. Рубінштейна [5], розвиток здатностей відбувається по спіралі: здатності одного рівня виступають передумовою розвитку здатностей другого рівня, реалізація можливості якої породжує нові можливості для розвитку здатностей вищого рівня. Тобто в процесі зростання підприємств відбувається еволюція здатностей підприємства. Розвиток ж здатностей відбувається циклічно, що зумовлює кумулятивний характер здатностей підприємства впродовж траєкторії розвитку

підприємства і активізує потребу пошуку джерел розвитку динамічних здатностей підприємства враховуючи залежність від попереднього розвитку [4]. Принцип забезпечення стратегічної цінності набору компетенцій підприємства, які формують його динамічні здатності, проявляється у формуванні гнучкості та мобільності [1; 6] як ключових властивостей системи у процесі досягненні стійких конкурентних переваг підприємства. Оскільки гнучкість як властивість системи дозволяє легко комбінувати та рекомбінувати елементи системи без значних змін у системі (відображає ступінь змін), впроваджуючи при цьому зміни швидко (відображає термін часу), що проявляються у властивості системи — мобільності. Визначено, що в силу динамічної природи здатностей підприємства, між джерелами формування та їх розвитку існує причинно-наслідковий зв'язок.

Ідентифікацію джерел формування та розвитку динамічних здатностей підприємства варто розглядати з позиції ретроспективного підходу та перспективного підходу («орієнтації на майбутнє»). Ретроспективний підхід актуалізує пошук джерел формування та розвитку динамічних здатностей, аналізуючи траєкторію розвитку підприємства. Підхід «орієнтації на майбутнє» сфокусований на створенні системоформуючих характеристик організації (її мобільності та гнучкості), що проявляються у рівні компетентності підприємства в цілому.

Висновки. Результатом впровадження системи стратегічного управління динамічними здатностями підприємства є:

- забезпечення генерування доданої цінності портфелем динамічних здатностей підприємства (конфігурацією компетенцій підприємства);

- забезпечення реалізації процесів реконфігурації компетенцій підприємства;

- можливості швидко та гнучко змінювати комбінації ресурсів/ компетенцій підприємства;

- ідентифікація причинно-наслідкових зв'язків між рівнем розвиненості динамічних здатностей підприємства (реалізацією первинних динамічних здатностей підприємства) та стратегічною позицією підприємства.

Література

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание./ Пер. с англ. Под ред. Петрова А.Н. — СПб.: Питер, 2009. — 344с. — (Серия «Теория менеджмента»).

2. *Василенко А. В.* Менеджмент устойчивого развития : монография / А. В. Василенко. — К. : Центр учеб. лит., 2005. — 648 с.

3. *Гапоненко А.Л.* Стратегическое управление / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. — М.: Омега-Л., 2004. — 558 с.

4. *Малярчук О.Г.* Джерела формування та розвиток динамічних здатностей підприємства: теоретичний контекст / О.Г. Малярчук // Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. праць — Випуск 30. — К.:КНЕУ, 2012. — С. 97–103.

5. *Рубинштейн С.Л.* Основы общей психологи / С.Л. Рубинштейн. — СПб.: Питер, 2002. — 720 с.

6. *Отенко В.І.* Місце економічної адаптивності підприємства в множині його властивостей / В.І. Отенко, О.М. Колодіна // Вісник Хмельницького національного університету. —2009 — №3, Т.2. — С. 43–47.

Мельник О. В., к.е.н.,
доцент кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
melnyko@kneu.edu.ua

Melnyk Oksana, PhD,
associate professor of Enterprise Strategy Department
SHEE «Vadym Hetman Kyiv National Economic University»
melnyko@kneu.edu.ua

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ПІДТРИМКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. Обґрунтовано засади розвитку підприємства та його стабільного функціонування через управління економічною безпекою підприємства з урахуванням як ресурсо-орієнтованого підходу, так і стратегічного управління. Обґрунтовано технологію формування стратегій підтримки економічної безпеки підприємства та визначено її етапи, що здійснюються на засадах комплексності, безперервності, гнучкості та проактивної поведінки

КЛЮЧОВІ СЛОВА: економічна безпека підприємства, система управління, стратегічна стійкість підприємства

STRATEGIC ASPECTS OF ECONOMIC ENTERPRISE SECURITY SUPPORT

ABSTRACT. Grounded principles of the company and its stable operation over management of economic security company considering as resource-oriented approach and strategic manage-

ment. The technology of a strategy of support for economic security and defines its stages, carried out on the basis of comprehensiveness, continuity, flexibility and proactive behavior

KEY WORDS: economic security of enterprise, management system strategic stability of the enterprise

Вступ. Розвиток підприємства, його стабільне функціонування та досягнення цілей залежить від багатьох факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Зокрема відповідно до ресурсорієнтованого підходу кожне підприємство унікальне та досягає успіху через володіння унікальними ресурсами, їх ефективним використанням, застосування унікальних управлінських рішень та інновацій. У такому ракурсі економічна безпека буде розглядатися як комплекс управлінських дій і заходів, щодо захисту інтересів підприємства, гарантування стабільного їх науково-технічного та соціального розвитку

На сьогодні, ситуація української економічної дійсності спонукає до необхідності створення та підтримки відповідної системи управління економічною безпекою підприємств.

Постановка задачі (мета). Дослідження теоретичного підґрунтя безпеки виділяють два концептуальні, а саме: статичний (безпека як стан) і динамічний (безпека як діяльність). У стратегічному контексті за умови ефективного (безпечного) функціонування підприємства розглядають питання його стратегічної та економічної стійкості.

Забезпечення та підтримка заходів економічної безпеки підприємства дозволяє знівелювати руйнівний вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства, що забезпечить стабільності його діяльності. При цьому актуальності набувають розробка та впровадження стратегій забезпечення економічної безпеки підприємства направлених на укріплення економічного потенціалу, що сприятимуть формуванню стратегічної стійкості підприємства.

Таким чином, **метою статті** є виявлення резервів і розробка управлінських рішень щодо підтримки економічної безпеки підприємства за умов ефективного використання потенціалу ресурсів, що базується на принципах забезпечення їх раціонального рівня, обґрунтування методичних підходів щодо застосування відповідних стратегій, що забезпечить стратегічну гнучкість підприємства.

Результати. Дослідження економічної безпеки носить міждисциплінарний характер здійснюється на різних рівнях управлін-

ня, зокрема виділяють три рівні економічної безпеки: поточна (усунення внутрішніх загроз здатних спонукати банкрутство); тактична (раціональне використання ресурсів); стратегічна (сталій розвиток, гнучкість) [9].

Як це не дивно, але в офіційних документах України відсутнє поняття економічної безпеки підприємства (організації, юридичної особи). Взагалі це певною мірою відображає ставлення держави до підприємництва.

На макрорівні безпека в економічній сфері передбачає ряд заходів, зокрема забезпечення умов для сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності національної економіки і т. п. На мікрорівні економічна безпека передбачає стале функціонування мікросистеми.

Проаналізуємо визначення поняття «економічна безпека» на різних рівнях функціонування господарських систем [2–7, 10, 11] було визначено, що дане тлумачення зводиться до «стану захищеності від негативного впливу», однак на нашу думку діяльність з підтримки економічної безпеки підприємства має бути направлена на виявлення джерел і розробку стратегії з мінімізації негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та на життєдіяльність підприємства.

Технологія формування стратегій підтримки економічної безпеки підприємства в загальному вигляді включає етапи:

1. Формування показників досягнення цілей та параметрів економічної безпеки підприємства.

Виходячи з положень теорії систем про існування в кожній системі порогів чутливості, вразливості та розпаду, стан кризи поділено на кілька фаз залежно від глибини та сили порушення стану економічної безпеки — передкризовий стан, кризовий стан, криза та стан (зона) неплатоспроможності. Таким чином на даному етапі відповідно до стадії життєвого циклу підприємства визначають параметри його економічної безпеки, а саме ефективного та безпечного функціонування.

2. Діагностика та управління параметрами відхилень роботи підприємства.

Даний етап передбачає з використанням методів стратегічного, фінансового та економічного аналізу виявлення кризових, чи проблемних зон функціонування підприємства.

3. Стратегічне управління комплексом заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

Даний етап передбачає формування заходів підтримки економічної безпеки та включає три стадії:

- управління ризиком (коли існує ймовірність настання небажаних подій, чи незапланованих результатів);
- управління передкризовим станом (виявлення проблемних зон, виявлення походження проблем та їх усунення);
- управління змінами (заходи стабілізації становища, розробка чи модифікація стратегії запобігання кризовим явищам) [8].

Таким чином, можна виділити три типи стратегій, що забезпечуватимуть економічну безпеку підприємства:

1) базова стратегія підтримки економічної безпеки підприємства (включає загальну концепцію підтримки ефективного функціонування та розвитку підприємства, визначення критичних точок ризику функціонування підприємства та є складовою загальнокорпоративної стратегії підприємства);

2) стратегія стабілізації економічної безпеки (коригування діяльності підприємства за відхиленнями індикаторів платоспроможності та передкризової фази);

3) проактивна стратегія підтримки економічної безпеки підприємства (випереджуюча стратегія тобто така, що формується до моменту появи явних кризових явищ).

Підтримка економічної безпеки підприємства має здійснюватися на засадах:

- комплексного підходу — створення системи підтримки економічної безпеки підприємства та запропонування відповідних заходів і стратегій;

- безперервності — моніторинг і постійна діагностика системи підтримки економічної безпеки;

- гнучкості — застосування заходів і методів відповідно до стадії життєвого циклу підприємства, специфіки його функціонування та впливу зовнішнього середовища;

- проактивності — випереджаюче формування заходів підтримки економічної безпеки з метою впливу на конфігурацію зовнішнього середовища, та нівелювання його впливу [1].

Висновки. Узагальнюючи наробки вітчизняних і зарубіжних науковців щодо визначення поняття «економічна безпека підприємства» варто зауважити, що економічна безпека підприємства являє собою стан захищеності його діяльності від негативного впливу зовнішнього середовища, а також здатності швидко усунути загрози, пристосуватися до наявних умов, що негативно впливають на його діяльність. Зміст цього поняття включає систему заходів, які забезпечують конкурентоспроможність і економічну стабільність підприємства, а також сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Запропоновано техно-

логію формування стратегії підтримки економічної безпеки на засадах комплексності, безперервності, гнучкості, проактивності. Ефективні стратегічні дії та оперативні заходи щодо досягнення та підтримки економічної безпеки підприємства мають базуватись насамперед на визначенні зони функціонування підприємства.

Література

1. Антоненко В. М, Певтієва С. С. Система забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства / [Електронний ресурс]. — Джерело доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/32.pdf
2. Кирієнко А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка підприємства й організація виробництва» / А.В. Кирієнко. — К., 2000. — 19 с.
3. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / В. М. Геєць [та ін.]; ред. В. М. Геєць ; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. — Х. : ВД «ИНЖЭК», 2006. — 240 с.
4. Пухтаєвич Г. О. Аналіз національної економіки: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005. — 254 с.
5. Пастернак-Таранушенко Г. А. Економічна безпека держави. Методологія забезпечення: монографія / Г. А. Пастернак Таранушенко. — К.: КНЕУ, 2003. — 320 с.
6. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник / [За заг. ред. С.Ф. Покропивного]. — К. : КНЕУ, 2001. — 528 с.
7. Тамбовцев В. Л. Объекты экономической безопасности России [Текст] / В.Л. Тамбовцев // Вопросы экономики. — 1994. — № 12. — С. 45–54.
8. Чаговец Л.О. Механізм формування стратегій стабілізації системи економічної безпеки підприємства / [Електронний ресурс]. — Джерело доступу : http://vlp.com.ua/files/111_0.pdf
9. Шацька З.Я. Стратегічні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства // [Електронний ресурс]. — Джерело доступу : http://knutd.com.ua/publications/conference/20.03.2015/Shatskaya_19.pdf
10. Шлемко В. Т. Економічна безпека України : сутність і напрямки забезпечення : монографія / В. Т. Шлемко, І. Ф. Бінько. — К. : НІС, 1997.
11. Шлыков В. В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия [Текст] / В. В. Шлыков. — СПб., 1999. — 138 с.

Milosevic M., PhD,
Full professor,
Faculty of Business Studies and Law, «Union — Nikola Tesla»
University, Belgrade, Serbia
milan.milosevic@fbsp.edu.rs
Tancic D., PhD,
Associate professor, Institute for Serbian
Culture Pristina, Serbia
dragan.tancic@fbsp.edu.rs
Milosevic I., MA,
Assistant,
Faculty of Business Studies and Law,
«Union — Nikola Tesla» University, Belgrade, Serbia
ivana.milosevic@fbsp.edu.rs

THE UNDERSTANDING OF CONCEPTUALIZATION IN SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES

ABSTRACT: In this original scientific paper, we consider the understanding of conceptualization in social and political sciences, which is very little discussed in the methodological literature. The reasons for insufficient discussion are probably determined by different conceptions of politics and political science, the definition of the subject and methods of social and political sciences and various research practices.

Keywords: Conceptualization, reconceptualization, science, scientific research,

Introduction

The conceptualization of research in social and political sciences has been defined repeatedly and in different ways. Generally speaking, we can emphasize that the attitude towards the conceptualization is primarily determined by the understanding of the concepts of scientific research and the research design, the structure of the research project, the attitude towards certain paradigms, theoretical and methodological directions and orientations, as well as the attitude of researchers towards a specific research practice. Conceptualization as a special procedure in the social sciences establishes «special relationships» between the existing scientific foundation and the research, because the mere observation of phenomena and processes and situations is realized on the basis of prior knowledge and experiences of the researchers in the first, initial phase. In the beginning, we start from the previously acquired knowledge and experiences and, in the stage of the scientific articulation of ideas and problems, we go to the systematic research

activity, in terms of determining the existing knowledge and understanding of the problem, the situation in the scientific foundation, establishing data sources and specific properties.

Agreement and disagreement in understanding the conceptualization of research

A certain number of authors understands conceptualization as a process of forming concepts, abstraction, and generalization of sensory impressions. Terms, definitions of terms are the basis of conceptualization¹. Cohen and Nagel believe that a hypothesis is necessary at the beginning of research. They identify a problematic situation, but do not discuss it profoundly². John Dewey emphasizes the problematic situation and, according to him, «an undetermined situation» that evokes research precedes the research itself and is a prerequisite. The undetermined situation «becomes a problem in the process itself, when subjected to research.» Therefore, according to him, the research does not begin with collecting facts or setting hypothesis, but with a problematic situation and defining its elements, it becomes the basis of the problem; possible solutions are sought to be imposed as an idea³. F. S. C. Northrop believes that research begins with the problem, the problem analysis, reducing the problematic situation to a factual situation. In the second phase, relevant facts established by analysis in the first, the previous research phase are being examined, and it ends with the described facts⁴. Miroslav Pečujlić believes that the conceptualization is the process of building concepts, as well as the introductory, initial operation of the research procedure, which consists of defining the subject, both theoretically and practically, operationally⁵. The same author believes that, by determining indicators, hypotheses are being determined, as well. From the above said, it can be observed that the quoted author makes no distinction between the problem and the subject of research, and the fact that the indicators are determined first, and then the hypothesis, is an unacceptable standpoint in methodology. Veljko

¹ Gud V.- Het P.: Metodi socijalnog istraživanja, Vuk Karadžić, Beograd, 1966, pp. 42–45, Pečujlić Miroslav: Metodologija društvenih nauka, Savremena administracija, Beograd, 1982, p. 133.

² Koen Moris-Nejgel Ernest: Uvod u logiku i naučni metod, Zavod za izdavanje udžbenika SRS, Beograd, 1965, p. 57.

³ Djui Džon: Logika. Teorijska istraživanja, Nolit, Beograd, 1962. p. 150.

⁴ F. S. C. Northrop, Logika prirodnih i društvenih istraživanja, Obod, Cetinje, 1968.

⁵ Pečujlić Miroslav: Metodologija društvenih nauka, Savremena administracija, Beograd, 1982. p. 133.

Bandjur and Nikola Potkonjak believe that conceptualization is the work on the preliminary design, scientific and research project, the formulation of a research idea, which is realized in the first phase, the stage in the scientific, pedagogical research¹. Bogdan Sesic believes that conceptualization is a theoretical and cognitive process, that is, the cognitive determination of the subject of research. The important elements of the conceptualization process are the choice of the research subject, the process of the previous theoretical treatment, identifying shortcomings, gaps and incompleteness of the knowledge on the subject that we investigate, i.e. the detection of the problem. The first step in conceptualization, in terms of solutions to the perceived problems, is determining and defining hypotheses on the solutions to the problems, and the final part of the conceptualization refers to the choice of methods, testing the defined hypotheses, and appropriate techniques of the research. Conceptualization and reconceptualization form the core of the research project. From the above noted, it can be perceived that conceptualization is related to the initial phase of the research process, but also that the emphasis and focus of conceptualization are directed towards the design, the development of the research project².

The basic structure of conceptualization

According to the understanding of Dragan Tancic, the conceptualization of research is «the initial phase of scientific research, which begins with the observation of the phenomena, processes, conditions, situations, and problems related to the observed characteristics, situations.»³ Both single phenomena and processes, in whole or in part, and their manifestations, are being observed. It is basically «the first factor of the conceptualization structure»⁴. The second factor is defined as «the determination of preliminary cognition on the quantity, quality, distribution, durability, significance, intensity, i.e. whether the perceived problem, state, or situation may be scientific, theoretical, empirical, methodological, social, political, economic, or mixed problems, whether they belong to a particular science, scientific discipline, or they are problems that

¹ Ibid. p. 300

² Šešić Bogdan: Osnovi metodologije društvenih nauka, Naučna knjiga, Beograd, 1971, p. 56—57.

³ Dragan Tančić, Konceptualizacija istraživanja političkih pojava, magistarska teza odbranjena na Fakultetu političkih nauka u Beogradu, 2006, p.33.

⁴ Ibid. p. 33.

have originated by chance, or have been caused by certain circumstances, or have intentionally been caused by certain activities»¹. The third factor is defined as «...a scientific articulation of the initial idea, problem, the formation of conception, concepts and models»² to the preliminary theme and the creation of the project task, preliminary sketches, the creation of the draft of the scientific idea as the scientific realization and the research project (applied). The fourth factor is «the realization by pre-research and reconceptualization based on the design and pre-research»³. From the above statements, it is evident that the very conceptualization is a complex structure, system, and standard, as it requires a certain order and sequence in the scientific procedure. It has certain functional properties and, throughout the entire conceptualization, it eliminates possible dysfunction, because it does not tolerate mutual disagreements and contradictions between the individual parts and the whole, and between the individual concepts and statements. It is a complex process of scientific research within which scientific and operational documents are being created.

Conclusions

Apart from a small number of mentioned works, we have no complete scientific knowledge on the composition and structure of the conceptualization of research in social and political sciences, and the relationship between conceptualization and reconceptualization, instead we have only partial insights, interpretations based on certain properties, which do not provide a sufficient explanation of conceptualization or reconceptualization. In the existing scientific foundation, the issue of conceptualization manifests itself on two levels. The first level of the problem refers to the general problems of understanding and defining conceptualisation as a process, a procedure, a structure and a norm, and the second level refers to the issues regarding the possibilities of adopting a common, mainly valid viewpoint on the conceptualization in social and political sciences.

References

1. Berelson Bernard, Analiza sadržaja, Institut društvenih nauka, Beograd, 1960.

¹ Ibid.

² Ibid. p. 34.

³ Ibid. p. 34.

2. Wilfried Roheich, Noef Dieter Narr «Politika kao znanost», Zagreb, 1989.
3. Gadamer Xams Georg, Istina i metode, IP Veselin Masleša, Sarajevo, 1987.
4. Gud V.- Het P.: Metodi socijalnog istraživanja, Vuk Karadžić, Beograd, 1966.
5. Miroslav Pečujlić, Metodologija društvenih nauka, Savremena administracija, Beograd, 1982.
6. Koen Moris- Nejgel Ernest: Uvod u logiku i naučni metod, Zavod za izdavanje udžbenika SRS, Beograd, 1965.
7. Djui Džon: Logika. Teorijska istraživanja, Nolit, Beograd, 1962.
8. Nortrop F.S.C: Logika prirodnih i društvenih istraživanja, Obod, Cetinje, 1968.
9. Šešić Bogdan: Osnovi metodologije društvenih nauka, Naučna knjiga, Beograd, 1971.
10. Dragan Tančić, Konceptualizacija istraživanja političkih pojava, magistarska teza odbranjena na Fakultetu političkih nauka u Beogradu, 2006.

Мних О. Б., д.е.н., професор,

Далик В. П., к.е.н., доцент

Національний університет «Львівська політехніка»,

Брицький Р. М., аспірант

Національний авіаційний університет

Mnykh Olga, Doctor of Economics, professor,

Dalyk Volodymyr, Ph.D., associate professor

National University «Lviv Polytechnic»

Brytskyy Ruslan, postgraduate

National Aviation University

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ СТРАТЕГІЧНОМУ І КОРПОРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ І ПОГЛИБЛЕННЯ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ

АНОТАЦІЯ. Виявлено актуальні проблеми та висвітлено особливості розвитку корпоративного сектору в Україні в умовах євроінтеграційних процесів і поглиблення кризи. Дано різносторонню характеристику емітента на фондовому ринку та оцінено якісні зміни завдяки впровадженню в корпоративну практику сучасних європейських стандартів стосовно фінансової прозорості бізнесу і застосування нових комунікаційних технологій. Проблеми стратегічного та корпоративного менеджменту висвітлено через вплив політико-правових факторів і взаємодію державного і приватного капіталу. Доведено необхідність підвищення якості інституціона-

льного середовища та діяльності регуляторів фондового ринку, яка розглянута у контексті зміцнення економічної безпеки та покращення соціальних результатів корпоративного сектору економіки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Стратегічний менеджмент, корпоративний менеджмент, капіталізація, соціальна відповідальність бізнесу, державний капітал, приватний капітал, інституція, криза, реструктуризація боргу, економічна безпека

CURRENT CHALLENGES STRATEGIC AND CORPORATE MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT AND DEEPENING OF THE EUROPEAN INTEGRATION PROCESS SYSTEMIC CRISIS IN UKRAINE

ANNOTATION. Identified problems and the peculiarities of the corporate sector in Ukraine in terms of European integration processes and deepening crisis. Given the wide-ranging description of the issuer's stock market and assessed quality changes due to implementation of the corporate practice of modern European standards on financial transparency of business and the use of new communication technologies. Issues of strategic and corporate management highlighted by the impact of political and legal factors and the interaction of public and private capital. The necessity of improving the quality of the institutional environment and stock market regulators, which is considered in the context of strengthening economic security and improve social outcomes corporate sector.

KEYWORDS. Strategic management, corporate management, capitalization, corporate social responsibility, the state capital, private capital institution crisis, restructuring debt, economic security

Вступ. У 21 сторіччі економічні системи макро- і мікрорівнів і корпоративний сектор України розвиваються в період глобальних змін політико-правового, соціально-економічного та екологічного характеру і фінансових криз. Глибокі зміни торкаються всіх складових соціально-економічної системи та державної політики у сфері зміцнення її економічної безпеки. Практика розвитку корпоративного сектору ставить перед ученими-економістами нові задачі, вирішення яких вимагає політичної волі державних структур щодо захисту національних інтересів та інтересів українських і закордонних інвесторів, концентрації інтелектуальних ресурсів українського суспільства у зростанні капіталізації економіки.

Необхідність вирішення актуальних проблем розвитку корпоративного сектору, підприємницької свободи і вибору корпора-

тивних цінностей зростає із глобалізацією бізнесу, що поглиблює міждержавну міграцію фінансового капіталу і визначає пріоритетні напрямки трансферу технологій.

Постановка задачі. У моделі стратегічного і корпоративного менеджменту будь-яке підприємство, що емітує цінні папери, необхідно розглядати з різних сторін, а саме, як: соціальну інституцію — центр переплетіння інтересів різних категорій людей і державно-приватних структур (інвесторів, акціонерів, персоналу, клієнтів, консультантів, споживачів, постачальників, держави, суспільства); мікромодель капіталізаційних процесів, соціально-економічну базу «самозростання» вартості; інвестицію — цілісний майновий комплекс, ринкова вартість якого визначається іміджем емітента, можливостями генерування доходів, доступом до критично важливих економічних ресурсів, тобто як промислово-комерційну інвестицію; умовно замкнутий простір комбінації різних шансів і загроз, перевірки дієвості моделі формування і збагачення інтелектуального капіталу, розвитку виробничих та управлінських сценаріїв та моделей «утримання» вартості і пошуку схем взаємодії із зовнішнім діловим світом, взаємодії приватного і державного капіталу; фінансову інвестицію (портфель цінних паперів з різними рівнями систематичного та несистематичного (диверсифікованого); ризику, який може охоплювати: портфель регулярного доходу, що формується з високонадійних цінних паперів і приносить середній дохід при мінімальному ризику; портфель дохідних паперів; центр договорів АТ — суспільного інституту, суб'єкта прав і обов'язків; об'єкт економічної влади (сукупність зовнішніх джерел влади утворюють зовнішній кластер влади над підприємством); корпоративну конструкцію з відповідними принципами субординації в управлінні і з різною силою політичного тиску зі сторони співвласників-акціонерів; суб'єкт економічної влади і стратегічного управління АТ; центр чи ядро розвитку комунікативних здібностей при виникненні складних задач при регулюванні обсягів і напрямків фінансових потоків, який цей лише формально відмежований від макроекономіки і середовища життєдіяльності суспільства; предмет ринкового обороту (у трансакції купівлі-продажу підприємств-цілісних майнових комплексів і їх структурних підрозділів). Такий науково-теоретичний підхід уможливує збагачення змісту корпоративного менеджменту, стратегій розвитку акціонерних структур, розширює альтернативи залучення ресурсів: інтелектуальних, креативних, фінансових, людських, матеріальних інформаційних, маркетингових, логістичних тощо і ста-

виль вимоги щодо пошуку довготривалих джерел формування вартості на інноваційній основі.

Виклад основного матеріалу. Закони ринкової економіки такі, що в силу дії таких чинників, як: активна діяльність інвесторів на фінансових ринках, їх намагання отримати високі прибутки; наявність різних методик оцінювання брокерських витрат і рівнів ризику кредитування, діючі пільги (преференції); різна вартість послуг агентств та інших чинники, пов'язані із різними стадіями життєвого циклу на товарних, валютних і фінансових ринках, — проявляється позитивна чи негативна динаміка ціни на капітал і структурні зміни фінансового капіталу. Лише за таких умов, коли панує свобода, вільна від арбітражу, а структура «ціна капіталу — рух грошових коштів» вільна від титулів, що знаходяться в обігу, об'єктивно можна визначити оцінку тих титулів (тобто цінних паперів) і ринкову вартість АТ. У реальній дійсності існують можливості арбітражу, арбітражного «прибутку» через «пов'язування» і «розв'язування» портфелів.

Ці положення мають особливо важливе значення при дослідженні проблем розвитку корпоративного сектору в Україні, адже приватний капітал, на жаль, не сприяє збагаченню національного багатства і покращенню якості життя суспільства, а переслідує комерційні цілі збагачення через високу експлуатацію природного та людського капіталу в умовах низької якості інституційного середовища та недієвих механізмів державного регулювання фондового ринку.

Позитивний вплив на структурні зміни корпоративного сектору в економіці можливі за умови ефективно діючого фондового ринку в країні, коли динаміка цінних паперів відповідає фінансовим показникам емітентів, що діють у рамках корпоративних стандартів і впроваджують моделі соціальної чи корпоративної відповідальності. Це означає, що взаємодія факторів макро-і мікросередовища визначатиме основний напрямок розвитку інвестиційних і фондових інструментів, корпоративного менеджменту та його зміст.

Варто зазначити, що короткострокові наслідки корпоративних рішень у діяльності АТ в Україні відбивають позитивні чи негативні зміни у створенні вартості лише із запізненням, тобто втрачається цінність часу та знецінюється гнучкість інтелектуального капіталу в моделі корпоративного управління, тому потрібні дієві оперативні і стратегічні індикатори, які називаються факторами створення вартості (або факторами вартості), контроль за якими дозволив би:

- по-перше, уникнути соціально-економічних ситуацій, коли довгострокове створення вартості приноситься в жертву короткостроковим, хоча і позитивним результатам, тобто унеможливується через вибір «коротких» цілей розвитку АТ для відмивання нелегальних коштів;

- по-друге, відшукати дієвіші моделі довготривалого формування вартості та генерування чистих грошових доходів у майбутньому, зокрема, на основі посилення взаємодії державного і приватного капіталу, оптимізації структури інтелектуального капіталу, залучення венчурних фондів для впровадження ризикованих інноваційних проектів.

Дослідження процесу формування і підтримки стійкого циклу створення вартості вимагає грамотного поєднання стратегічних і оперативних рішень. Сучасна нестійка цінова перевага деяких вітчизняних підприємств-емітентів ґрунтується на тиску зі сторони активних інституціональних інвесторів, проте в найближчий час слід очікувати впровадження жорсткіших соціальних і екологічних стандартів після входження України в зону вільної торгівлі з країнами ЄС[1].

Обмеженість ресурсів для розвитку корпоративного сектору, як причина і наслідок слабого інвестиційного попиту, різні внутрішні і зовнішні збурення в економіці політичного характеру спричиняють потребу макроекономічної координації фінансово-економічних і соціальних процесів через вдосконалення інструментів ринкового механізму, об'єктами якого виступають: бізнес-структури, форми їх взаємодії та цільової орієнтації і держава як ринковий агент. Необхідність подолання ізоляції функціональних й інституціональних площин стала поштовхом для розвитку теорій із корпоративного менеджменту.

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України (НКЦПФРУ) [2] співпрацює з органами регулювання ринку капіталів інших країн, міжнародними організаціями та іноземними інвесторами в рамках чинного законодавства, включаючи Міжнародну організацію Комісій з цінних паперів (IOSCO), Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD) та ін. Проте донині не вирішеною є проблема забезпечення вільного обміну інформацією та об'єднання зусиль щодо захисту прав інвесторів, а також боротьби з правопорушеннями на фондовому ринку, більшість яких останнім часом набувають інтернаціонального характеру. Так, з початку 2016 року, станом на 22.01.2016 року розглянуто 33 справи про правопорушення на ринку цінних паперів [3]. НКЦПФР проводить роботу щодо при-

єднання до багатостороннього Меморандуму про взаєморозуміння щодо консультування та співробітництва і обміну інформацією IOSCO [4].

Від своєчасного проведення ефективних процесів реструктуризації бізнесу та боргів суб'єктів реального і фінансового секторів економіки залежатимуть їх рейтинги кредитоспроможності та конкурентоспроможності на міжнародних ринках, а також динаміка ринкової вартості їхніх цінних паперів. Так, 29.04.15 р. Міжнародне рейтингове агентство Fitch знизило довгостроковий рейтинг дефолту емітента АТ «Державний експортно-імпорتنний банк України» в іноземній валюті до рівня «RD» — обмежений дефолт [5]. Причиною такої ситуації стало оголошення цього банку про відстрочення його боргових зобов'язань: досягнення угоди з власниками єврооблігацій обсягом 750 млн дол. з погашенням 27 квітня 2015 р. про продовження строку погашення цих паперів. Протягом січня-грудня 2015 року НКЦПФРУ зареєстровано 155 випуски облігацій підприємств на суму 12,43 млрд грн [6].

Навіть така монополістична структура, як «Укрзалізниця», при відсутності ефективного державного управління та контролю за діяльністю стратегічно важливого підприємства, не змогла здійснити поточні платежі за основною сумою за деякими двосторонніми кредитними договорами з українськими кредиторами, що призвело до перехресного невиконання зобов'язань за деякими іншими кредитами, включаючи позики на суму 500 млн дол. США зі ставкою дохідності 9,5 % і терміном погашення у 2018 р. (організатором тоді був Barclays Bank) [7]. Однією з головних ідей реформування «Укрзалізниці» є розподіл адміністративного керівництва і господарської діяльності на залізничному транспорті [8].

У перелік акціонерних товариств, які не привели свою діяльність у відповідність до вимог законодавства, від Західного територіального управління НКЦПФР [9], попали, зокрема, такі підприємства Львівщини, як: ПАТ «Львіворгрес», ПАТ «БродАгроОіл», ПрАТ «Завод комунального транспорту», ПАТ «Львівський завод телеграфної апаратури», ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» та ін. Нарешті 28.01.16 р. НКЦПФР, розглянувши пропозицію SWIFT приєднатися до Хартії Гармонізації ISO 20022, вирішила підтримати принципи, викладені в Хартії Гармонізації ISO 20022 щодо впровадження на ринку капіталу України Міжнародних стандартів обміну повідомленнями ISO 20022. Стандарт ISO 20022 визначає універсальний підхід до взаємодії різних систем учасників фінансового ринку, є світовим відкритим стандартом, що не контролюється якимось єдиним суб'єктом.

Висновки. Таким чином, масштаби розвитку корпоративного сектору та його соціальні наслідки мають певні особливості залежно від того, на яку корпоративну модель спираються АТ, відкриті чи закриті АТ є домінуючими в країні, які темпи легалізації фінансового капіталу в Україні і боротьби з корупцією. Важливе значення має стартовий капітал АТ і їх досвід міграції капіталу в офшорні зони. Критерії оцінювання ефективності внутрішньої і зовнішньої політики держави в сфері корпоративного сектору, правового регулювання біржової торгівлі та прозорості фінансового ринку та контролю з боку НКЦПФРУ за діяльністю АТ повинні бути органічно вбудованими в моделі стратегічного і корпоративного менеджменту в Україні. Всі ці аспекти необхідно розглядати у контексті впровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу і розширення простору дії європейських корпоративних стандартів, що, у кінцевому підсумку, позитивно впливатиме на формування економічної безпеки держави.

Література

1. Мних О.Б. Капіталізація інноваційної економіки та економічна безпека держави: вітчизняний і закордонний досвід : Колективна монографія /за науковою ред. Хлобистова Є.В.] / Економічна безпека держави: міждисциплінарний підхід. — Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2013. — 642 с. — С. 493–505.
2. Міжнародна співпраця. Електронний ресурс: <http://www.nssmc.gov.ua/partners/international>
3. За минулий тиждень НКЦПФР винесла 6 постанов про накладення санкцій. Електронний ресурс: http://www.nssmc.gov.ua/press/news/za_minulijj_tizhden_nkcpfr_vinesl_a_6_postanov_pro_nakladennya_sankcijj
4. Стан виконання заходів Порядку денного асоціації Україна — ЄС у 2013 р. <http://www.nssmc.gov.ua/partners/international/euro>
5. <http://www.nssmc.gov.ua/fund/analytics>
6. Fitch знизив рейтинг «Укрексімбанку» до рівня «обмежений дефолт» <http://www.rbcua.com/ukr/news/fitch-ponizil-rejting-ukreksimbanka-urovnya-1430302579.html>
7. Кривецький О. Укрзалізниця на шляху до реорганізації. Електронний ресурс: <http://xn--80ao2a3f.xn--j1amh/>
8. Південна та Придніпровська залізниці почали процес реорганізації: Детальніше читайте на УНІАН: <http://economics.unian.ua/transport/948073-pivdenna-ta-pridniprovska-zalznitsi-pochali-protses-reorganizatsiji.html> 06.08.14

9. Перелік акціонерних товариств, які не привели свою діяльність у відповідність до вимог законодавства від Західного територіального управління НКЦПФР (53.248Kb) [http://www.nssmc.gov.ua/fund/ptrelik %20AT](http://www.nssmc.gov.ua/fund/ptrelik%20AT)

Огороднікова І. І.,
к.ю.н., старший науковий співробітник
Науково-дослідного інституту фінансового права
Колосов О. О.
студент групи П-42
Київського фінансово-економічного коледжу

Ogorodnikova I. I., Kolosov A. A.

СТАН ВИКОНАННЯ ОСНОВОПОЛОЖНИХ ЗАСАД НОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА ПРО ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ. ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

STATUS OF NEW FUNDAMENTAL PRINCIPLES OF CIVIL SERVICE LEGISLATION. LEGAL ASPECTS

АНОТАЦІЯ. У статті проведено конструктивний аналіз положень нової редакції Закону України «Про державну службу», який набуде чинності 01.05.2016 року. Визначено основні принципи та механізми за якими повинно відбутися введення в дію нового законодавства про державну службу. На підставі узагальнення визначено відповідні висновки, у яких зазначено основоположні засади реформування державної служби.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: державна служба, євроінтеграція, деполітизація, Угода про Асоціацію, категорії «А», «Б» і «В», Коаліційна угода.

ANNOTATION. This article provides constructive analysis of the provisions of new redaction to Law of Ukraine On State Service, which goes into force 01.05.2016. Defined main principles and mechanisms that should be ground to introduce a new legislation on state service into effect. Based on the synthesis determined appropriate conclusions that include fundamental principles of state service reform.

KEYWORDS: state service, eurointegration, depoliticizing, Association Agreement, category «A», «B» and «C», Coalition agreement.

Вступ. На сьогоднішній день діяльність державних службовців регламентується Законом України «Про державну службу»

від 16.12.1993 року [1]. В умовах процесів реформування державної служби в Україні, перед учасниками Коаліційної угоди (далі — Угода) [2] були чітко сформовані завдання та зобов'язання щодо максимального підвищення ефективності інтеграційних процесів до вступу України в ЄС. У Розділі 7 Угоди передбачено проведення реформи публічного адміністрування, відповідно ключовим елементом реформи публічної служби є прийняття нової редакції Закону України «Про державну службу» [3], де визначені наступні покрокові дії:

- деполітизація та професіоналізація державної служби
- введення нової прозорої класифікації посад державної служби, розвиток вищого корпусу державної служби;
- запровадження виключно конкурсного відбору на посади державної служби (усіх категорій);
- перетворення підрозділів по роботі з кадрами в державних органах на HR-служби та ін.

В Угоді підкреслюється, що одними з основоположних завдань запланованих реформ є забезпечення європейської якості життя для громадян України, сталого розвитку суспільства, подолання бідності, зменшення безробіття, створення нових робочих місць, боротьбу з корупцією, розвиток громадянського суспільства та гарантування свободи слова.

Проблематику євроінтеграції України вивчали такі автори як В. Корецький, В. Муравйов, М. Микієвич, М. Баймуратов, О. Задорожній, В. Опришко, Ю. Шемшученко, С. Василенко. Деяку актуальність зберігають праці В. Кременя, Д. Табачника, В. Ткаченка.

Проте, дана тема вимагає проведення окремого дослідження щодо узагальнення та визначення теоретичних підходів та концепції практичного впровадження інструментів та механізмів щодо виконання положень та засад нового законодавства про державну службу.

А тому **метою** даної статті є аналіз стану виконання вимог Коаліційної угоди щодо реформування публічної служби через прийняття нової редакції Закону України «Про державну службу» та розробка пропозицій щодо подальших шляхів удосконалення механізму його дії.

Результати. Підписання Угоди про Асоціацію [4] між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом і його державами-членами, з іншої сторони від 21.03.2014 (далі — Угода про асоціацію), стало офіційним закріпленням ведення професійної співпраці та партнерства між Україною та ЄС у сфері внутрішніх

реформ. Ст. 6 Угоди передбачає, що сторони співробітничать з метою забезпечення того, щоб їхня внутрішня політика ґрунтувалася на спільних для Сторін принципах, зокрема таких, як стабільність і дієвість демократичних інституцій, верховенство права та повага до прав людини і основоположних свобод. Також, положення ст. 22 Угоди передбачають співробітництво України та ЄС у сфері боротьби проти корупції.

Таким чином, ухвалення Верховною Радою України в новій редакції Закону «Про державну службу» (далі — Закону) стало важливим кроком щодо виконання взятих Україною зобов'язань перед європейською спільнотою. Слід також зазначити, що дана реформа, відповідно до Коаліційної угоди, повинна передбачати наступні зміни в законодавстві про держслужбу:

- впровадження ефективних інструментів оцінювання державних службовців з урахуванням досягнення відповідних цільових показників;

- запровадження програм розвитку персоналу, планування кар'єри та розвитку талантів, створення кадрового резерву, побудова ефективної системи професійного навчання державних службовців, у тому числі через залучення приватних надавачів послуг, впровадження інноваційних технологій, розширення повноважень та посилення відповідальності державних секретарів міністерств, керівників державних органів за якість таких послуг;

- уніфікацію розмірів заробітних плат державних службовців відповідно до категорій і залежно від рівня відповідальності, складності роботи та компетенцій, що вимагаються. Всі додаткові виплати здійснювати виключно на основі оцінки виконання.

Виходячи з положень Угоди, державна служба в Україні повинна вийти на абсолютно новий рівень та стати ще одним «наріжним каменем» у боротьбі проти непрозорості у процесі призначення на посаду державного службовця. Також відповідні законодавчі новели запроваджують протидію небажанню певних політичних кіл дотримуватись принципів законності та загальнолюдських цінностей у сфері державної служби (оскільки нова редакція Закону деполітизує апарат державної служби), неузгодженості та розбалансування інтересів осіб, які вступають на державну службу, особливо в частині їхнього матеріального забезпечення. Також, фундаментальним оплотом даної редакції Закону є створення конкурсної основи задля прийняття на державну службу.

Більш детальніше визначаючи ключові зміни та переформатування законодавства про держслужбу та підходів до організації

провадження службової діяльності, слід відзначити, що в новій редакції Закону ст. 1 передбачає нову позитивно якісну дефініцію державної служби. Відповідно до ч. 1 даної статті державна служба — публічна, професійна, політично неупереджена діяльність щодо практичного виконання в межах наданих повноважень функцій державного органу, зокрема щодо:

1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовка пропозицій щодо її формування, у тому числі розроблення та експертиза проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;

2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;

3) забезпечення надання доступних і якісних публічних, у тому числі адміністративних, послуг;

4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;

5) управління державними фінансовими ресурсами, майном та контроль за їх використанням;

6) управління персоналом державних органів.

Відповідаючи на питання сутності впровадження реформи державної служби, цілком доцільно вести мову не тільки про надання більш чіткого понятійного апарату, а й про структурні зміни всередині самої державної служби. Ст. 6 Закону визначає нову класифікацію посад державної служби. Таким чином, посади державної служби в державних органах поділяються на категорії залежно від порядку призначення, характеру повноважень державних службовців, обсягу, складності, відповідальності посадових обов'язків і необхідних для їх виконання кваліфікації та професійної компетентності. Законодавство про держслужбу встановило посади державної служби категорій «А», «Б» і «В».

До категорії «А» віднесені посади Державного секретаря Кабінету Міністрів України та його заступників, державного секретаря міністерства та його заступників, керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, голів та членів державних колегіальних органів, Голови Рахункової палати та його заступників, інші посади керівників державної служби, які знаходяться у прямому підпорядкуванні Кабінету Міністрів України або окремої особи, що займає політичну посаду, а також їх заступників, посади керівників самостійних структурних підрозділів Секретаріату Кабінету Міністрів

України, Адміністрації Президента України, Верховної Ради України та їх заступників.

До категорії «Б» віднесені посади керівників структурних підрозділів Секретаріату Кабінету Міністрів України, Адміністрації Президента України, Апарату Верховної Ради України та їх заступників, не віднесені до категорії «А», керівників структурних підрозділів міністерств та інших органів виконавчої влади, їх заступників, а також посади державних службовців — керівників державних органів, які не віднесені до категорії «А», та їх заступників. Категорія «В» включає в себе інші посади державної служби, не віднесені до категорій «А» та «Б».

Зокрема, ст. 49 нового законодавства про державну службу встановлені структурні елементи заробітної плати державного службовця. Також, в ст. 50 встановлено поділ на групи посад державної служби з метою встановлення розмірів посадових окладів:

- до групи 1 належать посади керівників державних органів і прирівняні до них посади;

- до групи 2 належать посади перших заступників керівників державних органів і прирівняні до них посади;

- до групи 3 належать посади заступників керівників державних органів і прирівняні до них посади;

- до групи 4 належать посади керівників самостійних структурних підрозділів державних органів і прирівняні до них посади;

- до групи 5 належать посади заступників керівників самостійних структурних підрозділів державних органів і прирівняні до них посади;

- до групи 6 належать посади керівників підрозділів у складі самостійних структурних підрозділів державних органів, їх заступників і прирівняні до них посади;

- до групи 7 належать посади головних спеціалістів державних органів і прирівняні до них посади;

- до групи 8 належать посади провідних спеціалістів державних органів і прирівняні до них посади;

- до групи 9 належать посади спеціалістів державних органів і прирівняні до них посади.

Заробітна плата державного службовця складається з:

- 1) посадового окладу;

- 2) надбавки за вислугу років;

- 3) виплати за додаткове навантаження у зв'язку із виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця за рахунок економії фонду оплати праці державного органу.

Висновки. Важливим питанням у контексті реформування державної служби є забезпечення прозорого та неупередженого конкурсного відбору. Тому задля гарантування засад законності під час проведення конкурсів, новою редакцією Закону передбачено, що третину конкурсної комісії з питань формування вищого корпусу державної служби складають громадські активісти, включно з представниками професійних спілок та асоціацій робітників. До складу комісії входять: керівник центрального органу виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; особа, визначена Президентом України з числа осіб, які займають посади вищого корпусу державної служби; особа, визначена Кабінетом Міністрів України з числа осіб, які займають посади вищого корпусу державної служби; керівник Національного агентства з питань запобігання корупції; керівник Національної академії державного управління при Президентові України.

Особливої уваги потребує питання оплати праці державних службовців. У контексті боротьби з корупцією в Україні, ключовим елементом є створення стабільної та ефективної фінансово-кошторисної політики, що передбачає достатній рівень матеріального забезпечення всіх без винятку осіб, які перебувають на державній службі. Достатнє грошове забезпечення є фундаментальною складовою успіху діяльності нових держслужбовців, призначених на новій основі, відповідно до європейських стандартів. Так, згідно ст. 49 нової редакції Закону держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, доброчесної та ініціативної роботи.

Таким чином, варто зробити висновок, що реформування державної служби має важливе юридичне підґрунтя і потребує впровадження конкретних дій. Набуття чинності нового закону про державну службу передбачено 01.05.2016, що обумовлено необхідністю його техніко-юридичного опрацювання.

Результати діяльності українського парламенту найповніше можливо оцінити лише після того, як положення нового законодавства про державну службу буде введено в дію. Інтеграція у європейський правовий простір є невід'ємною частиною розвитку демократичних механізмів та інститутів нашої держави, тому виконання положень нової редакції Закону повинно стати першочерговим завданням правлячої влади.

Література

1. Закон України: Про державну службу від 16.12.1993 № 3723-ХІІ [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>;
2. Угода про Коаліцію депутатських фракцій «Європейська Україна» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/n0001001-15>;
3. Проект Закону України «Про державну службу» [Електронний ресурс] — Режим доступу : http://guds.gov.ua/govservice/control/uk/publish/article?art_id=661093&cat_id=87284;
4. Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/984_011.

Smiljic S., PhD

Full professor

Faculty for Strategic and Operational Management,
«Union — Nikola Tesla» University, Belgrade, Serbia
sava.smiljic@fsom.edu.rs

Lilic V.

Lecturer

Faculty of Business Studies and Law,
«Union — Nikola Tesla» University, Belgrade, Serbia
vladana.lilic@fbsp.edu.rs

Soboleva T.

PhD Associate professor

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
soboleva_tatiana@mail.ru

AGRICULTURAL COOPERATIVES IN SERBIA

ABSTRACT. Agricultural cooperative has a long tradition in the Republic of Serbia. In the past period, agricultural cooperative passed through various stages of development and operation, with ups and downs, both in its organization, and in material development. The goal of this study is to determine the state of cooperatives in Serbia. In this regard, following indicators and parameters were analyzed: the number, structure and main activity of agricultural cooperatives, types of services that cooperatives provide to their members, participation of agricultural cooperatives in the purchase of products, cooperative property, financial results, cooperative audits, and cooperative staff training. The sources of data were obtained using the methods of interviewing some 30 % of active cooperatives in RS, through

interviews and participatory methods of participation through workshops and groups of practicing students.

KEYWORDS: agricultural cooperatives, analysis of the state, cooperative farming

Introduction

Cooperative farming in Serbia is in a position to create a new concept of development of cooperatives, primarily due to the changes in the legal, economic and political state of the country. A great number of cooperatives faced with the difficulties reflected in the bad organizational-economic position that is not only outdated, but it is even worse in a number of cooperatives. The conditions in the cooperatives themselves had a great contribution to this, above all, poor organization, untrained management, failure to understand the essence of the cooperative organization, personal interests, etc. However, the current status of cooperatives doesn't have the strong support of the state, especially when it comes to support of the reaffirmation of the original cooperatives based on the principles of international standards, although a number of activities is started, primarily by the Ministry of Agriculture and Forestry, but because of weaknesses in cooperatives, effects are insignificant.

Materials and working mode

Applying the interviewing method, the primary data sources were obtained for 30 % of active cooperatives in Serbia, and using the participatory method through workshops and groups. From secondary data sources, only available data from the Cooperative register, from the business and financial reports, as the results of previously conducted analyzes of Cooperative Association, the Ministry of Agriculture and other government and non-governmental organizations were used.

Results

Cooperative farming has a long tradition in the current agricultural state in Republic of Serbia. Based on the available data, 584 agricultural cooperatives are registered with 4,200 employed workers, having 11,000 members. According to these data, a cooperative has an average of 19 cooperative members, which reflects the modest

achievements of agricultural cooperatives, but this form of organization covers only about 4 % of agricultural producers.

However, according to data available to the Agricultural Cooperative Association, based on an established registry, 547 cooperatives were founded. Classification by economic regions of Serbia was used while analyzing the regional distribution of agricultural cooperatives.

Table no. 1

TOTAL NUMBER OF AGRICULTURAL COOPERATIVES BY REGION

Region of the Republic of Serbia	Vojvodina	Belgrade	Sumadija	Southwest	Southeast
Number of the agricultural cooperatives	238	75	108	67	59

In the last period, cooperatives were mostly left to themselves without the established mechanisms of support and control. Such a situation resulted in frequent disruption of cooperative principles, as well as other negative non cooperative tendencies. It all resulted in the creation of a negative perception of the cooperative concept as non effective model regardless of the real role this sector has in the economies of the developed countries.

Research conducted on 1,590 agricultural holdings showed that 5.3 % of them are members of a cooperative, and that only 4.55 % of them sales their products through cooperatives or associations, and that only 20.3 % are satisfied with the work of cooperatives or associations. Because of these and other adverse facts which demonstrate the state of the cooperative sector in Serbia, thorough reform with full respect for the character and interests of the operation of such a form of organization of agricultural producers is necessary. Once a successful integrator of agricultural farms with buyers and processors of their products, equipment and material suppliers lost its role. Mediating role of cooperatives took over the private trade sector on whose business policy agricultural producers have no influence whatsoever.

As one of the criteria for the classification of agricultural cooperatives, their status in terms of whether their business is active or not is used. Based on the database of the Serbian Agricultural Cooperative Union, from the total number of agricultural cooperatives, 186 of them or 34 % have an active status or perform

active business, while the remaining 299 agricultural cooperatives were qualified as inactive. 25 agricultural cooperatives are subject to bankruptcy and in the process of liquidation there are 37 cooperatives¹.

Table no. 2

**STRUCTURE OF AGRICULTURAL COOPERATIVES BY
THEIR BUSINESS ACTIVITIES**

Type of cooperative	Active cooperatives	Inactive cooperatives
General type cooperative	122	245
Dairy cooperative	14	23
Beekeepers cooperative	25	18
Fruit growers cooperative	22	9
Snail breeders cooperative	0	4
Business cooperative union	3	0

The largest number of inactive cooperatives is located in Vojvodina and central Serbia.

Table no. 3

**CLASSIFICATION OF AGRICULTURAL COOPERATIVES ACCORDING
TO THEIR BUSINESS ACTIVITIES**

Region of the Republic of Serbia	Vojvodina	Belgrade	Sumadija	Southwest	Southeast
Active agricultural cooperatives	69	36	39	22	20
Inactive agricultural cooperatives	105	49	79	35	31
Bankruptcy	11	4	6	3	1
Liquidation	14	9	7	4	3
In total per region	238	75	108	67	59
% active	28,99	48,00	36,11	32,83	33,89
% inactive	44,11	65,33	73,14	52,23	52, 54
In total %					

¹ Agricultural cooperatives register of the Republic of Serbia.

The analysis of the representation of agricultural cooperatives showed that the largest number of agricultural cooperatives is registered in the territory of Vojvodina, where there is the largest number of inactive cooperatives at the same time (44 %).

The largest number of cooperatives which justified its being, i.e. those that continued with its operations is also focused on the territory of Vojvodina.

Taking into account the two criteria based on which the classification of agricultural cooperatives in Serbia was performed, the conclusion is that over 65 % of the total number of agricultural cooperatives do not have a status of an active cooperative.

A review of the situation in terms of agricultural cooperatives of the Republic of Serbia in terms of carrying out their business activities, it became obvious it is necessary to perform more frequent and comprehensive audit of cooperatives in the sector of agricultural cooperatives, with the aim of identifying elements that adversely affect its further development.

The significance of cooperatives for the development of the agricultural sector and the Serbian economy

The contribution of cooperatives in the total value of agricultural production and processing is partly reflected through their own agricultural production (cooperatives that have production resources) and partly through contracting and purchase of agricultural products. Bearing in mind the fact that the production of agricultural cooperatives is negligible, the main contribution of cooperatives is reflected in the value of production of its members. The best proof of that is the fact that only 5 % of farmers operates through cooperatives.

Cooperative audits are primarily intended to determine the state of the cooperatives, their form of organization, scope of operations, financial operations, etc. Their purpose is contained in remedying irregularities and thus improving the operations of the cooperatives. Agricultural cooperatives carrying out business activity and fulfilling its objectives should be encouraged in their further activities.

In 2012, a regular audit for 181 cooperatives was made¹.

In addition to the usual control procedures of respecting cooperative rules, attention was paid to whether the cooperatives aligned their operations with the Law on Agricultural Cooperatives and the Regulation on the harmonization of activities. Forty cooperatives have

¹ Report on conducted cooperative audits for 2011, Cooperative Association 2011.

aligned its operations with the law, while 47 did not, or were in the course of these activities at the time of the audit. Revised cooperatives (186) i.e. 181, because five cooperatives did not have any business activities, achieved total revenue of 82,717,000 m2 (457,000 m2 per cooperative) and total expenses of 92,310,100 m2 (510 thousand m2 per cooperative). The loss of 10,086,515 m2 was recorded by 127 cooperatives and 48 cooperatives achieved gaining in the amount of 498,177 m2, while 16 cooperatives had no business activities at all. The net financial result of all cooperatives is negative -9,593,228 m2. This review also showed that the cooperative sector, on average, operating at a loss (average loss per cooperative was 63,085 m2).

Twenty-seven cooperatives did not have a single employee, and other cooperatives had 1,692 employees (an average of 9.2 per cooperative). Thirteen cooperatives have had more than 50 employees. The average ratio is 4.2 cooperatives per one employee. Cooperatives had 7,102 members i.e. 39.2 per cooperative. Number of its members ranges from 5 (minimum required by law) up to 183 per cooperative. It is interesting that one cooperative had more employees (55) of the other 51 agricultural cooperatives. Another curiosity is a cooperative with 130 members and not even one employee. A total asset of all cooperatives audited was 45 million m2. Eight cooperatives did not have any assets, and remaining had on average 850 thousand m2. Assets of cooperatives range from one thousand m2 up to 6 million m2.

Such a small importance of cooperatives in contracting, acquisitions and purchase of agricultural products in Republic of Serbia is incomparable with the agricultural cooperative of developed EU countries. In most EU member states, agricultural cooperatives occupy a significant participant on the market, especially the market of agricultural products (83 % in the Netherlands, 79 % in Finland, 55 % in Italy and 50 % in France). Observed by specific products, for example agricultural cooperatives in Slovenia account for 72 % of the milk production, 79 % in the live stock breeding, 45 % in wheat production and 77 % in the production of potatoes.

Conclusion

It is necessary to create such conditions that will allow the affirmation of all cooperative values in order to develop agricultural cooperative based on contemporary principles of cooperatives of developed countries, appropriate to the needs of the modern economy development. In this context, it is necessary to train personnel and strengthen cooperatives and cooperative alliance along with the

elimination of voluntarism and expedience in them, to implement appropriate regulations according to specifics of cooperatives, to create conditions for the development and establishment of autonomous, economically viable and democratically managed cooperatives, to complete the restitution process, to educate staff how to conduct business cooperatives, etc.

Despite one century old tradition that cooperatives in Serbia have, they are in a severe crisis for a long time. Therefore, one of the goals should be a redefinition of the role and importance of cooperatives and thorough revitalization of cooperatives in Serbia, which should be two-way: the first, the consolidation of existing cooperatives in which it is possible to implement that, starting from the above principles, and the second, creating conditions and support the foundation of new agricultural cooperatives based on the original cooperative values. The basic premise in the agricultural and rural development is the sustainable development in which agricultural cooperative has played an indispensable role. The role of agricultural cooperative in the future should be to use its actions to affect the reduction of social and economic divisions, and to make it a fair-dealing process.

References

1. Agricultural cooperatives register of the Republic of Serbia
2. Report on conducted cooperative audits for 2011, Cooperative Association 2011.

Шевчук Є. В.,
старший викладач кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»
shevg_shevg@mail.ru

Y. Shevchuk,
Senior Lecturer of Management Department,
SHEI «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»
shevg_shevg@mail.ru

ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ РОБОТИ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

АНОТАЦІЯ. Для повної та обґрунтованої оцінки роботи наглядової ради необхідно виділити фактори, які впливають на цей процес. Вони дозволяють визначити та описати основні можливі проблеми

в оцінці роботи підрозділу. Як результат, ми можемо запропонувати шляхи вирішення існуючих проблем.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: Корпоративне управління, наглядова рада, оцінка ефективності.

PROBLEMS OF ASSESSMENT OF SUPERVISORY BOARD'S WORK IN JOINT STOCK COMPANY

ABSTRACT. For a complete and reasonable assessment of the supervisory board it should identify the factors that influence on this process. They let determine and describe the main possible problems in evaluating the work unit. As a result we can offer solutions to existing problems.

KEY WORDS: Corporate management, supervisory board, evaluation of effectiveness

Вступ. Складна структура органів управління акціонерним товариством вимагає проведення як комплексної оцінки їх роботи, так і окремо кожного з них. Процес оцінки органів управління, в тому числі і наглядової ради, потребує вивчення різних аспектів їх діяльності, що можуть впливати на повноту та об'єктивність такої оцінки і враховувати це на практиці.

Постановка задачі (мета). Основною метою роботи є виділення основних проблем в оцінці роботи наглядової ради акціонерного товариства та висвітлення можливих шляхів їх подолання.

Результати. Законодавством вимагається створення поряд з іншими органами управління акціонерним товариством ще й наглядових рад, які мають багато специфічних рис, які можуть формувати певного роду проблеми при оцінці їх роботи. Зокрема можна виділити такі:

1) орієнтація роботи на захист інтересів акціонерів. Цей орган управління не орієнтований на операційну діяльність і прибутковість організації і тому не можна безпосередньо пов'язувати економічні результати підприємства з його роботою, яка спрямована на захист інтересів акціонерів;

2) розподіл повноважень. Враховуючи обмеженість обсягу наявних прав, якими може бути наділена наглядова рада для захисту інтересів акціонерів, оцінюючи її роботу потрібно це враховувати, тому що складно вимагати від цього органу якихось дій, які він не може зробити через відсутність повноважень, що для цього потрібні;

3) опосередкований вплив на діяльність акціонерного товариства. Представники наглядової ради на своїх засіданнях відповідно до законодавства та внутрішніх нормативних документів у більшості випадків займаються процедурними моментами пов'язаними з обранням, затвердженням, узгодженням і т.п. у роботі акціонерного товариства;

4) великі власники мають більший вплив на наглядову раду. По суті кількість обраних членів наглядової ради певним акціонером залежить від розміру належної йому частки акцій. Тобто чим більша частка акцій, тим більше власних представників можна обрати до наглядової ради і, відповідно, отримати фактичний контроль над нею;

5) залежність від акціонерів. На практиці в багатьох компаніях члени наглядової ради не отримують винагороди або отримують досить символічний її рівень. Це робить роботу цього органу дуже залежною від акціонерів, що вибирали власних представників у забезпечують їм персональну винагороду, яка виплачується не офіційно;

6) різномірний склад. Оскільки не має обов'язкової вимоги до освіти та знань членів наглядової ради, то до складу потрапляють особи, що не мають економічної, юридичної або іншої спеціальної освіти, пов'язаної з роботою акціонерного товариства, що погіршує якість рішень, які приймаються цим органом управління;

7) періодичний характер роботи. Даний орган працює не щоденно, а з певною періодичністю (наприклад, один раз на місяць), що може бути замало для нормальної та якісної роботи;

8) суб'єктивний характер оцінки. Роботу наглядової ради оцінюють загальні збори акціонерів. По суті, якщо в одного акціонера є більшість голосів, то і оцінка залежатиме лише від цього акціонера. З іншого боку, будь-які результати можна інтерпретувати по-різному;

9) кворум. Як і діяльність більшості органів управління, функціонування наглядової ради вимагає наявності кворуму для прийняття рішень. Діяльність цього органу управління може бути паралізованою через відсутність кворуму, якщо це буде комусь вигідно;

10) наявні корпоративні конфлікти. Будь-які протистояння поміж акціонерами, менеджментом компанії або окремими групами, що мають вплив на акціонерне товариство та на рішення, що продукуються його органами управління, в т.ч. і наглядовою радою, спотворюють її роботу;

11) доступ до інформації. Для своєї роботи наглядова рада потребує своєчасної, повної та достовірної інформації. Також

члени наглядової ради повинні мати доступ до роботи всіх підрозділів компанії і їх співробітників;

12) внутрішні нормативні документи. Регламентація усіх процесів роботи наглядової ради повинна бути чітко прописана та затверджена у документах, що є підставою для якісної роботи. Відсутність таких документів, зокрема про роботу наглядової ради, може зробити цей орган не дієвим;

13) часовий фактор прийняття та реалізації рішень. Прийняті рішення не можливо одразу реалізувати, для цього потрібен певний час, що треба враховувати при оцінці роботи наглядової ради. Більшість рішень треба оцінювати з точки зору їх короткотермінової, середньострокової чи довгострокової ефективності для акціонерного товариства;

14) вплив зовнішнього середовища. Реальний стан економіки та ринків, на яких працює компанія, може як позитивно, так і негативно впливати на роботу компанії та ефективність роботи її окремих підрозділів.

Для запобігання чи подолання зазначених проблем можна запропонувати впровадження в акціонерних товариствах таких заходів:

- максимальне збільшення у складі наглядової ради частки незалежних членів. Це дозволить запобігати виникненню різного роду корупційних схем. Також покращиться якість роботи органу управління загалом. Відповідно буде підвищена довіра до наглядової ради і міноритарних акціонерів;

- збільшення професіоналізму в роботі наглядової ради. Професіоналізм може слугувати основним критерієм розгляду особи як кандидата до наглядової ради. Від членів органу управління вимагаються відповідна освіта, знання і досвід, які потрібні для конкретного акціонерного товариства. Додатковою складовою підвищення професіоналізму може слугувати організація навчання членів наглядової ради, зокрема в галузі корпоративного права;

- орієнтація на довгострокову ефективність компанії. Рішення, що приймаються, повинні спрямовувати компанію в майбутнє. Найлегший спосіб — це все продати і в короткотерміновій перспективі отримати певний результат, і не думати, що буде далі. Таке ставлення обов'язково потрібно викорінювати;

- Неоднозначні рішення потрібно додатково вивчати. Рішення, які приймаються з крайнім або однозначним запереченням частини членів і мають важливість для товариства, потребують розробки процедури їх окремого розгляду та оцінки, в тому числі із залученням зовнішніх експертів і консалтингових компаній;

— недопущення пропущених проблем. Необхідно організувати постійний, можливо і анонімний збір інформації від усіх зацікавлених у роботі товариства сторін, у т.ч. його працівників, щоб можна було якісніше оцінювати роботу організації і не допускати виникнення додаткових проблем;

— забезпечення прозорості. Необхідно забезпечити доступ усіх акціонерів до ознайомлення з роботою наглядової ради та надати можливість вносити пропозиції щодо покращення роботи товариства загалом. Це повинно зняти певні питання в заангажованості наглядової ради та підвищити об'єктивність оцінки її роботи;

— періодична перевірка працівників на поліграфі за відповідною процедурою, яка повинна пройти юридичну легалізацію. Це повинно переконати навіть заядлих скептиків у нормальній роботі наглядової ради або виявити приховані проблеми.

Висновки. Робота наглядової ради, як і будь-якого суб'єкту управлінської діяльності, дуже складна і багатогранна. Це створює певні особливості її діяльності та певним чином ускладнює оцінку її роботи. Для підвищення об'єктивності та ефективності оцінки такого органу управління потрібно враховувати зазначені проблеми. Їх необхідно також враховувати при розробці та використанні методів і підходів щодо такої оцінки. В роботі запропоновані варіанти вирішення зазначених проблем.

Література

1. Бочарова И. Ю. Развитие корпоративного управления: роль совета директоров компаний / И. Ю. Бочарова // Актуальні проблеми економіки. — 2014. — № 9. — С. 17—179.

2. Лаптев В.І. Результативність діяльності наглядової ради акціонерного товариства як стратегічної складової ефективного корпоративного управління / В.І. Лаптев // Науковий вісник Херсонського державного університету Серія: Економічні науки. — 2014. — Вип.5 Ч. 2. — С. 129—132.

3. Харченко Н. В. Ефективність Наглядової ради промислових підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід / Н. В. Харченко // Бізнес Інформ. — 2014. — № 12. — С. 473—478.

СЕКЦІЯ 3

«ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА ТА ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВЗАЄМОВПЛИВ»

Babic V., PhD.

Assistant Professor

Faculty of Business Studies and Law,

«Union — Nikola Tesla» University, Belgrade, Serbia

violeta.babic@fbsp.edu.rs

RESEARCH WORK AS A FACTOR OF SUCCESSFUL DEVELOPMENT

ABSTRACT. Efficient innovation policy and adequate investment in scientific research are a starting point for the sustainable development of a country. A prerequisite for sustainable development in any country is the development of indigenous scientific and technological capacity, as well as investment in innovation, research and development.

KEY WORDS: Science, Research, Development

Introduction

Innovation, research and development are a key factor in industrial competitiveness, along with the knowledge and entrepreneurship. In this sense, innovation is perceived as a foundation for the transition to a society based on knowledge, and innovation policy is the most important strategic tool in achieving industrial competitiveness and the factor in the maintenance and stimulation of the economic growth. The Lisbon Agenda, respectively the EU strategy on becoming «the most dynamic knowledge economy by 2010» (European Council, 2000) is based on this very idea that innovation is a system that involves the interaction of science, education and the economy, so-called. «Research Triangle».

Research and Discussion

Science and technology play an important role in the development of the world economy because they are integral elements of the

productive forces, and a long-term commitment of the society towards the development of technology is one of the most important areas of economic policy. Modern technological advances are a powerful means of competition in developed countries, the basis of their monopoly position in many areas of international relations and the basis for the division of countries within the world economy on a highly developed and underdeveloped¹. The role of the socio-economic and institutional context is key, because it supports or stops, speeds up or slows down the realization of the research triangle, or the operation of the innovation system.

EU, among other things, defined two priorities in 2000. as a part of a series of strategic development reforms expressed through a joint document of the Lisbon strategy² for science, technology development and innovation:

1) the total investment in this area by 2010. is brought to the level of 3 % of GDP and 2) 2/3 of these investments come from the industry.

The European Council issued a call for the countries of the old continent to increase investment in research and development to 3 % of GDP in 2005. Two years later, the Action Plan which was related to an increased level of investment in research and development, was adopted in Barcelona. As a result, the budget for research and development in many countries has rapidly increased, and this was one of the reasons why, in the crisis period 2007-2010. when many countries have recorded a decline in GDP, expenditures on scientific-research work remained at approximately the same level and did not accompany decrease in GDP.

Table 1 shows that in 2010., only Sweden spent more than 3 % of GDP for scientific research, while Germany and Denmark achieved approximately that percentage. The EU average is slightly below 2 % of GDP, and apart from the already mentioned countries, only France, Belgium and Slovenia spent for the scientific research above the average in 2010.

The high growth rate of expenditures for scientific research from 10.7 % in Slovenia and 8.6 % in the Czech Republic from 2002-2008. influenced the recovery of the economy from the effects of the economic crisis in 2008, so the significant increase in the rate of GDP

¹ Kokeza G. Transfer of technology as a factor of social and economic development –The Faculty of Technology and Metallurgy, Belgrade, 2008, p.52.

² Report from the High Level Group chaired by Wim Kok, Facing the challenge, The Lisbon strategy for growth and employment, November 2004., ISBN 92-894-7054-2 (20.07.2015.)

growth was recorded in 2010., compared to 2009. Serbia allocated for science and research about 0.3 % of GDP, which is far below the European average, but also far below the average of its nearest neighbors, Croatian, Slovenian and Hungarian, and the growth rate of these expenditures of 1 % in the period of 2002-2008., is among the lowest in the EU.

Table 1

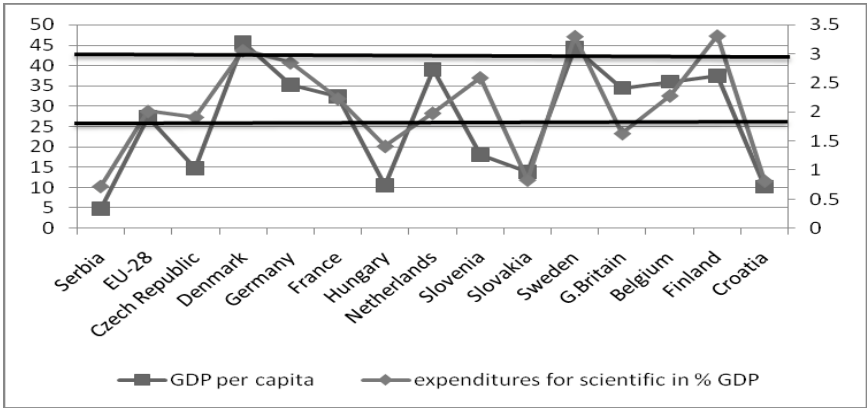
**GROWTH RATE OF GDP AND SCIENTIFIC RESEARCH EXPENDITURES,
IN % OF GDP, THE GROWTH RATE OF EXPENDITURES
FOR SCIENTIFIC RESEARCH IN SELECTED EU COUNTRIES
AND SERBIA, IN THE PERIOD 2007—2010.**

Country	Growth rate of GDP				Growth rate of expenditures	Growth rate of expenditures for scientific research (in % GDP)			
	2007	2008	2009	2010	2002-08	2007	2008	2009	2010
EU-27 average	3,2	0,3	-4,3	2,0	3,3	1,85	1,85	1,92	1,93
Czech Republic	5,7	3,1	-4,7	2,7	8,6	1,48	1,41	1,48	1,34
Denmark	1,6	-0,8	-5,8	1,3	2,9	2,58	2,85	3,06	2,94
Germany	3,3	1,1	-5,1	3,7	2,6	2,53	2,69	2,82	2,72
France	3,0	-0,2	-3,3	-3,5	0,5	2,08	2,12	2,26	2,18
Hungary	0,1	0,9	-6,8	1,3	4,3	0,98	1,0	1,17	1,15
Netherlands	3,9	1,8	-3,5	1,7	1,5	1,81	1,77	1,82	1,72
Slovenia	6,9	3,6	-8,0	1,4	10,7	1,45	1,65	1,86	2,06
Slovakia	10,5	5,9	-4,9	4,2	3,2	0,46	0,47	0,48	0,62
Sweden	3,3	-0,6	-5,0	6,1	2,3	3,40	3,70	3,61	3,22
Great Britain	3,5	-1,1	-4,4	2,1	3,7	1,78	1,79	1,86	1,69
Belgium	2,9	1,0	-2,8	2,3	2,8	1,89	1,97	2,03	2,05
Spain	3,5	0,9	-3,7	-0,1	8,4	1,27	1,35	1,39	1,35
Norway	2,7	0,0	-1,7	0,7	1,1	1,62	1,61	1,80	1,65
Serbia	5,4	3,8	-3,5	1,0	1,0	0,30	0,29	0,28	0,28
Croatia	5,1	2,2	-6,0	-1,2	2,5	0,80	0,89	0,83	0,74

Source: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu> (22.01.2015.)

In the coming years, EU countries have slightly increased allocations for scientific research, so that in 2013. the planned allocation for scientific research reached Finland (3.34 % of GDP), Sweden (3.30) and Denmark (3.06), and that level have converged Germany (2.85), France (2.23), Slovenia (2.59) and Belgium (2.28 % of GDP), which is above the EU average in 2013. amounted to 2.01 % of GDP. Other countries have allocations for scientific research which are far below the level determined by the Lisbon strategy, but also below the EU average. Serbia is among them, with allocations that have increased significantly compared to 2010., but still at a very low level of 0.72 % of GDP. Allocations for science and technology are directly related to the development indicators of the national economy, and in the following chart we can see that countries which allocate more for research and development have a higher GDP per capita.

Graph 1. Allocations for scientific research, in % of GDP and GDP per capita, in selected countries of the EU and Serbia, 2013



Source: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu> (22.01.2015.)

What distinguishes developed and underdeveloped countries of the world, countries that are developing rapidly and those that are developing slowly, first of all, is the economic structure. High technology products, based on knowledge and modern achievements, are a prerequisite for economic development in the long term way. Thus, the importance of investing in knowledge, technology and innovation is more emphasized. Research and development sector and the educational system are crucial to the economic development

process. Innovation system, understood as a set of institutions and their interaction aimed at creating new knowledge and the application of the existing, becomes a part of the infrastructure of any modern economy, just as in past centuries were railways, highways, telecommunication networks, distribution of electricity and the like.

It is obvious that the first objective of the Lisbon strategy was not achieved as well as the second one, that of a total amount of allocations for science, only 1/3 should be provided from the budgets of European countries and the EU, and 2/3 should be provided on the basis of investments of the private sector in research activities. Although all European countries aren't close to achieving this goal, the European average in 2010. shows that in the case of EU-27 only 34.6 % of allocations for science come directly from the budget, 54 % from the economy, and 10.6 % from other national and international sources.

Table 2

**COSTS OF RESEARCH AND DEVELOPMENT BY SECTORS IN SELECTED
EU COUNTRIES, JAPAN, THE UNITED STATES AND SERBIA, IN %
OF TOTAL SPENDING ON RESEARCH AND DEVELOPMENT, 2010. AND 2013**

Country	2010		2013	
	Sector of companies	Public sector	Sector of companies	Public sector
EU — 27 average	53,9	34,6	55,0	32,8
Hungary	47,4	39,3	46,8	35,9
Croatia	38,8	49,2	42,8	39,7
Czech Republic	48,9	39,9	37,6	34,7
Netherlands	45,1	40,9	47,1	34,3
Slovenia	58,4	35,3	63,8	26,9
Slovakia	35,1	49,6	40,2	38,9
G.Britain	44,5	32,3	46,5	27,0
France	53,5	37,0	55,4	35,0
Germany	65,6	30,3	66,1	29,2
Austria	44,7	38,7	44,1	39,1
Denmark	60,7	27,1	59,8	29,3
Finland	66,1	25,7	60,8	26,0
Sweden	58,8	27,5	61,0	28,2
Belgium	58,6	25,3	60,2	23,4
Japon	76,1	17,7	76,5	16,4
USA	61,6	31,3	59,1	30,8
Serbia	39,2	47,2	35,9	59,5

Source: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (21.01.2016.)

In 2013, this ratio in most countries improved in favor of the private sector, so that the EU average is 55 % from the sector of companies and 32.8 % from the public sector. Some countries, such as USA, Finland, Denmark and Germany reached a level where investment from commercial sources in science amounts to 2/3 of the total investment in the field of science, in 2010., as shown in the previous table. In Japan, the share of the private sector reached the record of 76.1 % and still grows. Even in the countries of our region, there are significant private sector investments in science. In Slovenia, even 63.8 % of all investments in science come from industrial sources, while in the Czech Republic and Hungary a decline has been recorded compared to 2010. Research activities do not take place only at universities and national research institutes, and thanks to such incidents, the recruitment of a large number of scientists in the private sector has been enabled, where some of the most advanced global researches take place¹.

Conclusion

EU defined two priorities in the framework of the Lisbon Strategy in 2010: the total investment in the field of science by the year 2010. should be brought to the level of 3 % of GDP and that 2/3 of these investments come from the industry. By 2010., the European average was 2 % of GDP, and the most developed EU countries reached and exceeded the level of 3 %, while realizing the second objective.

Budgetary investments in science in Serbia are far below the European average and significantly below the investments in neighboring countries. Apart from low values □□the trend is problematic, too, which is in contrast with the growing trends of investments in EU countries and neighboring countries.

The Republic of Serbia set as its principal objective that allocations for science, beyond infrastructure, reach 1 % of GDP by 2015., for the period of 2010-2015. We started with less than 0.2 % in 2000., so we can conclude that there is a real rise of investment in science. Our objective has to be the same as the objective of the European Union — 3 % of GDP, 1 % of the budget, and the rest of the market. Of course, if the economy in our country develops the funds invested in science outside the budget will be thus increased. There are many reasons why every country requires science and why small countries should have theirs, they can't only use the achievements of the developed countries and they have to be aware of that.

¹ Povrenović D. — Analysis of innovation activities in Serbia, Belgrade: Institute for Intellectual Property, 2011, p.20.

Reference

1. Kokeza G. — Transfer of technology as a factor of social and economic development — Faculty of Technology and Metallurgy, Belgrade, 2008.
2. Narayanan, V. K. Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage, Prentice-Hall, New Jersey, 2001.
3. OECD, Eurostat, Oslo Manual — Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Joint Publication, 3rd Edition, 2005.
4. Povrenović D. — Analysis of innovation activities in Serbia, Belgrade: Institute for Intellectual Property, 2011.
5. Report from the High Level Group chaired by Wim Kok, Facing the challenge, The Lisbon strategy for growth and employment, november 2004.
6. Public Finance Bulletin for August 2015, the Ministry of Finance, Republic of Serbia 2015.
7. Strategy for Scientific and Technological Development of Serbia 2010-2015. Ministry of Science and Technology, 2009.
8. Ministry of Economy and Regional Development — Strategy and industrial development policy of the Republic of Serbia from 2010 to 2020.
9. www.eurostat.eu

Віннікова І. І., к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»,
vinnikova.inna@gmail.com
Марчук С.В., асистент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»
marchyk13@ukr.net

Vinnikova I. I., Ph.D.,
Associate Professor of Management Department,
SHEI «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»,
vinnikova.inna@gmail.com
Marchuk S. V.
assistant of the Management Department,
SHEI «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»
marchyk13@ukr.net

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ СФЕРИ ВИСОКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто роль і значення інтелектуального капіталу в інноваційному розвитку компаній, що працюють у сфері високих технологій. Наведено фінансові показники компаній і вартість

брендів у сфері високих технологій. Проведено аналіз визначень категорії «інтелектуальний капітал». Встановлено основні напрямки впливу на інтелектуальний капітал для підвищення рівня інноваційного розвитку компаній сфери високих технологій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: інтелектуальний капітал, інтелектуальна рента, людський капітал, структурний (технологічний) капітал, клієнтський капітал.

INTELLECTUAL CAPITAL AS THE BASIS FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE COMPANY HIGH-TECH

ABSTRACT. The role and importance of intellectual capital in the innovative development of companies operating in the sphere of high technologies. Shows the financial performance of companies and the value of brands in the sphere of high technologies. The analysis of definitions of the category «intellectual capital». The basic directions of influence of intellectual capital to increase the level of innovative development of companies in the sphere of high technologies.

KEY WORDS: intellectual capital, intellectual rent, human capital, structural (technological) capital, client capital.

Вступ. Основною тенденцією розвитку сучасної економіки стає зростання інтелектуальної складової в результатах діяльності. У зв'язку з цим зростає роль інтелектуальної праці у функціонуванні та розвитку компаній, які працюють у сфері високих технологій, тому саме інтелектуальний капітал стає найважливішою умовою успішного господарювання, підвищення конкурентоспроможності, інноваційно-го розвитку компаній, дозволяє їм адаптуватися до нових умов зовнішнього середовища.

Оскільки нераціональне використання інтелектуального капіталу негативно відображається на ефективності компаній, темпах економічного зростання, конкурентоспроможності та гальмує інноваційний розвиток, поєднання інноваційності, ефективності та інтелектуального капіталу стає одним із нагальних завдань компаній, що працюють у сфері високих технологій вданий час, і тим більше на перспективу.

Постановка задачі (мета). Метою дослідження є розгляд сутності та обґрунтування ролі інтелектуального капіталу як основи інноваційного розвитку компаній, що працюють у сфері високих технологій.

Результати. У даний час розвиток світової економіки йде по шляху науково-технічного прогресу та інноваційного розвитку.

Головну роль при цьому відіграє ефективне використання унікальних за своєю природою факторів нематеріального характеру, таких як інтелектуальний капітал, знання, інноваційні здібності працівників, їх професійна кваліфікація, права на дизайн, торговельні знаки, патенти. Інноваційний розвиток позначається стійкою тенденцією до заміни товарно-матеріальних запасів інформацією, а основних фондів — знаннями. Особливо чітко дана тенденція прослідковується на прикладі компаній, що працюють у сфері високих технологій.

Усе зазначене призвело до появи так званої «інтелектуальної економіки» [1], якій притаманні такі ознаки: надінформативність; нематеріальність активів; посттрадиційність формули ціноутворення кінцевого продукту. Відносно сучасних суб'єктів підприємницької діяльності, це означає значне зменшення відносини балансової вартості до ринкової. Існує фінансовий коефіцієнт, що дорівнює відношенню поточної ринкової капіталізації компанії до її балансової вартості (англ. P / B ratio, Price-to-book ratio) [12]. Найвідоміший приклад такого відношення — компанія Coca-Cola, в якій зазначений коефіцієнт дорівнює 45,23 [7], що відповідає відношенню матеріальних (МА) і нематеріальних активів (НМА) — 2,16 % : 97,84 %. Але підприємства та компанії, що працюють у наукомістких галузях можуть показати ще більш виражену перевагу НМА над МА (табл. 1.).

Згідно з даними американської біржі NASDAQ [13] ринкова капіталізація успішних компаній, що працюють у сфері високих технологій, підвищується значними темпами. Так, за прогнозами брокерської фірми Cantor Fitzgerald, корпорація Apple через 12 місяців може стати першою компанією, чия капіталізація перевищить \$ 1 трильйон. Вартість акції при поточному обсязі складе \$ 180. Аналітики розраховують на потенціал китайського ринку для Apple, на успіх Apple Watch і Apple TV і випуск електромобілів до 2020 року [14].

Однією з ознак компанії, яка ефективно використовує інтелектуальний капітал, є її висока ринкова вартість, що перевищує балансову вартість, це простежується на вартості світових бізнес-брендів. Основними факторами, які утворюють такі співвідношення, стають: ноу-хау, патенти, авторські права, менеджментарні технології, ділова репутація, бренд. За підсумками 2014 року провідним рейтинговим агентством була випущена статистика по найдорожчим світовим брендам [15]. У табл. 2 представлено дані по провідних компаніях, що працюють у сфері високих технологій.

Таблиця 1

**ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ КОМПАНІЙ, ЩО ПРАЦЮЮТЬ
У СФЕРІ ВИСОКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗА 2015 р.**

Назва компанії	Продукція компанії	Показник Р/В	МА/ НМА, %	Ринкова вартість компанії, млрд \$
The Boeing Company	Космічна техніка, цивільні, військові літаки	159,59	0,59 : 99,41	108,7
Lockheed Martin Corporation	Транспортна і винищувальна авіація, супутники, ракетно-носії, радары, балістичні ракети, бойові припаси, системи інформаційної безпеки	68,26	1,44 : 98,56	63,3
Honeywell International Inc	Електроніка, космічна техніка, комп'ютери, двигуни	30,71	3,15 : 96,85	81,7
International Business Machines Inc	Апаратне і програмне забезпечення	10,28	8,87 : 91,13	160,9
Apple Inc	Персональні та планшетні комп'ютери, мобільні телефони, технології, що носяться, програмне забезпечення	6,48	13,37 : 86,63	740,3
Microsoft Corporation	Програмне забезпечення	5,46	15,48 : 84,52	342,2
Google Inc	Веб-додатки, інформаційні технології	4,39	18,55 : 81,45	373,3

Такі високі вартості брендів викликані специфікою компаній, що працюють у сфері високих технологій, популярність яких залежить від «розрекламованості» бренду. У компаніях сфери високих технологій, які зайняті розробкою і виробництвом складної техніки, бренд теж має значення, але в більшій мірі для них важливі технології управління ресурсами, ділова репутація, інтелектуальна власність компанії, знання та вміння співробітників. Усі ці фактори можна об'єднати в категорію «інтелектуальний капі-

тал». Інтелектуальний капітал (від лат. Intellectualis capitalis — розумовий, головний або головні пізнання) — це один з різновидів капіталу, який має відповідні ознаки капіталу і відтворює, одночасно, властиву лише йому (інтелектуальному капіталу) специфіку і особливості [1].

Таблиця 2

**ВАРТОСТІ БРЕНДІВ ПРОВІДНИХ КОМПАНІЙ, ЩО ПРАЦЮЮТЬ
У СФЕРІ ВИСОКИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Бренд	Категорія	Вартість бренда в 2014 р., млрд \$	Зміна вартості бренда в 2013 р. і в 2014 р., %
	Технології	158,8	40
	Технології	147,8	- 20
	Технології	107,5	- 4
	Технології	90,1	29

Інтелектуальний капітал відноситься до нематеріальних активів, без яких компанії сфери високих технологій не можуть існувати та посилювати конкурентні переваги. Складовими частинами інтелектуального капіталу виступають людські активи, інтелектуальна власність, інфраструктурні й ринкові активи.

Інтелектуальний капітал — категорія нова і складна, дослідженням якої як наукової категорії займаються зарубіжні та вітчизняні вчені з 90-х років минулого сторіччя. Огляд наукової літератури свідчить про те, що не існує єдиного підходу до визначення поняття «інтелектуальний капітал». Узагальнення досліджень авторів щодо визначення поняття «інтелектуальний капітал» наведено в табл. 3.

**ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ
«ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ»**

Автор, джерело	Визначення терміну
Д. К. Гелбрейт [4]	Інтелектуальний капітал — щось більше, ніж «чистий інтелект» людини, і включає певну інтелектуальну діяльність
Е. Брукінг [2]	Інтелектуальний капітал — це термін для позначення нематеріальних активів, без яких компанія не може існувати, посилюючи конкурентні переваги. Складовими частинами інтелектуального капіталу є: людські активи, інтелектуальна власність, інфраструктурні й ринкові активи
К. Брадлі [3]	Інтелектуальний капітал — це перетворення знань і нематеріальних активів у корисні ресурси, які дають конкурентні переваги
Л.Едвінссон [4]	Інтелектуальний капітал — це знання, яке може конвертуватися у вартість
Л. Іноземцев [5]	Інтелектуальний капітал — це інформація і знання, специфічні по своїй природі і формам участі у виробничому процесі фактори, у рамках фірм приймають вигляд інтелектуального капіталу
Б. Б. Леонтьєв [8]	Інтелектуальний капітал — це вартість сукупності наявних у нього інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, його природні та набуті інтелектуальні здібності та навички, а також накопичені їм бази знань
Т. Стюарт [11]	Інтелектуальний капітал — сума всього того, що знають працівники, та що дає компанії конкурентну перевагу того, тобто патенти, процеси, управлінські навички, досвід і знання про споживачів та постачальників
В. Олейко [10]	Інтелектуальний капітал — збірне поняття, що об'єднує об'єкти інтелектуальної власності; майнові права на них; знання, вміння, навички людини і системи, створені ним, які при включенні в господарський оборот приносять додаткову вартість
О.Б. Бутнік-Сіверський [1]	Інтелектуальний капітал це авансована інтелектуальна вартість, яка в процесі свого руху приносить більшу вартість за рахунок додаткової вартості

Аналіз визначень категорії «інтелектуальний капітал» показав, що інтелектуальний капітал виступає як сукупність важливих складових (сума знань, досвід, професійна підготовка та інтуїція всіх працівників) не тільки для формування нових продуктів інтелектуальної праці, але й інноваційного розвитку компаній.

На рівні компанії інтелектуальний капітал можна розглядати як суму чотирьох складових. 1. Людський капітал — сукупність знань,

умінь і навичок, творчих здібностей співробітників компанії, а також моральні цінності компанії, культура праці, спільний підхід до справи, культура управління, тобто здатність власників і наукомістких працівників відповідати вимогам і завданням компанії. Людина є ключовою ланкою у процесі створення інноваційної продукції, тому саме висококваліфіковані працівники займаються дослідженнями, в процесі яких створюють нові винаходи, ноу-хау, раціоналізаторські пропозиції, корисні моделі, промислові зразки. За даними звіту ПРООН з людського розвитку 2015 року Україна за Індексом людського розвитку в 2015 році посіла 81-ше місце серед 188 країн світу. За період з 1990 року значення Індексу людського розвитку України зросло з 0,705 до 0,747 — тобто на 6 %. Цей показник належить до категорії високого рівня розвитку і ставить Україну на 81 місце серед 188 країн [16]. 2. Структурний (технологічний) капітал — організаційна структура, інформаційні технології, система наукових і проектних підрозділів, система підготовки та перепідготовки кадрів, тобто всілякі організаційні механізми, що забезпечують продуктивність працюючих і функціонування компанії. 3. Інтелектуальна власність (ІВ) — ноу-хау, винаходи, корисні моделі, промислові зразки, комерційна таємниця, раціпропозиції, топографія інтегральних схем, сорти рослин і породи тварин, орієнтовані найменування, торговельні марки (знаки для товарів і послуг), географічні позначення, літературні та художні твори, комп'ютерні програми, виконання фонограм, відеогам, передачі організації мовлення. 4. Клієнтський (споживчий, ринковий) капітал — відносини зі споживачами продукції компанії, з її постачальниками, навчальними закладами, інвесторами та іншими зацікавленими організаціями.

Інтелектуальний капітал як основа інноваційного розвитку компаній сфери високих технологій передбачає розвиток інтелектуальної власності, становлення креативного типу мислення працівників і керуючого персоналу, прискорює темп і визначає характер оновлення технологій у поєднанні з іншими ресурсами (працею, технікою, енергією, сировиною) проявляє себе як визначальна сила.

Фактори інтелектуального капіталу високотехнологічних компаній визначають рівень інноваційної активності, конкурентоспроможність високотехнологічної продукції та гарантують стабільність. Тому основний вплив на інтелектуальний капітал для підвищення рівня інноваційного розвитку компаній сфери високих технологій необхідно направляти на: забезпечення необхідної швидкості впровадження інновації, розвиток інноваційної творчої праці, підвищення кваліфікації працівників, самоосвіту.

Для цього важливо не просто втілити інтелектуальну ідею інновації в життя, а зробити це максимально швидко і чітко, випере-

дивши конкурентів і забезпечивши собі довгострокові переваги; необхідно налагодити активний процес обміну досвіду та професійних знань працівників з метою постійного збільшення людського капіталу організації, передбачивши систему мотивацій; забезпечити умови для якісного обміну інформацією за допомогою надійної технічної інфраструктури, тобто слід підвищити ефективність структурного капіталу; розробити заходи із забезпечення результативної трансформації людського капіталу в технологічний процес створення інтелектуально-інноваційної продукції.

Висновки. Ефективна діяльність високотехнологічних компаній може бути забезпечена тільки на основі розвитку інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал, стимулювання новаторських розробок, заходи щодо технічного розвитку дозволяють компаніям які працюють у високотехнологічних галузях отримати максимальний прибуток і підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку в сучасній економіці.

Література

1. Бутнік-Сіверський О.Б., Економіка інтелектуальної власності / О.Б. Бутнік-Сіверський. — К.: Інститут інтелектуальної власності і права, 2004. — 296 с.
2. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: Ключ к успеху в новом тысячелетии: пер. с англ. / Э. Брукинг; Ред. Л.Н. Ковалик]. — СПб.: Питер, 2001. — 288 с.
3. Albert, S. and Bradley, K. (1996) Intellectual Capital as the Foundation for New Conditions relating to Organizations and Management Practices, Working Paper Series No. 15, Milton Keynes, Open University Business School.
4. Гэлбрейт Д. Экономические теории и цели общества / под ред. Н. Н. Иноземцева. — М.: Прогресс, 1979. — 406 с.
5. Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества [Текст] / В.Л. Иноземцев. — М.: «Academia» — «Наука», 1998. — 640 с.
6. Эдвинсон Л. Интеллектуальный капитал: определение истинной стоимости компаний / Л. Эдвинсон, М. Мэлоун // Новая постиндустриальная волна на Западе; под ред. В. Иноземцева. — М.: Academia, 1999. — 640 с.
7. Котировки акций, FTSE Global 100 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ru.investing.com/equities/>
8. Леонтьев Б. Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе: Научное издание / Б. Б. Леонтьев. — М. : Акционер, 2002. — 194 с.
9. Ліманські А. Проблеми управління інтелектуальним капіталом підприємства / А. Ліманські // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009. — № 5. — С. 256–261.
10. Олейко В. М. Методи та моделі вартісної оцінки інтелектуального капіталу суб'єктів господарювання. — Рукопис. Дисертація на здобуття

наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.03.02 — економіко-математичне моделювання / Інститут економічного прогнозування НАН України. — К., 2002.

11. *Стюарт Т.А.* Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Пер. с англ. В.А. Ноздриной. — М.: Поколение, 2007. — 368 с.

12. Р/В коэффициент [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://ru.wikipedia.org/wiki/Р/В_коэффициент

13. FlashQuotes For NASDAQ-100 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.nasdaq.com/quotes/nasdaq-100-stocks.aspx?col=0&dir=U>

14. Cantor Fitzgerald прогнозує підвищення капіталізації Apple до \$ 1 трильйона [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <Http://megamozg.ru/post/11612/>

15. Top 100 Brands — 2014 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.brandz100.com/#/>

16. <http://www.un.org.ua/> <http://www.ua.undp.org/>

Галица И. А., д.э.н., профессор,
заведующий кафедрой экономики и менеджмента предприятия
Университета экономики и права «КРОК»,
igalica@ukr.net

Ihor Halytsia,
Doctor of Economics (Habilitated Doctor),
Full Professor, Department Head of the University of
Economics and Law «KROK»,
igalica@ukr.net

ВИРТУАЛЬНО-ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СРЕДА ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ И НОВЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ¹

АННОТАЦИЯ. Рассмотрены особенности формирования виртуально-интеллектуальной среды хозяйствования в современных условиях, обоснована необходимость инновационности управления.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: виртуально-интеллектуальная среда хозяйствования, инновационность управления.

MANAGING VIRTUAL AND INTELLECTUAL ENVIRONMENTS AND NEW APPROACHES TO MANAGEMENT

SUMMARY. Managing virtual and intellectual environments features of formation are considered in modern conditions. Need is proved. Innovation management

¹ Автор информирует читателя о том, что приоритет на данное научное направление и авторские права на эту научную работу на международном уровне подтверждены регистрацией Государственной службы интеллектуальной собственности Украины от 15.02.2016 №2027.

KEYWORDS: Managing virtual and intellectual environments, innovation management.

В современных условиях в глобальной, национальной и региональных экономиках все более начинает формироваться виртуально-интеллектуальная среда хозяйствования.

Виртуально-интеллектуальная среда хозяйствования — это среда хозяйствования, которая отличается тремя признаками:

- виртуализацией деятельности и, в частности, хозяйственной деятельности, когда факторы пространства и времени утрачивают свое ограничивающее значение или существенно ослабляет их ограничивающее значение;

- возрастанием удельного веса преимущественно интеллектуальных сфер хозяйствования в общем объеме сфер хозяйствования;

- возрастанием удельного веса интеллектуальной составляющей в преимущественно неинтеллектуальных сферах хозяйствования.

Виртуализация хозяйственной деятельности, связанная с исчезновением (существенным ослаблением) ограничивающего значения факторов пространства и времени, возникает в силу одновременного действия трех закономерностей.

Закономерность № 1. Существенно ускоряется передача информации и существенно ускоряется передача больших объемов информации.

Закономерность № 2. Существенно ускоряется перемещение в пространстве. Еще полтора столетия назад для того, чтобы попасть из Лондона в Токио, нужно было минимум 1,5 года, то сейчас на это уходит 15–17 часов.

Закономерность № 3. Возможность материализации объекта в той или иной точке пространства без его физического перемещения в пространстве, а лишь на основе передачи информации. Например, можно за сотни километров передать информацию об объекте и напечатать его на 3D-принтере.

Если говорит о том, что возрастает количество сфер преимущественно интеллектуального труда и удельный вес интеллектуальных операций в сферах преимущественно неинтеллектуального труда, то эти закономерности возникаю в силу индустриализации и автоматизации интеллектуальной деятельности и труда.

Индустриализация интеллектуальной деятельности и труда — такой процесс, когда комплексы интеллектуальных операций могут выполняться специальными машинами на электрическом приводе с участием, частичным участием или без участия индивидуума.

Автоматизация интеллектуальной деятельности и труда — это такой процесс, когда сложные интеллектуальные задачи, состоящие из миллионов интеллектуальных операций, могут полностью выполняться самостоятельно («под ключ») специальными машинами на электрическом приводе без участия индивидуума.

Таким образом, формируется виртуально-интеллектуальная среда хозяйствования.

Важнейшим инструментом инновационного развития являются бизнес-инкубаторы [1].

Но возникает закономерный вопрос, как выживать и обеспечивать конкурентоспособность в виртуально-интеллектуальной среде хозяйствования. Ответ на данный вопрос один — за счет высотой инновационности управления.

Инновационность управления — это способность поиска новых наиболее эффективных механизмов решения постоянно возникающих новых управленческих задач.

Література

І. Галиця І. О. Механізми функціонування технопарків та бізнес-інкубаторів // Економіка промисловості. — 2009. — № 4. — С. 22—32.

Герасимчук В. Г., д.е.н., професор,
професор кафедри міжнародної економіки,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут»
gerasymchuk.vh@i.ua, gerasimchuk@kpi.ua

Vasyl H. Gerasymchuk, Prof. Dr. habil.,
Professor of Department of International Economy,
National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»
gerasymchuk.vh@i.ua, gerasimchuk@kpi.ua

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

АНОТАЦІЯ. Досліджено наукові підходи до формування та розвитку концепції національної інноваційної системи. Охарактеризована роль інженера в процесі розробки і впровадження інновацій. Розглянуто систему показників для оцінки рівня розвитку інноваційних систем національних економік.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: глобалізація, інженер, національна інноваційна система, стратегія, якість життя

FORMING AND DEVELOPMENT OF CONCEPTION OF NATIONAL INNOVATIVE SYSTEM

ABSTRACT. Scientific approaches are investigational to forming and development of conception of the national innovative system. The described role of engineer is in the process of development and introduction of innovations. The considered system of indexes is for the estimation of level of development of the innovative systems of national economies.

KEY WORDS: globalization, engineer, national innovative system, strategy, quality of life

Вступ. Певним поштовхом і зручною підмогою у підготовці представленої зацікавленому читачеві публікації стала ґрунтовна праця відомих в Україні фахівців з інноваційної проблематики — Г.О. Андрошука, С.А. Давимуки і Л.І. Федулової. Йдеться про монографію «Національна інноваційна система», яка щойно (2015 р.) вийшла в світ. У передмові автори наголошують: «У сучасному глобалізованому світі інновації відіграють ключову роль і, щоб побудувати ефективну економіку, Україна повинна розвивати інноваційну політику під впливом високої конкуренції, що посилюється в умовах реалізації інтеграційних процесів» [1, с. 5]. У цьому зв'язку виникає низка питань як теоретичного і методологічного характеру, пов'язаних з дослідженням генезису самого явища «національна інноваційна система», так і питань, які причетні до процесу її формування й результативного функціонування в державі. З позицій практичних зауважимо, що національні інноваційні системи (НІС) мають місце практично в усіх країнах світу. В одній групі країн, а це переважно ті, що розвиваються (їх 132), в багатьох випадках спостерігається зниження рівня добробуту населення, зростання розриву між бідними і багатими, невизначеність майбутнього. Процвітаючі 24 країни продовжують процвітати станом моралі, рівнем освіти і науки, розвиненою індустрією та економікою у цілому, високими стандартами життя.

Постановка задачі (мета). Метою здійсненого дослідження є подальший розвиток та вдосконалення теоретичних і методологічних положень концепції НІС, розробка пропозицій практичного спрямування щодо формування і реалізації механізму управління національною інноваційною системою для підвищення рівня конкурентоспроможності держави в умовах глобалізаційних викликів.

Результати

1. **Генезис концепції НІС.** Розробку теоретичної концепції НІС дослідники пов'язують з появою праць М. Абрамовиця (1986), Б. Лундвела (1992), П. Нельсона (1993), К. Фрімена (1995), інших авторів. Прийняття концепції НІС на державному рівні приписують Фінляндії (1993), на рівні міжнародних організацій — ОЕСР (1993). Якщо підходити з позицій як «здорового», так і «наукового» глузду, з наведеними твердженнями можна посперечатися з позицій авторства, з позицій часових. Новоспечені «теоретики» інноваційної проблематики не враховують ту обставину, що нинішні теорії інновацій відображалися упродовж тривалого часу в дещо інших за назвою, а не за змістом розробках. Маються на увазі теорії нововведень, науково-технічного прогресу, «поступу», «розвою» і т.д. Зазначені поняття за своєю сутністю є синонімами. У цьому зв'язку ми б рекомендували науковцям користуватися літературними джерелами не лише сьогодення, а й тими, яким вже не одне десятиліття, можливо, й століття, адже процеси змін супроводжують усі етапи розвитку цивілізації. Сам термін «*innovation*» у перекладі з латинської означає «у напрямі змін», а зміни — явище постійне («Усе плине, усе змінюється», Геракліт Ефеський, 535- 475 до н.е.).

Що стосується теорій інноваційного розвитку, то вони стали предметом особливої уваги багатьох дослідників. Так, Й.Шумпетером у теорії економічної динаміки особливе значення надавав саме інноваціям, або «новим комбінаціям», які включають у себе такі складові: створення товарів-новинок з новими властивостями, впровадження нових технологій і розробка нової техніки, відкриття нових джерел сировини, нова промислова організація, освоєння нових ринків збуту модифікованої та нової продукції [2]. Такий «ланцюг» змін, цілком зрозуміло, зорієнтований на отримання прибутку.

Поняття «національна інноваційна система» увійшло до наукової лексики у 80-х роках минулого, ХХ ст., коли актуальною стало порівняння країн за інноваційним потенціалом, коли популярним став заклик «Догнати і перегнати!». Експертами ОЕСР пропонувалося визначати НІС як систему взаємовідносин між наукою, промисловістю та суспільством, при якій інновації слугують основою розвитку промисловості і суспільства, а ті, у свою чергу, стимулюють розвиток інновацій, визначають їх напрями, тим самим значною мірою і найважливіші вектори наукової діяльності [3]. На нашу думку, національну інноваційну систему не-

обхідно розглядати як сукупність інституціональних одиниць, зайнятих інноваційною діяльністю з метою підвищення рівня якості життя громадян, конкурентоспроможності держави.

2. Інженер — творець інновацій. Авторів винаходів, що пропонували з урахуванням своїх унікальних здібностей вирішувати складні технічні завдання при будівництві міст, укріплень, храмів, військових знарядь у древній Русі називали «розмислами», тобто здатними мислити, здатними творити.. На зміну слова «розмисел» із Західної Європи до ужитку увійшло поняття «інженер» (фр. *ingénieur*, від лат. *ingenium* — здатність, обдарованість, винахідливість). НІС передових країн передбачає створення необхідних умов для творчості. Висококваліфіковані інженерні кадри готують, насамперед, у найпрестижніших університетах світу, серед яких — Массачусетський технологічний інститут (МТІ), Стенфордський університет, Каліфорнійський технологічний інститут (США), Імперський коледж Лондона і Оксфордський університет (Велика Британія), Рейн-Вестфальський технічний університет Аахена (ФРН), Федеральна вища технічна школа Цюріха (Швейцарія), національний університет Сінгапуру і т.д. Провідні технічні університети залучені до участі у спільному проєкті «Всесвітня ініціатива CDIO», яка використовує принцип: «Задумай — Спроектуй — Реалізуй — Управляй» («Conceive — Design — Implement — Operate»). Реалізація даного принципу спрямована на розвиток кмітливості у творчої молоді, сприяє демонструвати глибокі знання теоретичних основ інженерної професії при створенні і експлуатації нових технологій, нових продуктів і систем.

3. Новація має комерціалізуватися. Перспективна технічна новація стає інновацією, коли до неї залучається новатор-економіст, тобто підприємець, який реалізує результати винахідника для потреб споживача, для потреб ринку. При всій повазі до малих і середніх підприємств варто зазначити, що масштабний процес розробки і впровадження новацій, доведення їх до споживача знаходиться у сфері інтересів і можливостей великих підприємств, насамперед, транснаціональних корпорацій (ТНК). Відомо, що ТНК забезпечують близько 50 % світового промислового виробництва. На ТНК припадає понад 70 % світової торгівлі. Особлива роль ТНК у фінансуванні науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), які пов'язані з розробкою перспективних, проривних технологій. На ТНК припадає понад 80 % зареєстрованих патентів, тобто в них сконцентрований могутній науково-виробничий потенціал.

4. Результативність механізму управління НІС. Зміни у багатьох світових рейтингах пояснюються тим, що успішнішими стають держави, які завдяки наявності розвиненої освітньої і наукової бази, інженерному потенціалу здатні швидше і ефективніше продукувати передові, проривні, критичні технологічні нововведення. На їх основі створюється та/або удосконалюється потужна індустріальна база національної економіки для прискореного соціально-економічного розвитку держави. Провідні позиції в індустріальній сфері визначає їх провідну роль у міжнародній торгівлі, міжнародному русі капіталу, міжнародних валютно-фінансових відносинах. Для характеристики ефективності НІС використовуються наступні показники: ВВП (ПКС) на душу населення, галузева структура економіки і місце у ній наукомістких виробництв, рівень і якість життя населення. Важливо, щоб до формування і успішного функціонування НІС був причетний ефективно діючий організаційний механізм, який здатний створювати необхідні умови для розробки і комерціалізації нової, високотехнологічної продукції для споживача.

Висновки. Для отримання ефективно функціонуючої національної інноваційної системи необхідно зміцнювати промислово-технологічну базу економіки держави, здійснювати модернізацію і подальший розвиток пріоритетних, стратегічно орієнтованих її секторів, насамперед не сировинного, а високотехнологічного спрямування, підвищувати інвестиційну привабливість країни, вдосконалювати фінансову і банківську системи, створювати сприятливий діловий клімат, налагодити організаційний механізм управління змінами, який би об'єднував інтереси людини, колективу, галузі, регіону, держави.

Література

1. Андрощук Г.О., Давимука С.А., Федулова Л.І. Національні інноваційні системи: еволюція, детермінанти результативності: монографія, стратегічний аспект / Г.О. Андрощук, С.А. Давимука, Л.І. Федулова Л.І. — К.: Парлам. вид.-во, 2015. — 512 с.
2. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Von. Dr. Joseph Schumpeter. — Leipzig: Verlag von Duncker & Humblot. 1911.
3. Керівництво Осло. Рекомендації щодо збору та аналізу даних стосовно інновацій. Третє видання. Пер. з англ. — К.: УкрІНТЕІ, 2009. — 165 с.

Гернего Ю. О., к.е.н.,
доцент кафедри інвестиційної діяльності,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
luliia88@yandex.ru

Iuliia Gernego,
Candidate of Sciences (Economics),
Associate Professor of Investment Activity Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
luliia88@yandex.ru

ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ: ДОСВІД ШВЕЦІЇ

АНОТАЦІЯ. У статті обґрунтовано можливості підтримки інноваційної економіки на прикладі Швеції. Наголошено на визначальній ролі держави в інноваційному розвитку цієї країни. Це дозволило поєднати інноваційні пріоритети держави з напрямками активності суб'єктів інноваційної діяльності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: інновація, фінансування, державна підтримка

THE SUPPORT OF INNOVATIVE ECONOMY: SWEDISH EXPERIENCE

ABSTRACT. The possibilities of innovative economics' support are researched for Sweden. The attention is paid to the prominent role of the state in innovative development of this country. It creates the possibilities to combine the innovative priorities of the state with the directions of subjects of innovative activity energies.

KEY WORDS: innovation, financing, state support

Вступ. Формування інноваційної економіки є достатньо складним процесом, що пов'язано із швидкоплинністю інноваційних процесів, зміною тенденцій і напрямів інноваційного розвитку. Для збереження конкурентних позицій країни на міжнародних ринках необхідною є координована державою усестороння підтримка інноваційного розвитку економіки. Зокрема, актуальності набуває дослідження успішного зарубіжного досвіду такої підтримки.

Постановка задачі (мета). Метою нашого дослідження є обґрунтування можливостей підтримки інноваційної економіки на прикладі Швеції, що аргументуємо лідерськими позиціями країни на міжнародних ринках.

Результати. Неодмінною складовою прогресивних змін у скандинавському суспільстві є систематичне впровадження інновацій, що створює основу для формування інноваційної економіки, забезпечення лідируючих позицій країн на міжнародних ринках. Держава націлена на забезпечення скоординованої діяльності суб'єктів господарювання, що реалізують інноваційні проекти, та фінансових установ, які формують достатній обсяг ресурсів для їх забезпечення.

У Швеції концепція інноваційної політики була сформована ще на початку 90-х років, вона не була конкретизована майже до 2001 р. — періоду створення нової державної структури, яка покликана відповідати за розвиток інноваційної діяльності в Королівстві Швеція, розробку інноваційної політики в державі з метою забезпечення економічного зростання та прогресу у наукових дослідженнях. Такою структурою стала Шведська Агенція розвитку інноваційних систем. Шведська інноваційна система складається з трьох основних напрямків: національної інноваційної системи, галузевої інноваційної системи, регіональних інноваційних систем. Більшість інноваційних та дослідницьких програм у Швеції здійснюються в дослідницьких лабораторіях університетів, коледжів і приватних дослідницьких лабораторіях великих виробничих компаній. З метою поєднання бізнесу та досліджень деякі інноваційні програми у Швеції ініціюються безпосередньо державою та відповідно фінансуються за державні кошти [1].

Бізнес відіграє ключову роль у фінансуванні інноваційних досліджень, витрачаючи на них приблизно 3,32 % ВВП Швеції. Шведський бізнес бере участь у розвитку інноваційної діяльності через «промислові дослідницькі інститути». Дослідницький сектор у приватних компаніях в основному зосереджений у 20 найкрупніших виробничих компаніях, що контролюють 2/3 виробничого потенціалу Швеції. Загальні обсяги фінансування дослідницької та інноваційної діяльності у Швеції складають 4 % від щорічного ВВП (державне та приватне фінансування). Щорічні обсяги фінансування науково-дослідної та інноваційної діяльності у Швеції є найвищими серед країн ОЕСР і складають приблизно 900 мільярдів шведських крон (137 мільярдів доларів США).

Зауважуємо, що на відміну від багатьох інших розвинутих країн у Швеції практично не застосовується традиційна система податкового інвестиційного кредиту. Урядом країни розроблено механізм так званого «корпоративного оподаткування». Податкові пільги надаються виходячи з результативності ділової актив-

ності корпорацій, стимулюється створення сильного бізнесу на інноваційній основі. Участь держави у кредитуванні інноваційних проектів здійснюється за посередництвом «бізнес-ангелів», тобто кредитна підтримка надається на реалізацію інноваційних ідей, які сприятимуть якісному стрибку суспільства. Завданням держави є регулювання результативності використання інноваторами отриманого кредиту [5].

Для активізації фінансового забезпечення інноваційних проектів у формі кредитування у 70-х роках в країні було створено Раду технічного розвитку, згідно положень якої для успішної реалізації інноваційного проекту необхідним є поєднання зусиль промислових підприємств з дослідженнями наукових установ і ресурсами банків і небанківських фінансових установ.

На сьогодні близько 80 % інноваційно-активних суб'єктів господарювання Швеції визнали банківський кредит ефективним ресурсом вдалого інноваційного розвитку [5]. У багатьох найбільших банках країни присутній напрям інвестиційного кредитування, яке здебільшого націлене на фінансування інноваційних проектів. Наприклад, Carnegie банк приймає участь у кредитуванні інноваційних проектів та досліджень, як в середині країни, так і за її межами. У 2013 р. банк надав кредит на суму 612 млн шведських крон найбільшому в країні виробнику вітрової електроенергії холдингу Vestas Wind Systems, що створило фінансові основи для розробки та впровадження нових технологій з метою удосконалення роботи вітрових електростанцій. Також Carnegie банк виступає фінансовим радником гірничо-геологічної компанії Nordic Mines, яка реалізувала проекти покращення технологічного рівня оснащення рудників.

На базі банку створено ряд фондів, які призначені для діяльності Carnegie у зарубіжних країнах. Інноваційну спрямованість має Kinafond, який засновано з метою співпраці Carnegie банку з фінансовими установами Китаю. Зокрема, одним з ключових пунктів такої співпраці є участь в програмах кредитування пріоритетних напрямів ділової активності та інноваційного розвитку країни [3].

EFG Bank приймає участь у так званому альтернативному інвестуванні, яке полягає у створенні ризикових фондів, що призначені для поповнення фінансових ресурсів суб'єкта господарювання на випадок виникнення нагальної потреби у них. Зокрема, така потреба часто виникає в процесі реалізації інноваційного проекту. Тому, можливість оперативного залучення фінансових ресурсів слугує основою продовження реалізації інноваційного проекту, стабільного інноваційного розвитку [2].

Серед небанківських фінансових установ звертаємо увагу на перспективи розвитку андерайтингових компаній, які у Швеції орієнтуються на кредитування пріоритетних для держави галузей. Зокрема, це підприємства машинобудування, серед яких пріоритет надається суднобудуванню [5]. Серед інших фінансових установ у Швеції слід виокремити «шведський експорт-кредит» (SEK), який є державною фінансовою установою, основним завданням якої є кредитування виробництва продукції, яка орієнтована на експорт. Зокрема, фінансові ресурси надаються суб'єктам господарювання, які створюють конкурентоспроможну на міжнародних ринках інноваційну продукцію. Цим самим забезпечується сприяння інноваційному розвитку в країні [6].

Для сприяння розвитку державного сектору створено кредитну агенцію Kommuninvest. Агенція є посередником під час кредитування державних підприємств у Швеції за рахунок залучення національних та зарубіжних фінансових ресурсів. У 2013 р. об'єм кредитів, які були залучені за посередництвом Kommuninvest становив 208 млрд шведських крон, кредитний рейтинг агенції перебував на рівні AAA згідно версій Standard & Poor's та Moody's. Завдання агенції полягають у створенні умов для належного фінансового забезпечення пріоритетних для держави галузей, розвиток і координація ділової активності державних суб'єктів господарювання [4].

З метою сприяння інноваційній діяльності новостворених підприємств, у Швеції сформовані приватні інвестиційні компанії. Звертаємо увагу на те, що перші такі компанії в країні були створені в кінці 1980-х років. У 2012 р. нараховується близько 143 приватні інвестиційні компанії, що свідчить про їх популяризацію. У 2013 р. загальний обсяг кредитів, наданих приватними інвестиційними компаніями, склав 500 млрд. шведських крон. Належне фінансове забезпечення на початковому етапі діяльності суб'єкта господарювання створює підґрунтя для його подальшої успішної ділової активності на інноваційній основі. Приватні інвестиційні компанії, в свою чергу, зацікавлені у розвитку прокредитованого суб'єкта господарювання, оскільки це слугує основою для зниження ризику їх функціонування та доцільності подальшої діяльності [6].

Висновки. Таким чином, у Швеції кредитування інноваційних проектів відбувається за рахунок використання фінансових ресурсів з різних джерел. Проте, особливістю є спрямованість інноваційних проектів на задоволення державних пріоритетів. Тому, в основі функціонування фінансових установ лежить також наці-

леність на кредитування інноваційних проектів згідно з державними програмами та пріоритетами. Держава виступає координатором і регулювальником у процесі взаємодії між кредиторами та суб'єктами господарювання, які реалізують інноваційні проекти.

Література

1. Віноградова О. Р. Аналіз світового досвіду інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств / О. Р. Віноградова // Економіка промисловості. — 2012. — №1–2 (57–58). — С. 247–251.

2. Alternative investments. Official web site of EFG Bank. — Electronic resource. // The way of access: http://www.efgbank.com/cms1/cms/efgz/products_services/alternative_investments

3. Investment banking. Official web site of Carnegie. — Electronic resource. // The way of access: <http://www.carnegie.se/en/corporations--institutions/investment-banking/>

4. Kommuninvest of Sweden. Official web site — Electronic resource. // The way of access: <http://www.kommuninvest.org/en-gb/investor-relations.php>

5. OECD Reviews of Innovation Policy: Sweden. OECD Publishing, 2012.—276 p.

6. The Swedish Financial Market. Sveriges Riksbank. — Stockholm. — 2013—159 p.

Данилюк В. О., к.е.н.,
старший викладач кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима
Гетьмана»
casidey.sid@gmail.com

V. Danylyuk, Ph.D.,
Senior Lecturer of Management Department,
SHEI «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»
casidey.sid@gmail.com

ЗВ'ЯЗОК ВИРОБНИЧОЇ І СТРАТЕГІЇ ТЕХНІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. Тези присвячено визначенню зв'язку між виробничою та стратегією технічного розвитку підприємства, що дає змогу чітко визначити управлінські аспекти відповідних процесів і сформулювати набір інструментів і дій з метою полегшення оперативного і стратегічного управління розвитком підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Виробнича стратегія, стратегія технічного розвитку, технічна система, виробництво.

CONNECTION BETWEEN ENTERPRISE'S PRODUCTIONAL AND STRATEGY OF TECHNICAL DEVELOPMENT

ABSTRACT. Thesis is devoted to the relationship between production and technical development strategy of the company, which allows management to clearly define aspects of the processes and form a set of tools and actions to facilitate operational and strategic management of the enterprise.

KEY WORDS. The production strategy, technical development, technical system, production.

Вступ. У практиці функціонування сучасних промислових підприємств постає питання ефективного стратегічного і оперативного управління. У той же час є очевидним зв'язок функціональних і ресурсних стратегій із загальною стратегією підприємства. Для запобігання дублювання управлінських дій при розробці і реалізації цих стратегій, необхідно визначити їх взаємозв'язок і взаємозалежні елементи.

Постановка задачі. Основною задачею є визначення сутності виробничої і стратегії технічного розвитку підприємства, визначення їх компонент та знаходження «точок перетину» — спільних або подібних елементів, внаслідок чого можна краще зрозуміти послідовність управлінських дій відповідними процесами на підприємстві.

Результати. Насамперед, слід зауважити, що стратегічний набір будь-якого промислового підприємства має бути побудований на основі його загальної стратегії, а компоненти стратегій такого набору мають бути взаємоузгодженими з відповідними компонентами загальної стратегії. Виробнича стратегія, як і стратегія технічного розвитку, яка в свою чергу є похідною від виробничої, інноваційної і технологічної стратегії підприємства, теж спрямовані на реалізацію загальної стратегії підприємства.

Для того, щоб визначити, в якій площині дані стратегії перетинаються, необхідно окреслити їх сутність.

Існує досить велика кількість визначень виробничої стратегії, проте на думку автора, досить ґрунтовний аналіз її сутності провела Т.В.Омельяненко.

Співставляючи точки зору різних авторів, було визначено, що виробнича стратегія — це одна з функціональних стратегій підприємства, що являє собою комплекс взаємозв'язаних рішень

щодо того, як з технологічної, економічної, організаційної та ресурсної точок зору має бути організована нова чи змінена наявна виробнича діяльність підприємства з метою досягнення ним стратегічних конкурентних переваг [1].

Натомість, на думку автора, стратегія технічного розвитку — це забезпечувальна стратегія ресурсного типу, яка сприяє стійкому закріпленню підприємства в обраному ним бізнес-напрямі за допомогою отримання нових або підтримці існуючих кількісно-якісних характеристик технічної системи і спрямована на досягнення цілей підприємства шляхом утримання наявного або поліпшення технічного рівня підприємства.

Отже, очевидним спільним моментом, є кінцева мета реалізації даних стратегій — досягнення конкурентних переваг, або, як наголошено у визначенні стратегії технічного розвитку — поліпшення технічного рівня підприємства, що, безумовно, також є його конкурентною перевагою.

Окрім того, у визначенні виробничої стратегії підкреслено технологічну складову, що також є невід’ємною частиною і, навіть, рушійною силою технічного розвитку підприємства, що відзеркалено у відповідній стратегії підприємства.

Це підтверджує у свої дослідженнях даного питання Е.С. Мінаєв і група співавторів, на думку яких до складу стратегічних рішень у сфері виробництва окрім інших груп рішень входять технологічні рішення, які інтерпретуються як сукупність стратегій, що визначають динаміку техніки й технології та формують технологічний профіль підприємства [2].

Проаналізувавши погляди дослідників зі стратегічного управління, можна виділити і інші спільні моменти обох стратегій. Так, наприклад, на думку З.Є. Шершньової, з-поміж інших складових змістовне наповнення виробничої стратегії, які мають відбиток у стратегії технічного розвитку, визначають:

- 1) упровадження прогресивної технології та підвищення техніко-організаційного рівня виробництва;
- 2) економія витрат за рахунок зниження витрат сировини, матеріалів, енергії тощо;
- 3) модернізація, технічне переозброєння, реконструкція, придбання виробничих потужностей;
- 4) диверсифікація та конверсія виробничих процесів [3].

Враховуючи зазначене, можемо зробити висновок, що виробнича стратегія і стратегія технічного розвитку підприємства мають ряд спільних питань, вирішення яких має прямий вплив для успішної реалізації обох стратегій:

- ступінь прогресивності застосовуваних підприємством технологій та міру потреби в їх оновленні за зміни виробничої стратегії;
- ступінь забезпеченості виробництва потрібними для реалізації нової виробничої стратегії просторовими, технічними, матеріально-сировинними, енергетичними, інформаційними та кадровими ресурсами;
- ступінь гнучкості технічної системи, наявної на підприємстві, та її спроможність сприйняти нові продукти, нові технологічні процеси та методи організації виробництва і праці тощо [4].

Дана група чинників відіграє найважливішу роль з-поміж інших ендогенних чинників, оскільки сам факт наявності технічної системи є одним із визначальних критеріїв відбору підприємством варіанта його нової виробничої стратегії, а також стратегії технічного розвитку. Характер, структура, вік і стан техніки та застосовуваних технологій, в одних випадках утворюють ефективні стартові умови для запровадження прогресивної стратегії виробництва і стратегії технічного розвитку, в інших випадках висувають суттєві обмеження щодо впровадження обраного варіанта стратегічних дій.

Цікавим, з точки зору впливу виробничої стратегії на техніко-технологічну складову діяльності підприємства, є думка Т.В. Омеляненко, яка зазначає відносно змін виробничої стратегії, що у ситуаціях технократичної реструктуризації виробництва, коли йдеться про перехід до роботи за принципово новими технологічними рішеннями та з застосуванням новітньої техніки, організаційні чинники, на відміну від технологічних, не так жорстко обмежують вибір варіанту стратегії, окрім випадків, коли стратегічна увага концентрується на організаційно-культурному аспекті реструктуризації. В таких випадках техніко-технологічна база підприємства залишається незмінною, тоді як організація виробничої діяльності переводиться на принципово інші засади, і успішність такого переведення багато в чому залежить від ендогенних організаційних чинників [4].

Тобто, якщо мова йде про побудову технічної системи підприємства на нових принципах, особливо при переході між технологічними укладами або застосування такої прогресивної форми технічного розвитку, як повне технічне переозброєння, то стратегія технічного розвитку кардинальним чином видозміниться, що викличе зміни і в ряді інших стратегій підприємства. Тому в більшій мірі, зміна елементів технічної системи підприємства вплине на зміст виробничої стратегії, ніж інші фактори.

Висновки. Визначивши сутність виробничої та стратегії технічного розвитку і взаємозв'язок їх компонент, бачимо що зміна

навіть однієї з них, може викликати значні зміни у змісті відповідних стратегій. Це вимагає іноді значної перебудови та перегляду не тільки ряду управлінських функцій, інструментів, дій, а й у деяких випадках структури управління підсистем підприємства і організаційної структури управління підприємства в цілому. Тому постійний перегляд зазначених стратегій, стратегічний моніторинг і співставлення базових індикаторів роботи виробничої, технічної та інших систем підприємства з врахуванням їх взаємовпливу, допоможе вчасно виявити, знівелювати або цілком запобігти негативним факторам, що знижують ефективність функціонування промислового підприємства.

Література

1. *Омельяненко Т.В.* Проблеми та актуальні завдання розвитку теорії виробничої стратегії підприємства / Т.В. Омельяненко // Бізнес-інформ. — 2013. — №11. — С. 279–286.
2. *Минаев Э.С.* 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / Минаев Э.С., Агеева Н.Г., Аббата Дага А. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 256 с.
3. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління: підр. / З. Є. Шершньова. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
4. *Омельяненко Т. В.* Виробнича стратегія підприємства : монографія / Т. В. Омельяненко. — К. : КНЕУ, 2013. — 277 с.

Radosavljevic D., PhD

Associate professor,

Faculty of Business Studies and Law,

«Union — Nikola Tesla» University, Belgrade, Serbia

dragana.radosavljevic@fbsp.edu.rs

Andjelkovic A., MSc

General manager

Faculty of Business Studies and Law,

«Union — Nikola Tesla» University, Belgrade, Serbia

aca.andjelkovic@fbsp.edu.rs

Lilic V., MA

Lecturer

Faculty of Business Studies and Law,

«Union — Nikola Tesla» University, Belgrade, Serbia

vladana.lilic@fbsp.edu.rs

MANAGEMENT OF WOMEN — RISK OR OPPORTUNITY?

ABSTRACT. A lot has been written about women. Throughout human civilization women have been the foundation of families, but also wars

were waged over women, and through marriages friendships were created or expanded, agreements forged between friends, etc. Even today women are the entity, without which one can not imagine the existence of the universe. In other words, evolution is a process in which cells (male and female) are connected resulting in growth and development, but also in the ability to connect with other cells which leads to the formation of living beings, including man as the most complex living being which operates on the principles of self-organization.

However, when it comes to politics, business and the general performance of complex and traditional activities that are practiced by men, women are marginalized and discriminated against on numerous issues. Stereotypes and negative attitudes toward business women or women managers have been carefully maintained over centuries. Not far from the truth is statement according to which women must be twice as good as men, to take up important positions in organizations. The aim of this paper is to point out certain indisputable facts when it comes to female management and to answer the question of whether female management is a risk or a chance.

KEY WORDS: women, managers, «glass ceiling».

Institutional base of female management

The status of women in the course of civilization has changed. Each new time dimension, as a rule, brought prosperity in terms of place, role and status of women in society, business and family. Of course changes and improvements have been neither easy, nor fast, even in developed countries where there is the highest level of democracy and protection of human rights. For example, 55 years ago the first woman graduated from Harvard Business School. In 2010 in Harvard women accounted for less than 45 % which means that the presence of women in the in the most elite international universities is slowly improving. Women in Switzerland, which is the cradle of stability, equality and respect for diversity, were given the right to vote in the seventies. In the US, so far no woman got the chance to become the President of the United States. The situation is similar in other developed countries of the world. Some developed countries still lack the institutional arrangement for the protection of women against harassment at work, violence, and those that do have it, still fail to apply it in practice. It is clear that the road from the institutional to the actual is a long one and that this is in fact the most important thing, because this issue can be resolved institutionally but still be inadequate in the implementation of the prescribed institute. Statistics show that male resistance to women business is stronger in Europe than in the US, and stronger in Asia than in Europe.

The countries with traditional and so-called hard culture patterns have even bigger problems on this issue. In some countries of the Arab world, women won the right to vote only last year (S. Arabia); traditionally, it is believed that women have no place in business, but in family alone. It is not rare that the business elite of the Arab countries do not want to negotiate with the leaders of women from European countries, and this makes a big problem.

Yet at the global level, numerous regulations and resolutions to protect women from various forms of discrimination have been adopted. For example, the European Social Charter made it mandatory for member states to ensure that «all employees are entitled to equal opportunities and equal treatment in terms of employment and occupation without discrimination on the basis of equality.» This is an important document which has created a legal prerequisite for the improvement of the status women. This document is supplemented by the provisions regulating the economic and social rights for countries that are not members EU. This document asks the non-member states to declare what is acceptable and what is not, while certain women's rights cannot be avoided.

As regards the Republic of Serbia, the Charter addresses the following issues: the right to work, the right to vocational guidance, the right to professional training, the rights of persons with disabilities, the right to equal opportunities and equal treatment in employment without discrimination based on sex... It is clear that the Charter includes all the important rights that improve the status of women.

At EU level there is the European Committee of Social Rights of the Council of Europe, which monitors and performs the control function of the realization of the women's rights. In the above context, the reports are drawn up for each country. Serbia is, according to the report, marked as a country which «does not fully fulfill its obligations under the European Charter». [1]

This assessment will affect Serbia's association with the EU, because the pressure and demands serve to provide improvement in the assessment of these and other areas.

Typical types of discrimination against women in business

It seems that no area on the global level is as homogeneous as the discrimination of the sexes, where women are considered inferior to men. This applies to all countries of the world. Variations exist only in terms of the pace and intensity of discrimination. Synthesis of discrimination is mostly limited to the following:

- Women are discriminated against in political life, as in national parliaments dominated by men. This is still true in countries where women dominate in the sex ratio. In some countries it is by law that at least 30 % of women should be in the parliamentary bodies, which is far when it comes to equality. However, very few countries respected this provision.

- For women in many countries it is almost unattainable to occupy leading positions in large public systems, as well as in joint stock companies or limited liability companies. In the US and Western Europe, women managers of large companies do not exceed 5 % of the top management positions and about 10 % of the middle and lower management. There is the phenomenon of the so-called «glass ceiling», as some unseen force that prevents the gentler sex to take a leading position in organizational systems. This phenomenon is present even in the branches, or areas that are dominated by women, such as the area of social, health, pharmaceutical industry, education, culture, hospitality, etc.

- Women, as a rule, even in the United States, for the same work receive lower wages than men. This is the practice where women in many cases are placed on the jobs that have a lower salary coefficient, or that are lower paid. This difference may vary. The more developed the country, the higher the level of democracy and greater balance between the rights of each gender. Accordingly, the differences in pay are smaller.

- Women are discriminated against because of their physical qualities, too. They are often considered inferior to men. Turkish President Recep Erdogan in November 2014, said: «Men and women can not perform same jobs,» which is an introduction to gender discrimination. As an argument for that medicine is also used, i.e. the fact that in women right brain prevails, which identifies creative jobs, while with men the dominant is left, linked to a higher degree of determinism. This applies to traditional occupations and professions, such as pilots, firefighters, prison guards, police officers, soldiers, and leaders in heavy industry, mining, construction, automotive industry, etc. Through sophisticated techniques, society tends to transform natural inferiority legal, and for this purpose medicine is often used, to support the view that women are simply not physically able to perform certain tasks.

- Women are multi-burdened, both with business activities and jobs in the household and the family, because woman is considered to be the pillar of the family. This is especially prevalent in countries that do not have sufficient technical equipment in households, but also

countries in which there is no developed infrastructure for the provision of services for safeguarding children, such as nurseries, kindergartens, extended stay, etc.

- In the case of discrimination against women, there appears a special rule of implementation. The bigger the company, the smaller the chance that a woman occupies its top position. Traditional branches and enterprises from heavy industry, metallurgy, thermal power, nuclear power, etc. are obstacles, i.e. they create aggravating circumstances for women to be appointed as top managers.

It is clear that women institutionally have equal status, but in practice this is not supported, which is why the place, role and status of women still lags behind as compared to men. [2]

Considering that discrimination against women is a phenomenon that has been present since the creation of man, it is realistic to expect that it will not be eliminated completely in the near future. The German government on 11 December 2014 adopted a law according to which the conduct of, or management of leading companies, starting from 2016, will be entrusted to at least 30 % of women in the Supervisory Board. In Norway, it is set as the standard that companies must have 40 % of women on supervisory boards, which is lower than the establishment of full equality between women and men.

Are women more successful managers than men?

The fact is that discrimination against women will not be eliminated only by pointing out the injustice or the unacceptability of breaches of equality deposit. Further, it shall not happen out of compassion of the stronger sex, but above all by pointing out that female managers can be the same or even better managers than men. In other words, the best way to reduce discrimination against women is to raise their competence, i.e. knowledge, skills and abilities to manage and organize, by pointing to some psycho-physical and psychological qualities that can increase business performance.

Scientific research and everyday practice shows that it is difficult to establish a correlation between manager's sex (gender) and his/her business performance. This statement is logical because it shows that on earth there are no two same men, no two same organizations or the same business environment for the operation of the business. Every single individual, and every single organization is unique and unrepeatable, and each exists in a particular area at a particular time and in a particular environment. In short, we know that the problem of management lies in its sensitivity, i.e. that this science is largely

conditioned by the social, cultural and social, customary, religious claims. Thus, even the the claim regarding the performance of equality becomes even more debatable.

However, based on numerous analysis and research we can arrive at certain conclusions that more or less indicate larger or smaller capacities or potentials of stronger or gentler sex. Studies by the University of Vienna have shown that «acute psychosocial stress in women may influence better social competence and increasing empathy, while in men leads to greater self-centeredness.» A large empirical research in the first decade of this century was carried out in Croatia, and it gave us the proportion of women managers in the total number of directors, their pay compared to men, the average pension in relation to men, etc. [3] Experimentally, by measuring the heart-beat rate and the stress hormone cortisol, it was confirmed that women have a greater resistance to stress. Given that management is a profession that is stressful, or in a group with the highly stress professions, from the standpoint of making better management decisions it is better that they be arrived at by persons that have greater resistance to stress. [4]

In this context, women have a greater potential to perform administrative tasks such as:

- Women have a softer style of management and a better ability to communicate. They tend to use less use the system: order — execution. This is for the present, but above all for the future, turbulent and uncertain business will be a key influence on business performance

- Women are better negotiating with internal and external stakeholders and are able to eliminate or reduce conflicts and «frictions» in the organization. This is important because the energy that is consumed in conflicts can be usefully employed in the creation of new value.

- Women compromise, i.e. they have the ability to reach the win-win solution. Women have a better understanding of personal problems of employees not included in the struggle for power, etc. In a world imbued with interests in all areas, compromise becomes a cure for many diseases, and there women have greater success.

- Discipline is stronger in women in comparison to men. This is especially true in the insistence on the deadlines when they are not essential, but still create high-quality organizational culture and behavior.

- Studies have shown that women have a higher level of emotional intelligence in comparison to men. This is a significant fact, for emotional intelligence represents the second mindset in humans and

creates desire as the key factor for business success. So, the key to success is that man wants something to happen, or achieve. The second half of this mindset is motivating intelligence, i.e. the ability to create a will for the fulfillment or realization of desires.

Conclusion

From the above it can be concluded that the nomination or selection of women for top managers or chairmen of the supervisory board is a chance for the present, and in particular the future organization and business management. Therefore, it is necessary to establish equality, the way it is regulated by the European Union, not only to prevent discrimination, but also because women managers have a greater potential for achieving greater business success. Serbia, like other countries in transition, on this issue has the obligation to adjust both the legislation and practice with EU developments and achievements.

References

1. www.coe.int/t/dghl/monitoring/socialcharter/conclusion/index_en.asp).
2. More on this issue in: Aet Salh: Žene na tržištu rada, Medijski dijalozi, No 15, 2013. Podgorica, pp 397-402).
3. P. Sikavica i F. Bahtijarević: Menadžment, Veliko empirijsko istraživanje, MAS MEDIJA, Zagreb, 2004.).
4. The daily paper «Danas» on 10.06.2014 performed this study with 40 men and 40 women participating.)

Скиба М. В., к.держ.упр,
доцент кафедри економічної теорії
Національного педагогічного університету М.П.Драгоманова
mv_skyba@ukr.net

Skyba M. V.
PhD in Public Administration, Associate Professor of
Department of Economic Theory
National Pedagogical University Dragomanov
mv_skyba@ukr.net

ОСОБЛИВОСТІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО СКЛАДНИКА ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

АННОТАЦІЯ. Автором визначено, що перехід до постіндустріального суспільства обумовлює зростання ролі та значення діяльнос-

ті пов'язаної із виробництвом, збереженням, та передачею знань, надаючи особливої ваги у цій діяльності освіті. Автором надано пропозиції щодо подальшого удосконалення нормативно-правового забезпечення мотиваційного складника освітньої діяльності. А саме: удосконалення порядку виплати надбавок за вислугу років, недопущення розриву у розмірі посадового окладу працівника I тарифного розряду ЄТС та рівня мінімальної заробітної плати та ін.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: оплата праці, освіта, правове забезпечення, постіндустріальне суспільство.

FEATURES OF THE FORMATION OF LAWS FOR MOTIVATIONAL COMPONENT OF EDUCATION

ABSTRACT. In the article author determined that the role and importance of activities related to the production, preservation and transfer of knowledge are increased in the transition to post-industrial society. The author provided suggestions for further improvement of the legal provision motivational component of educational activities. Improving the payments of bonuses for length of service, preventing rupture in the amount of the salary of the employee wage category I UTS and the minimum wage and others recommendation author was giving in the article.

KEYWORDS: payments, education, legal support, post-industrial society.

Вступ. Законі України «Про освіту» визначає метою освіти всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, розвиток її талантів, розумових і фізичних здібностей, виховання високих моральних якостей, формування громадян, здатних до свідомого суспільного вибору, збагачення на цій основі інтелектуального, творчого, культурного потенціалу народу, підвищення освітнього рівня народу, забезпечення народного господарства кваліфікованими фахівцями. В умовах трансформації економічної системи, переходу до постіндустріального суспільства зростає роль і значення діяльності пов'язаної із виробництвом, збереженням і передачею знань, тому особлива увага у цій діяльності має приділятися освіті та освітянам.

Постановка завдання. Різноманітні аспекти реформування національної системи освіти висвітлювались у працях В. Андрущенка [1], В. Лугового [2], В. Кременя [3] та багатьох інших учених. Реалії української економіки обумовлюють потребу подальших досліджень у сфері реформування освіти актуалізуючи проблематику правового забезпечення фінансової складової освітньої діяльності.

Результати. Стабільно низький рівень заробітної плати освітян упродовж не одного десятиріччя призвів не тільки до втрати заробітною платою функції матеріального заохочення працівників (що має наслідком недостатню вмотивованість вчителів до підвищення кваліфікації та саморозвитку, впровадження освітніх новацій та інше) а й призводить до погіршення їх рівня життя.

Вид діяльності	1995	2000	2005	2010*	2011*	2012*	2013*	2014*
Освіта	71	156	641	1884	2077	2532	2696	2745
Промисловість	89	302	967	2578	3119	3497	3774	3988
% до промисловості	79,8	51,7	66,3	73,08	66,59	72,40	71,44	68,83
Заг. по економіці	73	230	806	2250	2648	3041	3282	3480
% до заг. по економіці	97,3	67,8	79,5	83,73	78,44	83,26	82,15	78,88

*2010-2014 рр. — дані без урахування тимчасово окупованих територій [4].

У 2014 р. заробітна плата освітян становила 78,9 %, у 2009 р. — 85 % (так само, як і в 1985 р.) від середньої в економіці (у 1990 р. — 72 % і 76 % від середньої у промисловості (у 1990 р. — 63 %). Востаннє середня заробітна плата в освіті перевищувала середню по народному господарству в 1965 р. [3]. За підсумками 2015 р. середньостатистична заробітна плата в освіті становила 65,4 % до заробітної плати в промисловості та 74,7 % від середньої в економіці. Тоді як, наприклад, у Польщі середньостатистична заробітна плата в освіті протягом останніх 15 років перевищувала на 104–106 % загальну по економіці.

Попри те, що у 2015 р. двічі були підвищені оклади працівникам освіти — з вересня і грудня (загалом підвищення становило близько 25 %) і станом на 1 грудня 2015 р. було нараховано в середньому працівнику 227,3 % мінімальної заробітної плати, рівень заробітної плати, нарахованої в середньому працівнику, так і залишився на низькому рівні. В умовах галопуючої інфляції (у 2015 р. індекс споживчих цін становив 43,3 %) відбулось суттєве зменшення реальної заробітної плати. У п. 11 перехідних положень Закону України «Про Державний бюджет на 2016 рік» передбачено застосування відповідних норм у порядку та розмірах,

встановлених КМУ, виходячи з наявних фінансових ресурсів. Також уряд має затвердити особливий порядок проведення індексації доходів населення у межах фінансових ресурсів бюджетів усіх рівнів (державного та місцевого) і бюджетів фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування на 2016 рік. Проте, попри наявність аналогічної норми у Законі України «Про Державний бюджет 2015 року» КМУ не було розроблено такого порядку у 2015 р.

**СЕРЕДНЬОСТАТИСТИЧНА ЗАРОБІТНА ПЛАТА
В ПОЛЬЩІ, 2005-2015 рр. (ЗЛОТ.) [5]**

	2005	2010	2014	III кв. 2015 р.
Освіта	2479.52	3394.35	4,043.42	4178.80
Державна	2477.35	3406.52	4126.05	4276.33
Приватна	2535.36	3168.48	3190.42	3210.12
% до заг. по економіці	104.17	105.25	106.87	106.24
Загалом по економіці	2380.29	3224.98	3,783.46	3933.51
державний сектор	2694.23	3771.32	4358.43	4415.01
Приватний сектор	2220.76	3041.57	3610.25	3723.12
Промисловість	2539.76	3482.37	4082.63	4118.85
державний сектор	3320.60	4628.86	5465.17	5222.80
Приватний сектор	2336.05	3250.26	3899.15	3971.59
% до промисловості	97.63	97.47	99.04	101.46

Відповідно до Постанови КМУ від 29 липня 2015 року № 529 (що набула чинності з 14 серпня 2015 р.) пенсії за вислугу років освітянам призначатимуться за наявності стажу роботи не менш як 25 років і 6 місяців з 1 квітня 2015 року, щороку мінімальна вислуга підвищуватиметься на півроку і до 1 квітня 2024 року становитиме 30 років. Логічним виглядає внесення відповідних змін до Постанови КМУ від 31 січня 2001 р. № 78 щодо поступового збільшення надбавки за вислугу років, проте таких змін внесено не було.

Вид діяльності	I квартал 2015	II квартал 2015	III квартал 2015	IV квартал 2015
Усього по економіці	3641	3871	4012	4195
Освіта	2641	2874	2936	3132
% до загального по економіці	72,5	74,2	73,2	74,7
Промисловість	4236,0	4448,0	4632,0	4791,0
% до промисловості	62,3	64,6	63,4	65,4
Мінімальна зарплата	1280	1280	1378	1378
Посадовий оклад працівників I тарифного розряду ЄТС	852	852	1378	1378
% до мінімальної заробітної плати	216,8	236	213,1	227,3
ВВП на душу населення	8567,9	10485,4	12948,7	—

**ЗРОСТАННЯ СПЕЦІАЛЬНОГО СТАЖУ РОБОТИ НЕОБХІДНОГО
ДЛЯ ОТРИМАННЯ ПЕНСІЇ ЗА ВИСЛУГУ РОКІВ
ПРАЦІВНИКАМ ОСВІТИ, 2015—2024 рр.**

Дата	Стаж роботи
1 квітня 2015 р. по 31 березня 2016 р.	не менше 25 років 6 місяців
з 1 квітня 2015 р. по 31 березня 2016 р.	не менше 25 років 6 місяців
з 1 квітня 2016 р. по 31 березня 2017 р.	не менше 26 років
з 1 квітня 2017 р. по 31 березня 2018 р.	не менше 26 років 6 місяців
з 1 квітня 2018 р. по 31 березня 2019 р.	не менше 27 років
з 1 квітня 2019 р. по 31 березня 2020 р.	не менше 27 років 6 місяців
з 1 квітня 2020 р. по 31 березня 2021 р.	не менше 28 років
з 1 квітня 2021 р. по 31 березня 2022 р.	не менше 28 років 6 місяців
з 1 квітня 2022 р. по 31 березня 2023 р.	не менше 29 років
з 1 квітня 2023 р. по 31 березня 2024 р.	не менше 29 років 6 місяців
з 1 квітня 2024 р. або після цієї дати	не менше 30 років

Грошовий розрив між розміром мінімальної заробітної плати та розміром посадового окладу працівника I тарифного розряду ЄТС з 1 січня 2015 року по 31 серпня 2015 року становив 366 грн. У 2015 р. було прийнято Постанову КМУ від 16 вересня 2015 р.

№ 731, якою з 1 вересня 2015 р. було встановлено посадовий оклад працівників 1 тарифного розряду на рівні мінімальної заробітної плати 1378 грн. У Законі «Про Державний бюджет України на 2016 р.» передбачено зростання розміру мінімальної зарплати з 1 січня — до 1378 гривень, з 1 травня — до 1450 гривень і з 1 грудня — до 1550 гривень. Тому з метою недопущення грошового розриву між розміром мінімальної заробітної плати та розміром посадового окладу працівника I тарифного розряду ЄТС доцільно законодавчо врегулювати питання щодо підвищення розміру посадового окладу працівника I тарифного розряду ЄТС до рівня мінімальної заробітної плати з 1 травня 2016 р. до 1450 грн, з 1 грудня 2016 р. до 1550 грн.

Отже, з метою подальшого реформування оплати праці в освіті доцільно розглянути можливість: відновлення гарантій передбачених ст. 57 Закону України «Про освіту» за умов відновлення економічного зростання у довгостроковій перспективі та встановлення середнього розміру річної заробітної плати педагогічним працівникам на рівні, не меншому, ніж річний ВВП на душу населення; внесення змін Порядку виплати надбавок за вислугу років педагогічним та науково-педагогічним працівникам навчальних закладів і установ освіти затвердженого Постановою КМУ від 31 січня 2001 р. № 78, а саме: викласти п. 1 у такій редакції: «Педагогічним та науково-педагогічним працівникам навчальних закладів і установ освіти виплачуються щомісячні надбавки за вислугу років у відсотках до посадового окладу (ставки заробітної плати) залежно від стажу педагогічної роботи в таких розмірах: понад 3 роки 10 відсотків; понад 10 років — 20 відсотків; понад 20 років — 30 відсотків; понад 25 років — 35 відсотків. Потрібно законодавчо врегулювати питання щодо підвищення розміру посадового окладу працівника I тарифного розряду ЄТС до рівня мінімальної заробітної плати з 1 травня 2016 р. до 1450 грн., з 1 грудня 2016 р. до 1550 грн. шляхом розробки та прийняття відповідної постанови КМУ, що дозволить упередити грошовий розрив між розміром мінімальної заробітної плати та розміром посадового окладу працівника I тарифного розряду ЄТС.

Література

1. Андрущенко В. Основні тенденції розвитку вищої освіти України на рубежі століть (спроба прогностичного аналізу) / В. Андрущенко // Вища освіта України. — 2001. — № 1. — С.11–17.
2. Луговий В. Стратегія реформування освіти в Україні: рек. з освіт. політики / В. І. Луговий. — К.: К.І.С., 2003. — 296 с.

3. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Над. акад. пед. наук України ; [авт.: В. П. Андрущенко, І. Д. Бех, М. І. Курда та ін. ; редкол.: В. Г. Кремень (голова), В. І. Луговий (заст. голови), В. М. Малзігон (заст. голови). О. Я. Савченко (заст. голови)], за заг. ред В. Г. Кременя. — К. : Пед. думка, 2011. — 304 с

4. Офіційний сайт державної служби статистики України. — Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua. — Заголовок з екрану.

5. Structure of wages and salaries by occupations. — Режим доступу: <http://stat.gov.pl/en> — Заголовок з екрану.

Стрельченко В. Ф., проф. д.и.н;
Михайлов А. А, докторант
«Балтийская Международная Академия»,
Рига, Латвия

Stelchenok V., Dr.sc.ing. Professor;
Mihailov A. — Doctoral student
Baltic International Academy
(Riga, Latvia)

УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ЦЕННЫХ БУМАГ КОРПОРАЦИИ НА ОСНОВЕ МЕТОДА ПАРНОЙ ТОРГОВЛИ

АННОТАЦИЯ. Статья является введением в использование метода наименьших квадратов для исключения общих фундаментальных зависимостей из смежных инструментов.

Рассматриваются такие аспекты, как применение метода наименьших квадратов, расчет коэффициентов, анализ результатов и получение выводов о динамике уникальных факторов рассматриваемых инструментов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: метод наименьших квадратов, фундаментальные зависимости, смежные инструменты.

PAIR-TRADING METHOD BASED CORPORATION PORTFOLIO MANAGEMENT

ABSTRACT. The article presents an introduction into the usage of ordinary least squares method for connected instruments common fundamental dependencies removal.

The article deals with such aspects as applying ordinary least squares method, coefficient computations, results analysis and receiving conclusion of given instruments unique factors dynamics.

KEYWORDS: ordinary least squares, fundamental dependencies, connected instruments.

Метод наименьших квадратов (МНК) это математический способ привести, в данном случае, два разных графика к максимально похожему виду, на сколько это возможно, путем изменения некоторых коэффициентов. Этими коэффициентами являются множители каждой точки временных рядов обоих графиков. Под похожестью графиков понимается не столько внешнее сходство, сколько расположение в пространстве, но, если рассматривать смежные инструменты, изменение во времени которых подчиняется одинаковым правилам и зависит примерно от одинакового набора внешних данных, после преобразования по МНК графики окажутся наложенными друг на друга в пространстве.

С точки зрения математики, линейный метод наименьших квадратов для двух переменных выглядит так:

Задачей является нахождение таких линейных коэффициентов **a** и **b**, чтобы функция $F(a, b) = \sum_{i=1}^n (y_i - (ax_i + b))^2$ принимала свое наименьшее значение.

Решив систему уравнений (1)

$$\begin{cases} \frac{\partial F(a, b)}{\partial a} = 0 \\ \frac{\partial F(a, b)}{\partial b} = 0 \end{cases} \Leftrightarrow \begin{cases} -2 \sum_{i=1}^n (y_i - (ax_i + b))x_i = 0 \\ -2 \sum_{i=1}^n (y_i - (ax_i + b)) = 0 \end{cases} \Leftrightarrow \begin{cases} a \sum_{i=1}^n x_i^2 + b \sum_{i=1}^n x_i = \sum_{i=1}^n x_i y_i \\ a \sum_{i=1}^n x_i + \sum_{i=1}^n b = \sum_{i=1}^n y_i \end{cases} \Leftrightarrow \begin{cases} a \sum_{i=1}^n x_i^2 + b \sum_{i=1}^n x_i = \sum_{i=1}^n x_i y_i \\ a \sum_{i=1}^n x_i + nb = \sum_{i=1}^n y_i \end{cases}$$

получим окончательные формулы (2)

Итоговая формула будет иметь вид: $f(t) = a * x(t) - b * y(t)$, где **a** и **b** — линейные коэффициенты, а $x(t)$ и $y(t)$ — функции исходных инструментов.

Говорить об исключении общих фундаментальных зависимостей можно только в том случае, если предметом являются смеж-

ные инструменты. Смежными инструментами могут являться, например, цены на одинаковые товары в соседних регионах, цены на одинаковые товары разного качества в одном регионе, конкурирующие цены одного товара разных производителей. Кроме всего прочего, инструментами могут быть и не только цены. Можно так же проанализировать и, скажем, динамику рождаемости в соседних странах, графики средней продолжительности жизни стран со схожей экономикой и другие зависимости с большим количеством общих внешних факторов влияния.

Примерно так выглядят графики смежных инструментов:

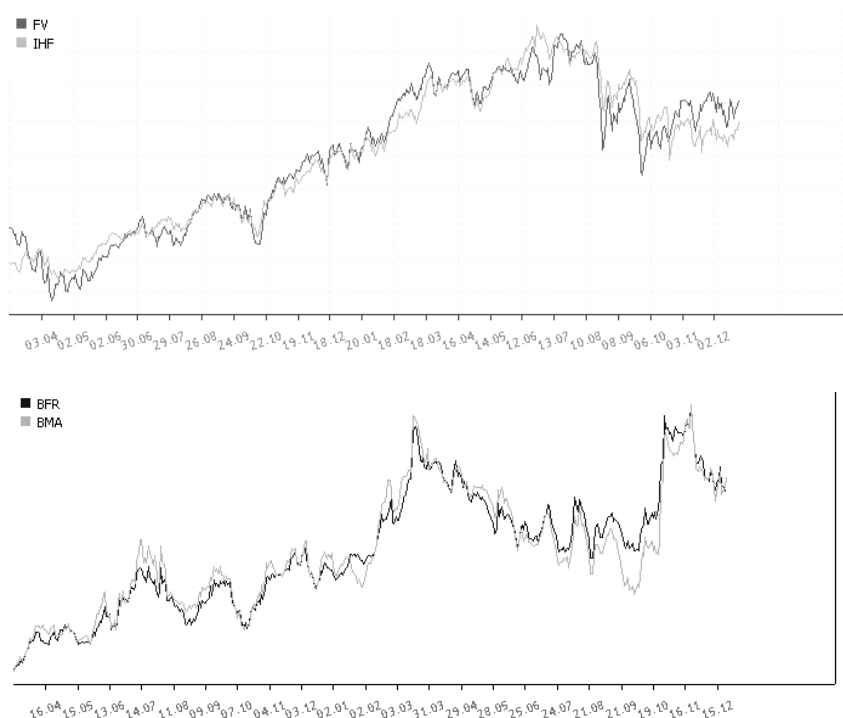


Рис. 1. Пример графиков двух смежных инструментов, наложенных друг на друга

Как видно на рис. 1, приведенные смежные инструменты имеют настолько много общих внешних факторов воздействия, что их графики имеют не только общий тренд, меняющийся во времени, но и их колебания направлены в одну сторону. Отлича-

ется только амплитуда этих колебаний. Именно амплитуда колебаний зависит от уникальных факторов воздействия, график динамики которых можно получить «отфильтровав» основной тренд, т.е. общие факторы.

Основная цель подобных исследований заключается в выявлении динамики влияния уникальных внешних факторов на разницу двух инструментов, а, так же, определения равновесия этих факторов в каждый момент времени. Это позволит в той или иной мере, при правильном применении, определить степень отклонения разницы от среднестатистического значения и ответить на вопрос: «не стала ли разница более заметной?». Таким образом, зная какие факторы являются общими, а какие уникальными, можно точно сказать что набор уникальных факторов влияния одного инструмента превалирует над набором уникальных факторов другого.

В качестве примера рассмотрим графики цен на нефть разного сорта.

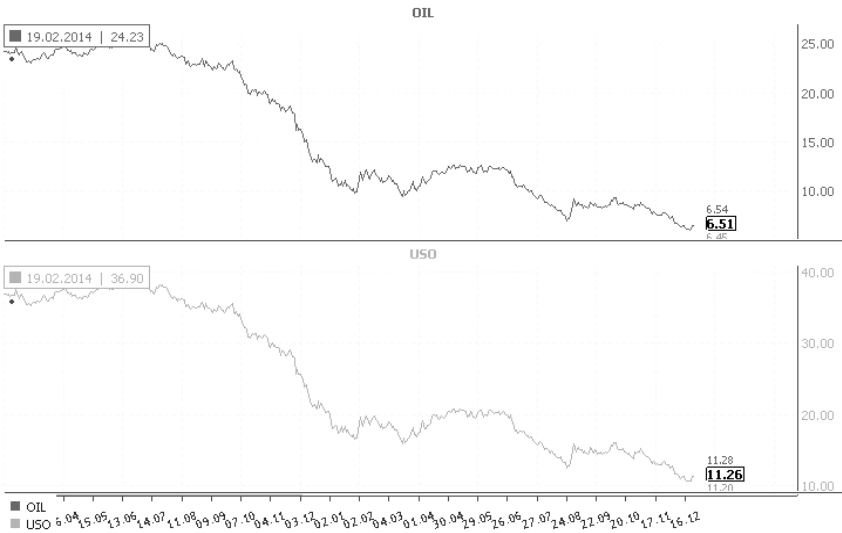


Рис. 2. Графики цен на нефть разного сорта

Не смотря на то, что цены отличаются, хорошо просматривается общее сходство этих графиков. Это и говорит о наличие об-

щих внешних факторов влияния. Попробуем убрать эти факторы и оставить только уникальный для каждого инструмента. Чтобы этого добиться, необходимо решить задачу методом наименьших квадратов и с помощью формулы (2) найти линейные коэффициенты при каждом из инструментов.

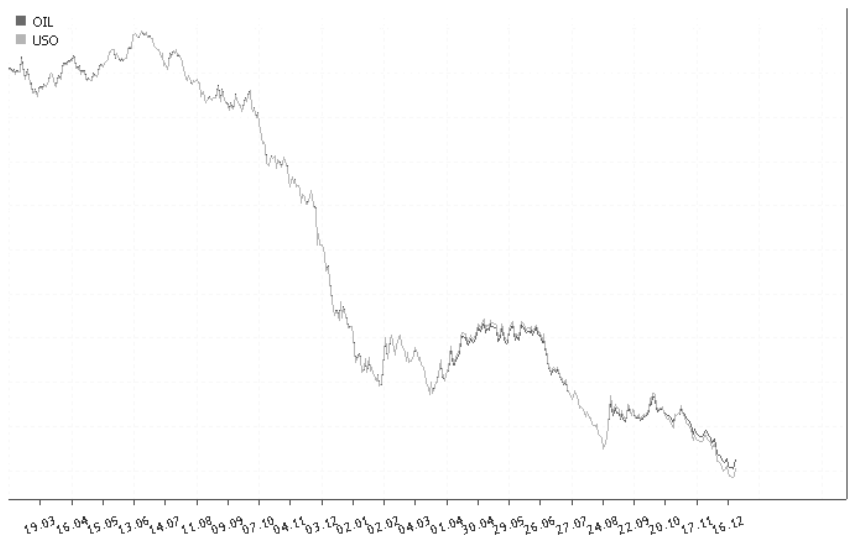


Рис. 3. График приведенных с помощью линейных коэффициентов инструментов

Решив уравнение (2) получили коэффициенты $a = 1$ и $b = 0.7$. На рис. 3 построены графики учитывая эти коэффициенты, т.е. график первого инструмента без изменений, а график второго с множителем 0.7. Таким образом, графики получились максимально совмещенными в пространстве.

Следующим шагом будет фильтрация общих внешних факторов. Для этого необходимо построить график разности первого инструмента и второго.

На рис. 4 мы получили визуализацию динамики уникальных факторов двух разных инструментов. Из этого графика можно сделать несколько выводов: во-первых, начиная с сентября этого года разница стала ощутимой, хотя до этого момента амплитуда колебаний была достаточно низкой; во-вторых, в данный момент

хорошо видно нестандартное отклонение от статистического среднего значения. Как правило, такое нестандартное отклонение от статистического среднего говорит об одном из двух предстоящих явлений: либо это сильное отклонение в рамках текущего тренда, а, значит, высока вероятность возврата к статистическому среднему в ближайшее время; либо это смена тренда и необходимо наблюдать за формированием нового движения, которое только в будущем даст информацию, необходимую для анализа и прогнозирования.

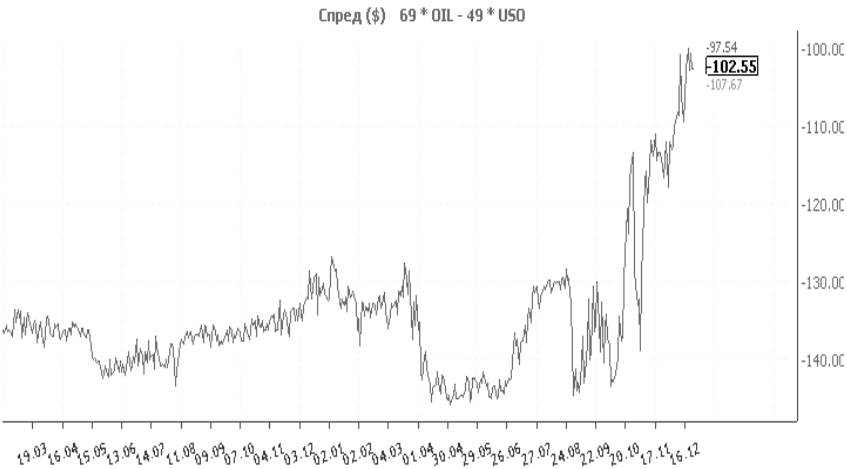
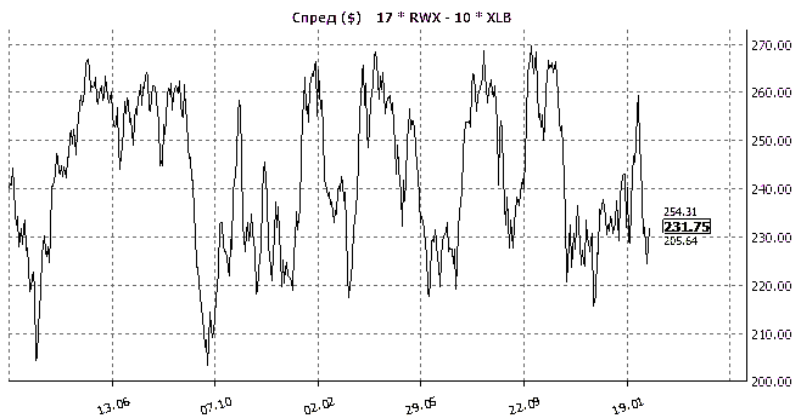
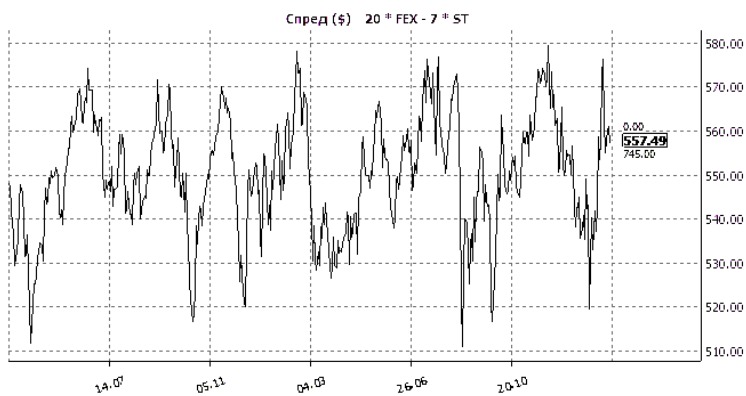
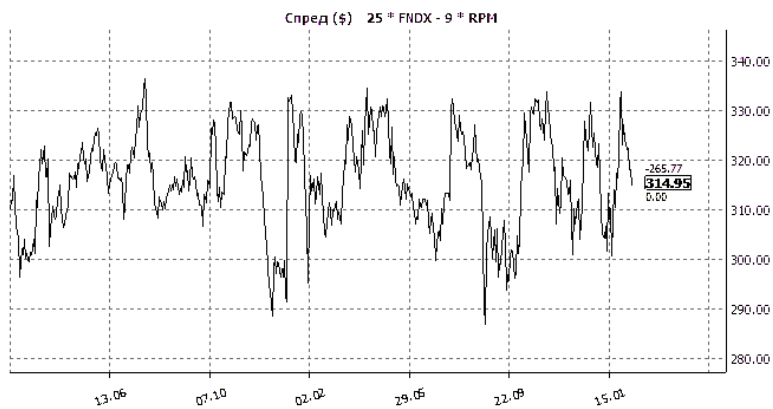


Рис. 4. График разности инструментов по формуле $(69 * OIL - 49 * USO)$

Метод наименьших квадратов широко применяется в торговле методом статистического арбитража, или, парной торговле. Суть парной торговли сводится к поиску коррелирующих инструментов и построению графика пары с помощью МНК. Путем графического анализа можно из всего набора всевозможных пар отобрать те, которые наиболее подходят под индивидуальный стиль торговли и дают четкое понимание наиболее удобного момента для входа в позицию и выхода из неё.

Вот только очень небольшая часть красивых пар, существующих на данный момент (рассматриваемый период берется примерно 2 года):



Все они построены по методу наименьших квадратов и дают очень четкое понимание того, как с такими графиками работать.

В результате тестирования данной стратегии на протяжении примерно полу года с инструментами биржи NYSE, удалось добиться среднемесячной прибыльности около 3 % к депозиту при овернайт плече 1:5. График доходности продемонстрирован ниже:



Таким образом, если иметь под рукой необходимое программное обеспечение, позволяющее своевременно выполнять анализ существующих на данный момент пар, можно удачно применять метод наименьших квадратов в совокупности с другими общими трейдерскими правилами для очень низкорискованного заработка с неплохой доходностью.

Литература

1. *Vidyamurthy G.* «Pairs Trading. Quantitative Methods and Analysis», John Wiley & Sons, 2004.
2. *Вербик М.* «Путеводитель по современной эконометрике», Москва 2008.
3. *Freddy Delbaen, Walter Schachermayer.* The Mathematics of arbitrage. Springer. 2006

Tancic D., PhD,

Associate professor, Institute for Serbian Culture Pristina, Serbia
dragan.tancic@fsp.edu.rs

Trivan D., PhD,

Associate professor,

Faculty of Business Studies and Law,
«Union — Nikola Tesla» University, Belgrade, Serbia
dragan.trivan@fsp.edu.rs

Sekulic M., PhD,

Attorney at Law, Bar Association of Montenegro

THE TYPICAL TOPIC MODEL OF SCIENTIFIC RESEARCH OF TERRORISM

ABSTRACT: In this original scientific paper, we consider terrorism as a phenomenon and process, that is, the possibilities of scientific research of terrorism by the typical research topic model. The typical topic model of scientific research of terrorism in social sciences, especially in political science, given that terrorism is primarily a political phenomenon, is a general model that applies to both terrorism and terrorist activities.

KEY WORDS: Terrorism, scientific research, research model

Introduction

Terrorism as a phenomenon and a process, in the near or distant past or contemporary political conditions, is classified by the majority of authors as one of the most current political problems. All those events have always been topical, particularly important and present in the media coverage in all areas, considering the irreparable damage and consequences for people and their communities, regardless of religion or nationality, or affiliation with a particular country or a federation of countries. In the current scientific foundation, widely

known is the fact that, during the last eighty years, about 900¹ terrorist organizations were registered, the groups that can be named as: religious, left-wing, right-wing, anarchist, nationalist, separatist, and others. They carried out around 9,500² terrorist actions. The number of people killed in the total number of terrorist actions carried out was about 45,000 people, while the number of wounded was about 110,000 victims of terrorism.

The important features of the typical topic model of scientific research of terrorism

Considering the mentioned statements, several questions are being raised. First, the question of whether terrorism as a social and political phenomenon can be scientifically researched. Second, if the answer to the first question is affirmative, the question of whether it is even possible to set a general topic model of scientific research of terrorism. The answer is affirmative. In fact, terrorism, as well as other phenomena, has to be, above all, noticed, manifested as other real things. At the same time, it has to be distinguished from all other phenomena of reality. As a specific political phenomenon, it occurs in specific conditions, has its own structure, entities, objectives, organization, duration and distribution, extent, frequency, intensity, forms of manifestation, activities, methods and means, effects, consequences and results, which is an essential condition for scientific research of every phenomenon. Terrorism as a specific phenomenon occurs by actions of people, individuals, groups, communities, states, and the like, in relation to other people, individuals, groups and communities, states, by exercising total or partial violence against them.

In political theory, the methodology of political science in the Republic of Serbia and other countries of former Yugoslavia, the general research model of the structure of social and political phenomena,³ is widely known and accepted, as applicable and necessary in scientific research of terrorism. Terrorism as a social and political phenomenon, a process and structure, is dynamic, and takes place in a given political and state system, and in this context, it

¹ Source: MIPT Terrorism Knowledge Base. Available at: URL: <http://www.mipt.org/>

² Ibid.

³ The model was set up by the late Prof. Dr Slavomir Milosavljevic, a professor at the Faculty of Political Sciences in Belgrade, at the Department of Political Theory and Methodology, which was then (and now) developed by other methodologists in the former Yugoslavia at all faculties of social sciences.

establishes and makes specific relationships with the given system (systems). Terrorism, as well as many other phenomena, has a processual and developing nature, which means making changes through specific stages of development, starting from, on the one hand, the emergence of the phenomena, its growth and strengthening, to its culmination; and on the other hand, to stagnation, decline and cessation, or a change into something else, or within something else.

The structure of the typical topic model of scientific research of terrorism

Bearing in mind the above-mentioned statements, we can emphasize our view that reads: it is possible and necessary to scientifically research terrorism using a research topic model, as a specific process, structure, system in relation to specific conditions, entities, needs, motives, interests and goals, activities, methods and means, effects, results and consequences. In this context, it is possible both to imagine and practice the typical topic model of scientific research of terrorism by using the following procedure:

1) *Conditions for the exercise of terrorism* always occur and are being realized in specific conditions, which we understand as a set of factors whose existence is the basis of realizing phenomena and the manifestation of the characteristics of a specific phenomenon — phenomena, thus, we can perceive numerous conditions and their important factors, variety, multiplicity, and contradiction. We can conclude that we have, on the one hand, the necessary and sufficient conditions, and on the other hand, the other conditions. The necessary conditions are the conditions without which the phenomenon — phenomena could not occur or be realized. The sufficient conditions are the conditions that ensure the establishment and realization of the phenomenon as *sui generis*, temporally and spatially related. The other conditions are in fact the conditions of presence, conditioned by the factors of favorable — adverse situations, but they occur after necessary and sufficient conditions. We will define necessary and sufficient conditions as relevant, and the other as irrelevant conditions. Then we can identify the conditions that are appropriate, that stimulate the development and manifestation of terrorism, which can be called favorable conditions, in contrast to those that do not favor the realization of terrorism, which we define as unfavorable.

2) *Terrorism entities* include numerous participants who, directly or indirectly, with more or less intensity, directivity, voluntary or involuntary, participate in the exercise of terrorism. They can be

classified according to the criteria of the role and position of entities, according to the composition, according to the criteria of organization, voluntariness, officiality, legality, legitimacy, activeness, orientation, methods and means, as well as other classification criteria.

3) *The needs, motives, interests, and goals of terrorism entities*; this means that they all have specific needs, motives, interests, goals, individual, group, social, political, which they achieve by taking actions in relation to specific conditions and situations. They can be immediate, short-term, long-term, individual, group, organized, spontaneous, in a particular community, at a particular time and place.

4) *The activities of terrorism entities* indicate a variety of activities of terrorist entities, that is, the orientation towards the achievement of specific interest i.e. this is the actual behavior in the process of making and achieving important decisions and acts of terrorism, which are performed in phases. A terrorist activity is characterized by the presence of force, violence, coercion, intimidation.

5) *The methods and means of terrorist organizations* that are used depending on the nature of the organization and the society, ranging from propaganda means, to the use of firearms, explosive devices and mines, mutilation, killings, horrendous beheadings, for example ISIL in Syria, and the like. Methods and means are applied depending on the situation and on possible and available funds.

6) The effects, results, and consequences of terrorism are realized through various activities by terrorist entities and the entities of the given community. The effects, results, and consequences can be positive or negative, intended — unintended, maximal — minimal, direct — indirect, functional — dysfunctional, aimed at maintaining, improving or worsening the current situation in its totality or in partial segments.

Conclusions

The typical topic model of scientific research of terrorism necessarily imposes the need to scientifically investigate terrorism, bearing in mind the conditions, entities and their motives, needs and interests, the activities of terrorist entities, as well as the methods and means used, and the effects, results, and consequences of terrorist activities, at the given time and in the given area.

The application of the typical topic model of scientific research of terrorism leads to scientific knowledge on terrorism and its processing, development, determines the time of occurrence of terrorism, its growth and culmination, and its stagnation, decline, in

other words, the stages and phases of the development of terrorism as specific social and political phenomena at the given time and in the given areas.

References

1. *Džui Džon*: Logika. Teorijska istraživanja, Nolit, Beograd, 1962.
2. *Koen Moris-Nejgel Ernest*: Uvod u logiku i naučni metod, Zavod za izdavanje udžbenika SRS, Beograd, 1965,
3. *Klaus von Beume* «Savremene političke teorije», Stvarnost, Zagreb, 1974.
4. *Miodrag Gordić, Dževad Termiz, Dragan Tančić*, Metodološki osnovi istraživanja bezbednosti, odbrane i terorizma, Beograd, 2015.
5. *Milosavljević Slavomir*: Istraživanje političkih pojava, Institut za političke studije FPN i Centar za omladinu i pionire, Beograd, 1980.
6. MIPT Terrorism Knowledge Base. Available at: URL: <http://www.mipt.org/>

СЕКЦІЯ 4

«ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОСВІТИ ТА УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ»

Vasic D., PhD.,
Professor, Faculty of Business Studies and Law,
«Union — Nikola Tesla» University, Belgrade, Serbia
dusan.vasic@fppsp.edu.rs

TOO EARLY OR TOO LATE — MASTER PROFESSIONAL IN SERBIA

ABSTRACT. The harmonization of modes of study and assessment within the European educational space has long since become an integral part of policy and practice of a large number of countries, including those which have started negotiations for joining the European Union, among which is Serbia. The most important transformation in this sense has been sustained by the system of higher education, with its main levers of faculties and higher vocational schools. Faculties, which cannot exist independently, but only under the auspices of universities, were given the right to organize and conduct three circles of studies. On the other hand, higher vocational schools, which can exist independently, were given the right to organize only two circles of studies. Thus, they were not given the right to organize and conduct doctoral studies. As for the second circle of higher education, faculties were given the right to organize and conduct master and specialized studies, whereas the vocational schools were given the right only to the specialized studies. Nonetheless, ten years after the introduction of the «Bologna mechanism», the decision has been made to grant higher vocational schools the right to conduct master degree studies, however specific, as they would need to be closely related to practice. It turned out, nevertheless, that all the conditions were not yet existent and ripe for such a move, as a consequence of which the public opinion has become divided and the whole process ceased. In this paper, we explain the basic controversies, as well as the pros and cons of such a decision. We also analyze the sensitive and contentious issues surrounding the introduction of the master of vocational studies and provide suggestions as to what still needs to be closely defined and adjusted in that regard.

KEY WORDS: Master of Applied Sciences; Bologna Process of Higher Education, Republic of Serbia;

Key findings

Introduction. The Law on Higher Education recently gave the right to vocational high schools in Serbia to introduce a master program and grant the title of Master Professional to their students. The framework deadline laid down at the National Strategy for Education has been outrun by some influential lobbies in and around the industry of education. Instead by the end of 2020, the breakthrough was made fifteen months ago. Such novelty raised many questions, among others — did it occur too early or too late?

Not only the experts and common people, but the notable authorities and officials (as the Ministry of Education and the National Counsel of Higher Education are) took the opposing views on the issue. Above that, current and future students found themselves in the bed of nails, especially those who already attended vocational studies. Confusion was reinforced by the fact that Germany, as the key country of the European Union, at the same time maintained the essence of its traditional system of education and even developed the vocational doctoral studies by research? How than to make the Serbian higher education's face more European looking and improve its quality?. That is the topic which we consider in our article.

Purpose. This paper aims to point out some problems which follow the process of Serbian higher education adjustment to the principles proclaimed by the so-called Bologna Declaration, as the corner stone for harmonization of the educational environment in Europe and accommodation of the methods for assessment and evaluation in this area. Without denying that Serbia has made significant progress on the route, it would be shortsighted one to neglect that some elements and segments were introduced in a half-cocked, largely formalistic way, without sufficient consideration and preparation. One of these sensitive questions is the introduction of the Master of Professional Studies through the system of the vocational higher education in Serbia. In this regard, we will try to suggest how to overcome differences, or at least to mitigate the consequences of such incongruence.

Results. Changes in the economy, science, technology and society are constant, but mainly unpredictable. They arouse new interests and create the most diverse needs. The education system has at least to adjust to such changes, if can't meet or lead them. It is undisputed that the education system in Serbia has experienced gradual changes, especially during the period of overall transition. However, the socio-political and socio-economic shift in Serbia was too sharp in the last

two decades, so that the education system, as well as many other vital systems (not only social care, health insurance, child and family care, but also the judicial system and the security system) was enabled to meet pro-European proclamations and common people's expectation. In spite of good intentions, a significant gap was produced between plans and reality, policy and practice, as well the strategy and its implementation. The field of education didn't avoid the consequences of such development.

In 2003 Serbia (as part of the then FRY) joined the Bologna process on the harmonization of diplomas and the establishment of the European Higher Education Area. Based on that, a new Law on Education was introduced, as the first step in the implementation of the so-called Bologna education system.¹ The external effect of these changes is that in Serbia mobility at all levels of education has been increased. Many new disciplines have been introduced with the intention to have them adapted to market needs, as market was supposed to assume the role of the state in the economy, as well as in shaping the further development, including the financing of social activities. The number of universities increased significantly, as well as the number of colleges and vocational high schools, primarily due to the introduction of private ownership in the sphere of education.

In certain segments Serbia even went ahead of itself, «running» faster than its capabilities would allow, in an effort to introduce — as soon as possible — something that in other countries had been created for decades. Therefore, the Law on Higher Education (passed in 2005) has been often amended and supplemented (in 2007, 2008, 2010, 2012, 2013, 2014 and 2015). All this has been performed with a clear intention to make up the face of domestic higher education so it could become a desirable bride in the European educational mirror.

Higher education in Serbia is divided into academic and vocational. Academic education is related to universities (consisting of several faculties or art academies), and vocational is related to vocational studies. In terms of education, a unified approach has prevailed, so curriculums of both sectors are divided into five areas (mathematical and natural sciences, social and humanity sciences, medical science, technical and technological sciences and the arts). The basic difference is made regarding the level of studies. Starting from 2005, academic higher education takes place on three levels, and professional on two levels. This means that high vocational schools

¹ Ukraine joined the process in 2005, signing Bergen Communiqué, but only the enactment of the new Law on Higher Education in July 2014 created the conditions for the introduction of a three-stage system of higher education;

are not given the right to organize the third level studies — i.e. doctoral studies.

There remains, however, one more difference. Despite the «Bologna provenance» of education authorities in Serbia, the difference was made at the second level of higher education studies, too. The law makers of the 2005 Act had neither courage, nor probably any reason to unify the second level of studies between universities and higher vocational schools. The former have always been perceived as something positive, the latter have been burdened with remarks of illicit light mobility of students and considerable weaknesses of teachers. Universities were granted the right to organize master and specialist studies too (lasting one or two years), and vocational higher education is only allowed to organize one-year specialistic studies — i.e. not the master studies.

However, this caused dissatisfaction of both vocational higher schools, as well as of one part of the European educational administration, which was in a position to impose assessments on what individual signatories — states — have achieved, and where they have failed. Of course, they did not really take into account the difficult economic situation in Serbia, the radicalism of the changes brought by the so-called «Bologna process» of education, nor did they include the weaknesses that have for years burdened the vocational education in Serbia (satellite classes in remote areas, a large number of teachers without a doctorate, numerous evening schools, education with work, etc.). On the other hand, higher schools were eager to get their hands on the proclaimed «Bologna» platform rights to organize master vocational studies. After all, more students means more revenue, and they are not to be blamed for this.

Under this pressure, and riding on the wave of «Bologna educational climate» Serbia has in recent years made another big step forward. First, in late 2012 Serbia adopted the Strategy for the Development of Higher Education in Serbia until 2020, which gave the «green light» for master vocational studies. Further, Serbia adopted the Action Plan for implementation of the strategy, according to which the accreditation of professional master study should start in February 2015 and end in December 2017. Nevertheless, it was only with the amendment of the Law on Higher Education, in September 2014, that the basis for the formal introduction of the Master of Professional Studies was established.¹ Pursuant to this law, Serbia also adopted one part of supporting acts of significance for the

¹ "Official Gazette" of the Republic of Serbia, No. 99/2014;

preparation of documentation and assessment of compliance with the standards for accreditation of higher education institutions — Academy of vocational studies. Many vocational higher schools could hardly wait for this moment and had various applications ready to implement the master vocational education; they immediately applied for accreditation, and / or for obtaining approval for the establishment of the Academy of Professional Studies, as a group that brings together several schools from the same region.

Still, to this day, no Academy of vocational studies in Serbia has been accredited, and subsequently could not be registered in the registrar of legal entities. Likewise, no master program at any vocational higher school has been accredited, so the school are unable enroll master students. There is little chance that this will happen soon. Nevertheless, numerous higher vocational schools on their websites promote two-year master program of professional studies, or have had this printed in the information brochure, inviting students to enroll in the 2015/16 school year. It is only in footnote that one can find that the accreditation procedure is still in progress.¹

Prospective students and their parents find themselves in deep wonder and doubt. There followed a serious polarization of attitudes between the educational authorities and vocational colleges. Of course, the public is divided, too. Representatives of the Ministry of Education did not expect that «higher schools» would jump at the chance to start enrolling students to master vocational studies, so they did everything they possibly could to slow down and delay this process. Most often they cite that according to the Development Strategy of Higher Education and the Strategy of implementation this courses should be introduced by the end of 2020 and that the state should act hastily in this. Furthermore, they point out a number of weaknesses in higher vocational schools, and this is the same thing that representatives of faculties have been doing, warning of inadequate capacities of vocational schools for carrying out this cycle of higher education.

Representatives of vocational schools have in turn responded through media offensive, but also by addressing institutions that are responsible for overseeing the implementation of the new system of higher education in the countries signatories of the Bologna

¹ Tako na primer „Visoka tehnološka škola strukovnih studija“, Arandelovac: <http://www.vtsar.edu.rs/sr/o-skoli/obavestenja-skola/523-master-strukovne-studije.html> ; „Beogradska poslovna škola“: http://www.bbs.edu.rs/Master_studije.aspx; „Visoka građevinsko-geodetska škola, Beograd: http://www.vggs.rs/aktuelnosti_09112014.html i druge; (posećeno 10.02.2016);

Declaration. There side is also advocated by the representatives of the Accreditation Commission, so the National Council for Higher Education supported the professional colleges' request¹. They disregarded the requirements of the Development Strategy of Higher Education of Serbia that the basic prerequisite is to previously establish a model for inclusion of research programmes into vocational studies. Not a single document on how to organize, implement, verify and validate start the exploration of master students of vocational schools should implement has not been passed, nor has any single professional body discussed it; not a single vocational school has created such a mechanism as yet.

In the absence of regulation, it could happen that vocational schools, for example, present a cooperation agreement with some hairdressers' as cooperation with industry, and reduce research project to an excel spreadsheet on the number of customers and the type of service provided. Similarly, a mere change of name of higher educational school into academy would lead to a new shuffle in this area. Master without college, a specialist without a profession. This is the reason why the Ministry of Education advised the National Council for Higher Education not to rush into things and to once again seriously entertain the problems that are already present or will break out.

The controversies that have arisen over the introduction of master vocational studies are essentially the result of rapid and radical change of the whole structure of education, without sufficient deliberation, preparation and creation of conditions for such a reversal. Frequent and partial amendments to the Law on Higher Education are the best example. In Serbia there is no important law, with critical social consequences, that has been this often «patched» and «repaired». The influence and interests of certain lobbies have left deep scars on higher education system in Serbia. It is evident that it was necessary to first pass a completely new Act with the participation of the entire academic and scientific public in Serbia, and not only of the government political representatives.

Regarding vocational colleges, the first thing to be re-thought is their name. One possibility is to unify the name, so faculties would be called — Academic scientific studies, and vocational schools — Academic applied studies. It would be closer to practice of most European countries, but also closer to Serbian public than a too narrow «professional» name. More important still is to complete the changes

¹ „Rat visokih škola i države“, dnevni list „Politika“, Beograd, 26.06.2015., dostupno na: <http://www.politika.rs/rubrike/Drustvo/Rat-visokih-skola-i-drzave.sr.html> ; (posećeno 10.02.2016);

to the classification of occupations, and to define and jobs in the status of master of professional studies and specialist at vocational studies. At this momento it is completely unclear where these masters would be employed and what jobs they would perform — whether, for example, in schools they should teach only the practical training, and in companies and public institutions should only be assigned to the task of practitioners, or something else. Diploma titles are also unclear. Is everyone going to have the same title, such as: Master of Professional Studies (MP-Master Professional), Master of applied skills (MAS-Master of Applied Skils), Master of Applied Science (MASc — Master of Applied Sciences, by Research), Master of Polytechnics (MPD -Polytechnic master's degree), or any of the related abbreviations such as — MASc, MAppSc, MAppSc and M.A.Sc.), together with stating the scientific field?

According to the present state of things, each vocational school would in its own diploma name the acquired for professional master's degree program organized. So, for example, there would be a Master of business economics (which sounds awkward in English: MBE-Master of Business Economy, in shortened version: MB-Master of Business and Master MP-Profesional). Of course, there are other names too, some of which might even sound comical. Originality and connection of the diploma title and the master program is something that is generally taken for granted, but lack of unification would cause diversity and inconsistency, which could only further trivialize this type of study, as well as the value of their diplomas.

Rules for the accreditation of professional master studies provided that the student who has completed specialized studies is immediately able to enroll in the second year of the master, with the obligation to pass diferential exams. But if we know that this type of vocational studies is performed by teachers lacking the title of PhD, then in practice this negates the obligation that master vocational studies must be carried out only by PhDs. Also, so far there existed no requirement for students of specialized vocational studies to conduct practice in companies, and it is obligatory for students of applied master programme. Apparently, the direct passage from the specialist professional studies into the second year master of professional studies includes many doubts and controversies. Both might later, in practice, negatively affect the employer's attitude towards the students who bring a degree of «applied master». This issue requires relevant professional discussion, because it is not a purely formal issue, but it concerns the basic terms of content and quality of the acquired knowledge of masters.

Let us not forget the issue of scientific vocation of future teachers of master professional studies. The standards prepared in this regard demand that classes are taught exclusively by teachers with PhD. This sounds rather nice, but is actually quite problematic. A very small number of teachers of vocational schools has any previous experience in companies. They mainly studied while teaching classes in their own or some similar school. On top of that, at higher schools, whether of general or vocational orientation, and regardless of whether state-owned or privately-owned, there has never existed the institute of teacher re-election. Further, there is the issue of whether or not to introduce a teaching assistant, assistant professor, associate professor and full professor of Applied Studies. Will they be equated with those same scientific positions at the universities? Who is to be re-elected to such a vocational teaching position — only those who have had practice in the economy? And if the teachers exit the industry and remain outside for a decade or longer, are they still able to implement new knowledge if they remain outside of profession for years? An even bigger problem is the lack of practical experience with those teachers who have spent entire careers only in the classroom. Further, due to the decline in economic activity in Serbia, reduction of the number of enterprises, disappearance of industrial and manufacturing giants, mass layoffs, the closure of shops and stores, as well as the growing number of unemployed — there remains a significant doubt where would both teachers and students be able to perform their practical work and acquire, control and improve their knowledge and skills.

The total number of vocational higher schools in Serbia is also unclear. In a public debate we often hear of 61 vocational colleges, out of which 48 are state-owned and 13 are privately owned. However, in a brochure for enrollment in the academic year 2015/16, published by the Committee on Accreditation and Quality Assurance, we have counted no less than 85 schools (including those without legal personality), and one of them states that accreditation was not renewed, and one claims to be accredited in 2007 (but does not say whether its program ceased to exist, since there is no confirmation on the accreditation renewal in 2012)¹.

In addition to the above issues, there are many other questions too, that go beyond the subject of masters of professional studies. These issues are related to other important topics in this area, such as a large gap between the number of annual accredited slots new entries (on

¹ <http://www.kapk.org/images/stories/Vodic %2018.12.2015.pdf>, pp 65-81; (viewed 10.02.2016);

average about 60,000 a year) and the number of enrolled students (about 26,000 per year). The contradiction lies in the fact the number of those who acquire a diploma slowly becomes higher every year, while the number of unemployed with a diploma is rapidly growing. Currently, about 60,000 people with a diploma wait for a job at the «Employment Bureau». It is strange that most unemployed graduates come from the most popular faculties. In the first place, in both cases, are economists, then lawyers, classroom teachers, medical doctors and architects.¹ In addition, in Serbia on average some 700-800 students obtain PhD, and currently 118 doctors of science can not find a job, of whom 64 are women. Among the unemployed PhDs lead those of economic sciences — 21 person, of medical science — 8 persons and Agricultural Sciences — 7 persons. Next, perhaps even greater contrast is that despite all the proclamations about the need for education and employment of young people in Serbia today about 150 000 young people, aged between 15 and 24 years, are neither studying, nor working, nor are they involved in any socially useful activity.² The statistical books are yet to introduce such a category — the forgotten.

Amid all these troubles and concerns, in Serbia in mid-2016 the 26th Annual Conference of the European Association of higher vocational education (EURASHE) will be held. The intention of Serbia is to show that through these schools a cooperation of education and the economy can be realized; further, this should in practice implement partnership between public and private sector and increase employment opportunities for young people. Of course, the question remains whether such a concept can contribute to increasing participation of the population with higher education in the structure of the Serbian population and will this contribute to the employment of young people with a degree. The intention is rather ambitious, just as is the desire to achieve results in a relatively short period of time. For something like that, it turned out, it is not enough to pass new regulations, but we must create both the circumstances and facts on which on the favorable outcome of all elements of the Bologna process depends.

Conclusion

The transition from the traditional system of higher education in Serbia (higher and high school, faculty, masters and doctorate) to the

¹ Belgrade Chamber of Commerce, http://www.kombeg.org.rs/aktivnosti/c_eko/detaljnije.aspx?veza=7312, (viewed 10.02.2016);

² Statement by the president of the Belgrade Chamber of Commerce Marko Čadež, daily „Blic“, Belgrade, 10.02.2016, <http://www.blic.rs/vesti/ekonomija/cadez-preduzetnistvo-zazaposljavanje-mladih/q2vt49e>, (viewed 10.02.2016);

so-called Bologna system of education (which has three degrees — basic degree, master's and doctoral programs) started pretty early and developed rapidly. In fact, the most has been done to change the very structure of education, whose main levers were frequent changes in the fundamental law on higher education in 2005. A part of these changes was insufficiently prepared, which became evident when some 15 months ago higher vocational schools were given the licence to introduce the master vocational studies. However, no accreditation has been approved as yet and chances is are it will not be approved any time soon. This put both the relevant ministry (which normally likes to show-off its Bologna-credentials) and several dozen senior vocational schools which have already promoted their master programs and initiated the establishment of the Academy of vocational studies, but also the more than six thousand students who have just completed basic vocational studies. Scientific and expert public is divided, and the interests of certain major players in the industry of education are strongly opposed. At this moment, this huge impasse is an important lesson for all of them. One of the most interesting lessons is that so fundamental an innovation should have been far better prepared, and its system implementation should commence only after the creation of the new law on higher education, which is of vital importance.

References

1. Ivić I., Haotično obrazovanje vodi u haotični razvoj Srbije, *Republika*, broj 574-575, Beograd, 01-30. jun 2014;
2. Voegtle, E. & Vögtle, E. Maria, Higher Education Policy Convergence and the Bologna Process, Publisher Palgrave Macmillan UK, 2014, ISBN 978-1-137-41278-2;
3. Jovanović, K. M., EKONOMIZACIJA VISOKOG OBRAZOVANJA U REPUBLICI SRBIJI, *Ekonomski horizonti*, Januar — April 2013, Godište XV, Sveska 1, 87 — 96;
4. Jakovljević, V.M., TRI PERCEPCIJE BOLONJSKIH STUDIJA □ STUDENTI, PROFESORI I LEVO ORIJENTISANI TEORETIČARI, *Nauka i savremeni univerzitet*, tematski zbornik, Univerzitet u Nišu, Filozofski fakultet, Niš 2015, str. 381-394;
5. Strategija razvoja visokog obrazovanja u Srbiji do 2020, Vlada Republike Srbije,
6. European Commission/EACEA/Eurydice, 2015. The European Higher Education Area in 2015: Bologna Process Implementation Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union;

7. Curaj, A. and others, European higher education at the crossroads: between the Bologna process and national reforms, Springer, [2012], ISBN: 978-9-400-739369;

8. Knutson, S. & Kushnarenko, V., Ukraine: The New Reforms and Internationalization, *INTERNATIONAL HIGHER EDUCATION*, Number 79: Winter 2015. strane 28-29;

Вискович И., доктор наук,
доцент факультета социальных наук (FDZMB),
Университет Герцеговина
(Босния и Герцеговина)
viskovicivana@gmail.com

I. Visković, Doctor of Sciences,
Docent at the Faculty of Social Sciences (FDZMB),
Herzegovina University
(Bosnia and Herzegovina)
viskovicivana@gmail.com

ОБРАЗОВАНИЕ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

АННОТАЦИЯ. Современные глобализационные процессы выдвигают критерии переосмысления роли образования в направлении приобретения профессиональных компетенций, которые обеспечивают улучшение трудоустройства индивидов. И хотя формальное образование все больше приспособливается к условиям рынка и тенденциям в экономике, под вопросом остается, насколько его результаты достаточны для успешной профессиональной деятельности. В качестве императива развития предлагается обучение на протяжении всей жизни: непрерывное неформальное и информальное образование, приобретаемое в процессе накопления профессионального опыта и сетевого взаимодействия с другими индивидами. Такой подход к образованию направлен на повышение эффективности экономики, занятости людей, что может способствовать увеличению чувства личного удовлетворения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: компетентностный подход, образование, возможности трудоустройства.

EDUCATION IN THE MODERN COMMUNITY

ABSTRACT. Contemporary globalization processes set up criteria for redefining the role of education in the direction of acquiring professional competences that enable greater employability. Although formal education successfully continues to adapt to market conditions and economic trends, there is still the question to which extent its

outcomes are sufficient for successful professional work. As an imperative for the development the life-long learning is proposed: continuing non-formal and informal education and networking with others. Such an approach to education aims at the improving the efficiency of an economy and employability of individuals, which may contribute to an increased sense of the personal satisfaction.

KEY WORDS: competence approach, education, employability.

Вступление. Развитие информационно-коммуникационных технологий, доступность информации и сетевое взаимодействие индивидов определяют новую суть образования в современном обществе. Образование сегодня — не состояние, а процесс систематического и непрерывного развития компетенций индивида, которые дают ему возможности доступа к информации, проведения научных исследований, критического анализа действительности, сетевого взаимодействия, ответственного принятия решений и деятельности.

Образование имеет социальный характер и (наиболее часто) разделяет судьбу общества. Корни образования глубоко уходят в экономический и культурологический контекст общества на всех уровнях: семьи, воспитательных и образовательных учреждений, профессиональных сообществ, в которых человек учится на протяжении всей жизни. В нынешнее время прославления рынка и неолиберальной парадигмы, система образования, образовательные процессы, ожидаемые и желаемые результаты образования, все чаще приводятся в соответствие с требованиями рынка. Когда-то идеалом образования была передача и приобретение знаний и навыков, а также укрепление человеческого потенциала. Так с 60-х годов XX века знание рассматривается как основной ресурс развития глобальной экономики, к условиям которой адаптируется и система образования. В результате образование все больше руководствуется «бизнес-логикой», организовывается как компания, которая производит знания и на свободном рынке продает образовательные и научные услуги [1]. Когда сегодня определяются ожидаемые и желаемые результаты образования, требуются эффективность, мобильность, производительность, конкурентоспособность. Внедряется компетентный подход и ударение ставится на результатах обучения, таких как конструкт знаний, навыков, способностей и установок, распознаваемых через самостоятельность и ответственность. Новые концепции образования приспособляются ко времени интегрирования, в котором не отрицается значимость опоры на традицию, но от индивида ожи-

дается способность к динамичной и быстрой обработке информации, передаче знаний и реализации процессов, а также высокая мобильность [2]. Возможности образования и определение его результатов концептуализируются в контексте экономики, эффективного развития и социального благополучия. Критики такого подхода к образованию подчеркивают, что концепция обращения со знанием, как с товаром, в долгосрочной перспективе не приносит пользы развитию индивида. В тоже время, последние исследования [3] указывают на связанность занятости с оценкой личного удовлетворения индивида.

Постановка задачи. Целью статьи является рассмотрение возможных результатов образования и выявление преимуществ непрерывного образования с целью повышения уровня занятости, эффективности экономики и развития компетентности индивида в долгосрочной перспективе.

Компетенции как ожидаемые и желаемые результаты формального образования

Европейская образовательная политика пропагандирует компетентностный подход к образованию. Компетенции трактуются как «...нечто большее, чем просто знания и навыки. Это понятие также включает в себя способность к выполнению сложных задач, опираясь на психосоциальные ресурсы и их мобилизацию в некотором конкретном контексте» [4]. В соответствии с широким компетентностным подходом [5], компетенции трактуются как переносной многофункциональный набор знаний, умений и установок, необходимых для самореализации и развития каждого человека, участия в культурной и политической жизни общества, а также трудоустройства, как фактора, способствующего обретению личного удовлетворения [6].

Результаты образования можно толковать через нормативную базу определенных знаний и навыков, а также самостоятельность и ответственность. Компетенции как результаты образования тяжело стандартизировать, поэтому чаще всего отдельно рассматривается желаемый результат образования — максимальный уровень компетентности, и ожидаемый — необходимый уровень компетенции индивида. Предлагается рассматривать когнитивные процессы увязки знаний и обработки информации (понимание, применение, анализ, синтез, креативное созидание и оценка), а также логическое и творческое мышление с применением различных источников знаний и коммуникационных инструментов. Самостоятельность и ответственность означает достигнутый уровень применения определенных знаний и навыков. Ответствен-

ность выражается в отношении индивида к самому себе и другим — индивидам, группам, народам, а также в целом к социальной и природной среде. Самостоятельность при этом базируется на ответственности индивида, а сотрудничество является императивом прогресса. Наряду с познавательными и психофизическими навыками ударение ставится на социальных компетенциях, необходимых для создания и развития межличностных отношений. Именно развитие таких навыков делает возможным быструю, конструктивную и эффективную обработку информации, а также ответственное принятие решений и деятельность. Можно подытожить, что в обществе, базирующемся на компетенциях, не достаточно только знать, нужно уметь применять полученные знания на практике.

Отдельные авторы [7, 8] придерживаются мнения, что исключительно формальное образование недостаточно для развития компетенции, и что особенно в начале карьеры, индивид больше всего учится во время практики на рабочем месте. И хотя на систематической основе обучение не является главной целью на рабочем месте, ускоренное развитие общества, экономики и технологии все чаще требует непрерывного обучения как условия обретения, поддержания и развития профессионализма.

Компетенции — это категория развития, подлежащая развитию в соответствии с потребностями общества. Их оправдано анализировать на трех уровнях: личного благополучия, социальной компетенции как способа функционирования индивида и его вклада в развитие общества, а также профессиональной компетенции в контексте личностного и социального благополучия. Коммуникация и новые технологии являются инструментами развития компетенций и требуют предприимчивости индивида в применении этих инструментов.

Отдельные авторы [9, 10] подчеркивают необходимость нового определения компетенций в контексте моральных норм. Такой подход предусматривает, что обучение как процесс имеет большую ценность, чем знание, которое намного легче измерить, и кроме того, современное глобальное развитие науки и технологии снижает релевантность знания. Современные технологии делают знание доступным каждому, поэтому более важно учиться, постоянно быть в этом процессе, чем обладать лишь константным знанием и не заниматься саморазвитием.

В соответствии с европейскими подходами к определению компетенций [11] разработана модель компетенций KSAVE (Knowledge Skilles Attitudes Values Ethics) [9, 10], объединяющая

формы обучения и мышления с применением различных источников обучения и развитием коммуникационных инструментов с одновременным применением в реальной повседневной жизни индивида (табл. 1).

Таблица 1

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ KSAVE

Способы мышления	Способы работы	Инструменты работы	Применение (жизнь в реальном мире)
Креативность и инновации Критическое мышление, проблемный подход, решение проблем Обучение тому, как надо учиться Метапознание	Коммуникация Сотрудничество и командная работа	Информационная грамотность Информационно-коммуникационная грамотность Обучение тому, как надо учиться Метапознание	Гражданство — локальное и глобальное Жизнь и карьера Личная и социальная ответственность

Цитируется по [9].

В модели KSAVE видимы обозначенные для 21 столетия цели процесса обучения [12]:

— *научиться учиться* и использовать различные возможности для получения образования, стратегии и источники обучения;

— *научиться действовать*, что подразумевает применение усвоенных знаний в конкретных жизненных ситуациях;

— *научиться быть*, что подразумевает развитие личности, самостоятельное и независимой и ответственное поведение;

— *научится уживаться с другими*, что подразумевает человеческое отношение к другим людям, взаимоуважение, решение проблемных ситуаций без насилия, толеранцию и принятие разнообразия.

Компетентностный подход объединяет эти принципы, подчеркивая необходимость применимости знания и эффективности деятельности. От индивида требуется предприимчивость в процессе обучения и профессиональной деятельности, идентификация ресурсов, сетевое взаимодействие и конструктивная деятельность в контексте правовых норм. Предприимчивый индивид реализует личностный потенциал действия: познания себя, планирования, деятельности и приспособления, самооценки и креативности [13]. Ощущение личного благополучия побуждает вну-

треннюю мотивацию к «осознанному обучению, включающему в себя самосознание и ответственность того, кто учит» [14].

Правовые основы изменений в образовании

Лиссабонская стратегия (2000) в поисках качественных решений для стагнирующей экономики указывала план развития Европейского Союза до 2010 года с целью создания динамичной и конкурентоспособной экономики, базирующейся на социальных ценностях и устойчивом развитии. Ревизия этого плана в качестве базовых ценностей выделяет креативность и инновации, трудоустройство и социальную включенность, а также начало использования специфичных, национальных ресурсов [15]. В ней подчеркивается необходимость теснейшего сотрудничества европейских стран, поощряется мобильность индивидов и обмен информацией. Исходя из этих отправных точек, определяются квалификации, как набор компетенций определенного уровня, объема, профиля и качества, а оцениваются они формальным образованием, что облегчает мобильность индивида [16]. На вышеуказанных принципах отдельные государства проводят свою образовательную политику, сочетающую национальную идентичность и экономические интересы [17]. Исходя из реальных условий и культурного контекста, каждая страна разрабатывает национальные учебные программы, базирующиеся на компетентностном подходе и квалификационных рамках.

Выводы. В современном обществе трудоустройство является желаемым результатом формального образования, а непрерывное обучение (формальное, неформальное и информальное) — предусловием профессионального развития. И хотя на трудоустройство индивида значительно влияют факторы среды (экономические, социальные, пространственные), профессиональные компетенции и предприимчивость индивида имеют основополагающее значение.

Трудоустройство, как конкурентоспособность индивида на рынке труда, возможно, пренебрегает индивидуальными устремлениями личности. В тоже время, многие международные исследования указывают на позитивную корреляцию образования и трудоустройства (с субъективной оценкой удачи), которое способствует благополучию индивида в долгосрочной перспективе.

Образовательная политика каждого конкретного государства тесно связана с экономическим, политическим и культурологическим развитием. Нельзя игнорировать связь экономического раз-

вития и системы образования, но в тоже время к знанию и образованию не следует относиться лишь как к товару на рынке. Если образование станет только товаром, оправданным является риск утраты образованием характера общего блага, это может способствовать расслоению общества из-за недоступности образования для тех, кто имеет ограниченные финансовые возможности. Такая ситуация будет противоречить стратегической ориентации на устойчивое развитие, которое по своей сущности направлено на уменьшение неравенства, а не его углубление. Таким образом, можно подытожить, что доступность образования, направленного на развитие компетенций людей, способствует благополучию, в долгосрочной перспективе, как индивида, так и общества в целом.

Литература

1. Jovanović-Kranjec, M. (2013). Ekonomizacija visokog obrazovanja u Republici Srbiji. *Ekonomski horizonti*, 1.
2. Čačić-Kumpes, J. (1999). *Culture, ethnicity and education: indications of interaction and perspectives*. Institut za migracije i narodnosti; Naklada Jesenski i Turk; HSD.
3. World Happiness Report 2015, downloaded 12.01.2016 from <http://worldhappiness.report/ed/2015/>
4. OECD (2005): *The Definition and Selection of Key Competencies: Executive Summary*. Downloaded 29.06.2014 from <http://www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf>
5. *Recommendations (2206/962/EC of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on Key Competence for lifelong learning*, Official Journal L 394, Bruxelles. Downloaded 10.10.2015 from [https://www.google.hr/?gws_rd=ssl#q=Recommendations+\(2206+%2F962+%2FEC+of+the+European+Parliament+and+of+the+Council](https://www.google.hr/?gws_rd=ssl#q=Recommendations+(2206+%2F962+%2FEC+of+the+European+Parliament+and+of+the+Council)
6. Baucal, Aleksandar. *Socio-economic status and its impact on educational achievements: direct and indirect impact*. *Primenjena psihologija* 5, no. 1 (2012): 5-24.
7. Urban, M., Vandenbroeck, M., Lazzari, A., Peeters, J., van Laere, K. (2011). *Competence Requirements in Early Childhood Education and Care. A Study for the European Commission Directorate-General for Education and Care*. Brussels: European Commission. Downloaded 23.10.2015. from <http://roar.uel.ac.uk/1719/2/CoRe-Final-Report-2011.pdf>
8. Eraut, M. (2007). Learning from Other People in the Workplace. *Oxford Review of Education*, 33 (4), str. 403-422.
9. Griffin, P., Care E. (2015). *Assessment and Teaching of 21st Century Skills. Methods and Approach*. Dordrecht: Springer.
10. Akker, J. van der, Fesoglio, D., Mulder, H. (2010). *A curriculum perspective on plurilingual education*. Netherlands institute for curriculum development: Council of Europe.

11. European Parliament and of the Council of 18 December for lifelong learning (2006/962/EC), downloaded 27.08.2015 from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32006H0962> ()
12. Delors, J. (1998). *Učenje: blago u nama*. Zagreb: Educa.
13. Murgia, A., Teli, M., Fantone, L. (2014) It's a free work... When work relations become passionate. Downloaded 25.10.2015. from <http://www.etnografiaricercaqualitativa.it/wp-content/uploads/2014/06/abstractBOOK-2014-def.pdf#page=93>
14. Hoskins B., Crick R.D.,(2008) *Lerning to Learn and Civic Competencies: different currencies or two sides of the ame coin?* Report of the CRELL network of European Commision, Torino. Downloaded 20.01.206 from [https://www.google.hr/?gws_rd=ssl#q=Hoskins+B.,+Crick+R.D.,\(2008\)+Learning+to+Learn+and+Civic+Competencies:+different+curr encies](https://www.google.hr/?gws_rd=ssl#q=Hoskins+B.,+Crick+R.D.,(2008)+Learning+to+Learn+and+Civic+Competencies:+different+curr encies)
15. A Framework for Qualifications of The European Higher Education Area, Ministry of Science, Technology and Innovation, Bologna Working Group on Qualifications Framework (2005) Copenhagen. Downloaded 22.09.2015 from http://ecahe.eu/w/index.php/Framework_for_Qualifications_of_the_Europea n_Higher_Education_Area
16. The European Qualifications Framework for Lifelong Learning, European Commision (2008). Downloaded 12.11.2015 from https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/brochexp_en.pdf
17. Beljo Lučić i suradnici (2009). *Hrvatski kvalifikacijski okvir — uvod u kvalifikacije*. Zagreb: Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta.

Гребешков О. М., к.е.н.,
доцент кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»
grebeshkov@kneu.edu.ua

Oleksii Grebeshkov,
Ph.D., Associate Professor,
Department of Enterprises Strategy
grebeshkov@kneu.edu.ua

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНОГО ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ У ПІДГОТОВЦІ ЕКОНОМІСТІВ МАЙБУТНЬОГО

АНОТАЦІЯ. Розкрито місце бізнес-аналітика як нової професії. Виділено та охарактеризовано знання та навички сучасного спеціаліста в сфері бізнес-аналізу та охарактеризовано переваги навчання бізнес-аналізу в тренінговому форматі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: бізнес-аналітика, бізнес, тренінгове навчання, фінансове моделювання, бізнес-моделювання.

USE OF ADVANCED SOFTWARE FOR BUSINESS INTELLIGENCE IN TRAINING OF FUTURE ECONOMISTS

ABSTRACT. Article reveals business intelligence as a new profession, highlights and describes the knowledge and skills of modern specialist in the field of business analysis and describes the benefits of teaching business intelligence in the training format.

KEY WORDS: business analyst, business intelligence, business, training studies, financial modeling, business modeling.

Вступ. За останні кілька років інформатизація освіти стала загальносвітовим трендом, так як сьогодення вимагає від фахівця не лише мобільності, а й швидкості отримання інформації, її обробки та прийняття управлінських рішень, які сьогодні повинні характеризуватись значною точністю. Сучасний фахівець у сфері економіки, управління та бізнесу хоча й повинен володіти теоретичною базою проведення бізнес- і фінансового аналізу, але цього недостатньо для повноцінної ефективної роботи у реальному ринковому середовищі.

Постановка задачі (мета). Маємо за мету сформулювати основні підходи та тренди у підготовці сучасних економістів через набуття ними практичних навичок роботи із сучасним програмним забезпеченням категорії business intelligence (BI).

Результати. З метою вирішення поставленої задачі на факультеті економіки та управління КНЕУ імені Вадима Гетьмана на базі Навчально-тренінгового центру економіки та управління підприємством (НТЦ ЕУП) у 2015 році запроваджено нову дисципліну «Тренінг-курс «Аналіз та прогноз діяльності фірми» [1], який покликаний не лише дати майбутнім спеціалістам огляд методичного та практичного бізнес-аналітичного інструментарію, а й дати практичний досвід використання сучасної аналітичної системи на прикладі програмного забезпечення Diamond Financial Management System (Diamond FMS) [2].

Слід зазначити, що сьогодні на ринку праці можна спостерігати пік попиту на посаду «бізнес-аналітика», і часто цю посаду обіймають спеціалісти в сфері ІТ (і саму професію часто плутають із професією «ІТ-аналітика», помилково називаючи її «бізнес-

аналітик»), яким знайомі програмні продукти, використання яких є обов'язковим для виконання обов'язків в межах зазначеної професії. Однак, на наше переконання, основною сферою підготовки такого спеціаліста повинні бути знання з економіки та менеджменту. Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу (*International Institute of Business Analysis*) визначає бізнес-аналітика «як посередника між зацікавленими особами для збору, аналізу, комунікації і перевірки вимог щодо зміни бізнес-процесів, регламентів і інформаційних систем. Бізнес-аналітик розуміє проблеми і можливості бізнесу в контексті вимог і рекомендує рішення, що дозволяють організації досягти своїх цілей» [3].

Також варто зауважити, що «відразу після інституту стати системним аналітиком складно,... скрізь потрібні професіонали з досвідом» [4]. Досвід проходження тренінг-курсу із використанням ВІ-орієнтованого програмного забезпечення може стати значною перевагою при влаштуванні на посаду, пов'язану із бізнес-аналітикою.

Тренінг-курс «Аналіз і прогноз діяльності фірми» покликаний сформувати та закріпити у слухачів навички стратегічного менеджменту у поєднанні із фінансовим моделюванням фактичних і прогнозних результатів діяльності підприємства, що забезпечує його стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Фінансове моделювання і стратегічний прогноз діяльності фірми здійснюється в рамках курсу із використанням програмного продукту типу ВІ «Diamond FMS». У тренінг-курсі систематично і всебічно представлений весь процес переведення неструктурованої інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище діяльності підприємства в зручну форму для фінансового бізнес-моделювання з метою пошуку стратегічних можливостей для бізнесу. Специфіка тренінгу, крім іншого, полягає у тісному взаємозв'язку тренінг-курсу із такими дисциплінами, як стратегія підприємства, стратегічне управління, фінансовий і операційний менеджмент, маркетинг, прогнозування, економіка підприємства.

У процесі навчання слухачі курсу знайомляться із основні завданнями і призначенням технології ВІ, отримують огляд програмних продуктів ВІ, основні відомості про їх можливості, переваги і обмеження для використання на вітчизняних підприємствах. Крім того, цінними будуть для майбутніх бізнес-аналітиків блоки курсу, які покажуть їх як ідентифікувати ключові фактори успіху підприємства і побудувати фінансову модель бізнесу, а також познайомлять зі структурою управлінської і фінансової документації для формування фінансової-моделі компанії.

Набуття слухачами навичок роботи у революційному програмному продукті Diamond FMS дозволить отримати практичні знання про те, яким чином можна формувати фінансову модель діяльності компанії на основі внутрішньої управлінської звітності, провести аналіз чутливості планового прибутку підприємства по відношенню до ключових факторів ефективності бізнесу, а також сформувати аналітичні звіти про результати аналізу і прогнозу діяльності підприємства.

Висновки. Отже, на наше глибоке переконання, використання сучасних програмних продуктів у практиці підготовки майбутніх економістів здатне не лише надати останнім цінні для майбутнього професійного життя інструменти та навички, а й значно посилити конкурентну позицію КНЕУ на ринку освітніх послуг, як ВНЗ, який готує сучасних професіоналів, готових до роботи в реальних ринкових умовах сьогоденішнього бізнесу.

Література

1. Тренінг-курс «Аналіз та прогноз діяльності фірми» [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: https://kneu.edu.ua/ua/depts4/k_strategii_pidpryjemstv/analiz_progn/.
2. Diamond FMS [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://www.diamondfms.com/ru/>.
3. Бізнес-аналітик [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Бізнес-аналітик>.
4. Професія «Бізнес-аналітик» [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://www.osvita.com.ua/ua/professions/business-analyst/>.

Jovanovic M., PhD

Full professor,
Faculty of Business Studies and Law,
«Union — Nikola Tesla» University, Belgrade, Serbia
milan.jovanovic@fpssp.edu.rs

AGAINST VIOLENCE IN SPORTS

ABSTRACT. In this paper, based on the content analysis of articles in sport journals and other newspapers are discussed axiological and ethical aspects of violence in sport. Sport, like any other global phenomenon, has its dignity, and its «damnation,» in the mode of violence and other negative aspects. The emphases in the text are also on the causes and consequences of violence in sports, and in

particular, the victims of violence: athletes, fans, everyone involved in the sport in relation to it, the citizens and the environment. Managers in sports, at all levels, have an strategic obligation and personal ethical duty to contribute to the prevention of violence in sport. Finally, in the text are discussed some of the options to overcome violence in sport.

KEY WORDS: sport dignity, sport ethic, moral in sport, «sport damnation», causes of violence in sport, the victims of violence in sport, meaning of life

INTRODUCTION

Everyone has the right to practice sports and this is the activity with great significance for the Republic of Serbia. Since the times when the ancient Greeks started with the Olympic Games as the greatest sport events, the goal of the sport was to straighten the universal human values: rationality up to prudence, modesty up to self criticisms, self respect till ownership, restraint up to calmness, loyalty to sinecures, persistence and straight up to courage, fairness to fair play, self restrain to mildness, self control up to responsibility, compassion up to nobility, humbleness up to kindness, decency up to shines, as well as even sincere childish innocence up to human honesty and empathy up to love for main kind.

This is the reason why today sport has strategic value and significant for every society, especially for the psychophysical and spiritual development of children and youth i.e. for the future of the nation. «Sport is in the Constitution of the Republic of Serbia defined as the category of significant public and social interest and it is mainly financed from the Republic of Serbia budget. Physical inactivity of children and further more of the adolescents has a very negative influence of their physical and spiritual development. This kind of situation jeopardizes public health and consequentially the health of an individual, while decreasing their base for top sport results. This is the reason why the children in sport are the basic priority for Strategy of sport development in the Republic of Serbia»¹.

It is possible that one can practice sport by himself, as it is in fitness². This sport term marks the choice to live in a special life style that comprehends exercises, correct «sport diet», programs for psycho relaxation in general various esthetical programs and all other

¹ The strategy of sport development in the Republic of Serbia for the period from 2009-2013. This strategy is published in "The Officially Journal" RS No. 110/208 from 2nd December 2008.

² This is term of English origin that is develop out of the word fit meaning, to be in good shape and well condition (to be healthy and ready)

retaliated with sports. Sport may be a life style that on the level of single individual does not necessarily have an audience, supporters and fans.

In the case of organizing sport competitions and sport manifestations (the common name for this two is «sport events») then the existence of audience is included, and also «sport supporters « as integral part of sport competition. The journalist are often addressing to the sport supporters as to the «12th» player that is not related only to football where in fact there are eleven players but is also used for other in other sports no matter what is the real number of actual players.

On sport courts and arenas all over the world, and also in Serbia un-sporting behavior of sportsmen and unsporting behavior of supporters occurs, that could be characterized as unmoral, but also occurs behavior that could be from the aspect from the citizens security aspects and the aspect of the environment aspect becomes destructive, i.e. dangerous and that jeopardizes liberty and citizens rights and damages environment.

The questions that could be raised related to this subject are the following: does sport really preserve and develop universal human values? does unethical behavior of the athletes result with unethical behavior of the supporters or is it vice-versa? How to indicate that the unsporting behavior jeopardizes the meaning of the athletes and the meaning of the supporters' life without endangering human freedom and human dignity?

SPORT PRESERVES AND DEVELOPS UNIVERSAL HUMAN ETHICAL VALUES

Ethics refers to the theory and practice of our relation to oneself, to others and to nature, from the point of view of good and evil. The knowledge of good and evil refers to the purpose of our activities and the process of implementation of specific tasks in which form and content of the work are harmonized with the permitted methods and lawful means in the specific space-time and historical continuum.

«After the observation that the terms» ethics «and» morality «are mostly used as synonyms Kant says that it is better to reserve the word ethics for one part of the moral of philosophy, that part that relates to the doctrine on those responsibilities that are not under external laws (in the German language the term learning about the virtue was considered appropriate for this need). Consequently the system of learning duties in general, now it is divided on the system of learning of law (ius), which relates to duties that could be derived

from external laws and the system of learning about the virtue (ethica) that relates to the duties that could not be proscribed in this mode, and this division may remain in force¹.»

According to the ethical and moral codes of different individuals or societies sport behavior or sport results are valued differently and differently praised or criticized, as well. Somewhere sports results are minimized to the marginalization or are restricted regarding the terms of sex –gender equality, and somewhere they are excessively stressed so that there is an enormous pressures on the athletes to achieve often unrealistic results on regular competitions, during especially significant great sport events or on the Olympiads.

A man's ethical duty is voluntarily adopted attitude, commitment and belief that something «should» be done, based on his own personal code of ethics (individual criterion of right and wrong, permissible and impermissible), no matter that it may be in favor of his own damage. When a man evaluates the fulfillment of his own ethical duties he can feel personal pride (if he correctly operated) or guilt (as a result of ethical self-responsibility for inaction or breach of a personal code of ethics). Usually, the fulfillment or failure of ethical duty is not visible to others (so it could pass without moral reward or punishment), but it can «eat the man from inside», until he does not solve the problem with his own conscience. The purpose of existence and the quality of voluntarily assumed ethical obligations speaks of man's humanity that is on his understanding of the meaning of life.

From the In ethical duties derives ethical self-responsibility. It is a special kind of responsibility towards themselves, not based on the moral code of responsibility, but the individual codes of ethics (moral responsibility is the responsibility to the collective or community), for some action done or omitted in the conditions and circumstances (ethical dilemmas), when some ethical duty was to be conducted (generally this is doing as much good as possible and avoid evil).

To achieve personal ethics means have own specific quality of individual criteria for evaluation of own committed actions (known or not known to the social environment where a person belongs), or just imagined or attempted, built on the basis of own perception of good and evil. Also, it is the quality and consistency of behavior in accordance with own criteria — code of ethics.

Universal code of ethics is needed to the ethics of sport, as one of the applied ethics, for evaluation of all cases and the appearance of

¹ Jokić, A.: *Kantova etika, pohvaljivost postupaka i pojam superarogacije*, Filozofske studije, br. 29/97. str. 143.

self-sacrifice (of unintentional self-sacrifice for the sake of sports results) in individual amateur sport, in professional sports and team sports.

Athletes in amateur sport strive to achieve the best possible and valuable. This can be seen as fulfilling a moral duty toward themselves, sports team, sports organization, sponsor, or the community. However, since the modern professional sport has become a kind of «economic activity» it happens that the professional athlete as their aims primarily have money as the ultimate goal regardless of the sports scores, although these events are sometimes linked. The top ranking sports results make more money, but sometimes not, depending on the type of sport.

Supporters, in addition to the rest of their personal and private reasons, aim to maintain and strengthen i.e. to support and encourage athlete's exaggeration of self sacrifice so that they can achieve better and better results — all the way to world records, Olympic medals, etc. Unbalanced and excessive devotion athletes often leads, unfortunately, to their unethical behavior, reflected in the use of illegal means (even drugs) aiming to make a «short cut» to celebrate and the social honors. Excessive devotion of fans (fan groups and groups of «sport hooligans») unfortunately often leads to violence and misbehavior at sports events and around them, thereby losing the meaning of sport as a noble and socially valuable activity.

So, sport keeps and develops universal human values in athletes and fans, but sometimes athletes unsporting behavior is due to the fact that they are more concentrated on the success that brings money and less on the ethics of sport, i.e. sportsmanship as a knightly competition for winning or improved athletic performance.

Sports fans (viewers, or spectators — as they are defined by law) at sporting events and competitions, and there they are mandatory because without them sport loses its meaning, sometimes are forgetting their role of the audience and they start with their unethical behavior that basically could have a variety of political, national, ethnic, religious and other motives up to pure hooliganism.¹

¹ The emergence of players like hooligans and hooliganism as a nationalist terrorist act, appeared in England in the early sixties of the last century, and then dispersed throughout Europe, especially in Holland, Germany, Belgium, Italy and Spain. The emergence of hooliganism at sports events is not accidental, nor is it separate from the overall social behavior. Hooliganism as a movement has become one of the strongest types of destruction of human consciousness. Source: The emergence of hooliganism in sport — Sports audience — Contemporary sport.com Retrieved 28/05/2012.

UNETHICAL BEHAVIOR IN SPORT

Misuse of sports is in full swing. For the purpose of justifying or proving the viability of the Olympics or world championships large in many countries abusing the ethics of sports or «sporty» and «the use of sport as a means» to be achieved prestige in some other non-sporting fields, such as economics (achieving competitive advantage over rival manufacturers of sports equipment) or politics (political prestige of the methods of proving their commitment to the sport and the athletes, i.e. most general positive social values).

«The issue of the fight against violence in sport is regulated by the Law on the Prevention of Violence and Misbehavior at Sports Events. There are real organizational, educational, and informational resources to prevent violence and misbehavior, however, these resources are not adequately institutionally framed or used. As in other segments of society there are certain problems caused by the transition. From the standpoint of the strategy, the problem of violence in sport, not only looks like football violence, but also the forms of violence that occur in the coach-athlete relationship, the coach-parent, parent-athlete, parent-coach.»¹

Although the Law on sport at almost comprehensively regulate the field of sport in Serbia, due to various political, economic, legal and organizational changes that have occurred in recent years, the enforcement of the law is ineffective.

«Sometimes a man feels in himself two opposite forces: one tends order, peace and security that guarantee the order of norms and institutions, and the other leads him to send it all to hell and unleash all the instincts of their ancestors who are detained in culture bounds. One could not have the freedom and order at the same time: sometimes you are bound by the law, and sometimes you enjoy the wild life of a vagabond. This condition is well noted by H. Hesse: 'Never again' - spoke his imperious will. 'Tomorrow' again — begged his heart cloaking.»²

Sports hooliganism can be based on a person's egoism, but unfortunately sometimes it has causes and motives from political areas or for other reasons such as Nazism, fascism, anti-Semitism, racism, nationalism, religious fanaticism, and so on.

«The authors have opted for the term» hooligan violence «precisely in order to establish the difference between hooligans and

¹ At the same place.

² Šušnjić, Đ.: *Dijalog i tolerancija*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci, Novi Sad, 1994. str. 29.

fans. They find as their right to call fan groups that exhibit extreme behavior, which regularly includes verbal and physical violence, as the «hooligans». It is arguable, at the same time, whether the decision of the Constitutional Court is expected to resolve this dilemma, especially in an environment where decision-makers, journalists, «sports officials» and other participants in organizing sports events too often refer to the «twelfth player»¹ as an integral, important part of many events.

Hooligans must be separated from the fans that come to sporting events exclusively for enjoying sports competition or participation in achieving the best results. Therefore, the fans are necessary and very valuable for athletes and teams in the realization of team competitions-and every other competitions, from the local to the Olympics. On the other hand, supporters get their portion of pleasure — club trophies and individual premium sports scores make them believe that the sportsman's success is their success, as a fulfillment of their desires, ambitions and ambitions and goals of sports, which complement the design of their meaning of life.

Self sacrificing, passionate fans, or people who have decided to build the meaning of life by choosing sports-related senses, often organized themselves in fan groups with a separate ethics of behavior. Such groups are organized in vertical hierarchical structures similar to those in the military, the authorities classified into qualitative levels that group members are required to meet their aggressive attitudes and behavior, often at the edge of the law or even criminal behavior.

Corruption in sports clubs, among the officials and the coaches, also belongs to the unethical behavior in sport. In the process of sports training it is especially important to determine the role of coach for defining specific and original methods and content of training athletes to achieve excellence and top ranking. Sometimes, unfortunately, they abuse their expert role in predicting long-term career planning for talented athletes due to their intention to «sell» sportsmen at the market of sport and thus gain financial benefit.

Sponsors in the sport, instead of marketing of their corporation and to perform desirable socially responsible support the sport, they often abuse their position or official authority for gaining personal or family benefit, or to gain profit for a particular interest group.

¹ http://www.bezbednost.org/upload/document/na_putu_prevencije_nasilja_na_sportskim_priredbama.pdf Retrieved 2012.05.21.

CONCLUSION

Without sportsmanlike and responsible behavior of top athletes, top results that can be representative of a nation in the world and serve as something that young generations can strive for, that promote hard work, persistence, competitiveness and honesty, cannot be achieved.

Unsportsmanlike and dangerous behavior of athletes and fans, unfortunately, often leads to hooliganism and endangering the environment and general safety at and around sport venues. Thus sports lose their original meaning as a noble and socially valuable activity. By demolishing the original principles of sports so far that they become «un-values» and an unwanted nuisance from the point of view of the ethics of sports and the quality of the social community, the positive value orientation of the youth is also demolished. By identification with the negative heroes of sports (unsportsmanlike athletes and hooligan fans), a negative orientation of values is being built, which, ultimately, prevents every man from reaching his imagined meaning of life in the direction of universal human values. The meaning of life that has been so imagined can be characterized, by using the criteria of universal human values, as «meaninglessness» or «losing the positive direction of a life's meaning».

The problem of lack of objective criteria for valuation of the process of devotion can lead to inappropriate valuation of insufficient or excessive athletes' devotion in their efforts to acquire, by all means, new world records and medals at major sport events. Drastic violation of the ethical sportsman's codes and violation of the moral codes by sport clubs, sport organizations and sponsors are increasingly becoming a problem that may jeopardize the social and ecological environment.

In order to counteract violence in sports, it is necessary to plan in long terms and to realize the plans in all sectors of community life. Community may, by implementing legislation complied with the European Union, as well as the new system of education, by introducing new ethics and moral codes for journalists and other actors in sports, to make a strong impact and to influence the self education of young people and of institutions that are dealing with sports. The state, through its ministry administrations of youth and sports, education and rights has the greatest responsibility in this process.

Violence in sports may, not only to threaten the social and ecologic environment, but also to influence to a greater extent on the moral system of the athletes, fans and all citizens. By destroying original values in sports to the scales when they become anti-values, «curse» and undesirable appearance from the aspect of ethics in sports and

quality of life in the community, destroyed are also the positive directions of young people. Self-identifying with notorious heroes in sports (incorrect athletes and fans — the hooligans) may establish a negative value orientation that at the end will prevent every young person from realizing what he has at the beginning intended as to his life realization of universal human values.

Managers in sports, at all levels, have an strategic obligation and personal ethical duty to contribute to the prevention of violence in sport. The community may by the new system of education and upbringing, and by the use of new ethical and moral codes, to influence on self education and self respect of young people and the institutions that are involved in sports.

References

1. Jokić, A.: Kantova etika, pohvaljivost postupaka i pojam superarogacije, Filozofske studije, br. 29/97.
2. Šušnjić, Đ.: Dijalog i tolerancija, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci, Novi Sad, 1994.
3. The Low on violent prevention and prevention of inappropriate behavior during sport events. The Officially Journal « No. 67/2003 and 90/2007 — refined text
4. The emergence of hooliganism in sport — Sports audience — Contemporary sport.com. Retrieved 28/05/2012.
5. The strategy of sport development in the Republic of Serbia for the period from 2009-2013. This strategy is published in «The Officially Journal» RS No. 110/208 from 2nd December 2008.
6. http://www.bezbednost.org/upload/document/na_putu_prevenicije_nasi_lja_na_sportskim_priredbama.pdf Retrieved 2012.05.21.

Knezevic R., PhD

Assistant professor

Faculty for Strategic and Operational Management,
«Union — Nikola Tesla» University, Belgrade, Serbia
rade.knezevic@fsom.edu.rs

Knezevic Z.,

Vinarija Čoka, Novi Sad, Serbia
zeljko.knezevic@vinarijacoka.co.rs

KNOWLEDGE AND SKILLS OF MANAGERS, AS PRODUCT IN ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE

ABSTRACT. Today a term which is very frequently used and becomes increasingly popular in the media, specialized magazines, ordinary

and technical language is — the manager. Earlier, it was easy to define managers as members of organizations telling others what to do and how to do it. The role of managers is becoming more complex and has more responsibility. The role is interdisciplinary and complex, which directly requires an extensive range of requirements the manager should fulfill in order to perform his job successfully. Due to the complexity of tasks and responsibilities of managers, knowledge becomes one of the most dominant and important factors of social development and an extremely important development resource. In this paper, special emphasis is given on analysis and presentation of the role, responsibilities and knowledge of product managers. Product Manager is responsible for specialized management of product development from an idea to product launch. Starting from complexity and differences between jobs and tasks which product managers do, it is necessary that they have different kinds of skills and knowledge. Analyzing the role of managers it could be said that key characteristic of modern successful manager is the ability to accept changes and constantly improve his/her knowledge and skills.

KEYWORDS: product manager, knowledge, skills

Introduction

Turbulence and the speed of changes in every sphere of the environment require quick organizational reactions of enterprises. An additional problem is the need to «peek» further into the future and to make decisions at present that will have positive consequences in the operation of the company in the future. More and more importance is given to knowledge and skills that encourage and enable analytical judgment and conceptual thinking. The condition for survival and constant development of man's knowledge and experience are intensive changes. The era of knowledge brings new drastic and far-reaching changes in the society, technology and science, which has as a consequence huge impact on the competitive position of companies and their ability to meet the challenges of the environment in a proper manner.

Modern business relations between companies require development of skills that emphasize independence, communication skills and the ability to build and maintain strong relationships between employees. People who have specific skills and knowledge become an imperative for managers in their task and efforts to provide a sustainable competitive position. Business changes have been particularly numerous and significant in recent years and can be briefly summarized as follows [1]: Knowledge is a critical factor of success for the company's operations, the time for decision making is

becoming shorter. Relations between employees are much more complex. Information and communication technologies are embedded in a large number of interpersonal interactions and business transactions.

The strategic goal of the company, which was focused on better dealing with product/market relationship in the past (the right product for the right market), is turned to resources and capabilities that are unique and can create value and at the same time are very difficult to be imitated and multiplied. In fact, the attention is moving from products and services to resources required for their creation, whereby it is important to point out that knowledge belongs to the category of resources. The foregoing does not diminish the importance of products and services for enterprise profitability, but underlines the fact that those companies which do not have sufficient knowledge cannot offer products and services that will be accepted in the market by consumers.

Activities and the role of manager

Very common and increasingly popular term used today in the media, specialized magazines, ordinary and technical language is the manager. The concept of manager has several meanings in the literature, and four of them are major: foreman, manager, entrepreneur and director. Earlier, it was easy to define managers as members of organizations telling others what to do and how to do it. The role of managers is becoming more complex and has more responsibility, it is someone who works with people and with their help coordinates their work to achieve organizational goals.

More and more pervasive theme is the role and tasks of managers, which is constantly dealt with by theorists and practitioners of management. According to Drucker, the first task of the manager is to manage the institution, regardless whether it is a company, school or hospital. The practical operation of manager is directed upwards, he/she is always responsible for contribution to a higher level above him/her and the entire institution. His priority duty and responsibility is to develop and set goals for his business unit, to participate in development of goals for larger units to which his unit belongs, he must know and understand the ultimate business goals.

According to [2], the manager is someone who works with people and with help of other people coordinates their work to achieve organizational goals. That is, manager's job does not refer so much to

his own personal achievement, but he should help others to do their job more successfully. That would be the central part of a manager's job. However, the manager, in scope of his activities, also has to control, monitor and evaluate work of the team which he heads and the process of implementation of activities itself. This often means that managers evaluate the work of team members and monitor the implementation of the work.

The role and function of the management of companies shows how much the manager's role is interdisciplinary and complex, which directly requires an extensive range of requirements which the manager must fulfill in order to do his job successfully. It can be said most comprehensively that managers are people who have abilities, skills and knowledge to successfully perform tasks both independently and with help of other people and through them. Role and development of management, particularly project management, development of team work as a form of work and functioning have brought spreading of manager's role spectrum. In contemporary literature, in the area of project planning, appears a number of new roles effectively linking two large contemporary spheres — management and leadership.

Considering that the role of managers is becoming increasingly complex and has large responsibility, personal qualities of managers are important for successful conduct of a manager's job. They definitely influence shaping of attitudes, values, opinions, observations, problem diagnosis, and thereby define the way of making decisions and taking action in the company.

Peter Drucker, whose contribution to the development of management is extremely important, observed business managers through five activities. These are: planning, organizing, integrating, measuring and development. In order to be successful, managers should have a high level of knowledge, different skills, but also certain personality traits. It is most often considered that managers should be: diligent and hard-working, intelligent, honest, energetic and ambitious, flexible, creative, with positive personality, strong, courageous and stable, communicative.

Manager as a director or executor of work must have multidimensional abilities: conceptual, (expert-professional), information and communication skills, diagnostic and predictive, market and financial, methodological research skills, administrative and technical support, psycho-analytical, sociological and evaluative or integrally speaking, intellectual, perceptive, communicative and practical.

About product manager

Product Manager is responsible for specialized management of product development from — an idea to product launch, i.e. it's a business function within the company with responsibility for all activities related to the specific product (or products) throughout its lifetime. It is usually placed under the authority of the Director of Marketing. Due to the organization of work tasks performance product managers plan work of units they manage in accordance with defined business strategy. They propose annual and monthly work plans that provide necessary activities and resources. During realization of these plans, they allocate tasks. Depending on the market need, products can be very diverse, i.e. depending on the type/activity of the entity, and the way it is organized, it will be decided who will perform the tasks of creating new products and how they will be performed, i.e. by whom and how will be provided all preconditions for materialization of the conceptual design and its practical application in everyday life of people or business entities in which these individuals meet specific market needs.

In view of the nature and scope of the tasks, responsibility of product managers would be: organization and coordination of performance, monitoring task implementation, motivation, continuous monitoring of legislation in the area of responsibility, spotting new trends in product development, adapting business and development policies of the enterprise to product trends.

Knowledge and skills of product manager

Tasks and activities of product managers differ from company to company, regardless whether they belong to the same branch or even manufacture the same products. These big differences require people with different educational background, as well as a large number of skills and knowledge that product managers must possess. Managers initiate changes in all practical situations, inspire and encourage people to realization of joint projects and direct their efforts in the search for new concepts, supported by research and using experience from actual cases.

Significant changes in this period are related to the change of consumer reality that implies increasingly sophisticated demands of consumers. Therefore, the problem was not about how the company should meet current needs, but how to predict the future needs of consumers and to meet them appropriately. The use of high

technology for production of goods and services requires constant investment in equipment, educational staff training and knowledge.

Francis Bacon said, «Knowledge is power». Modern managers say: «Knowledge is money.» Knowledge creates money in different ways. It can be translated into good marketing, good design, satisfied consumers and better production methods. Companies build their success on greater expertise in relation to competition in the field of design, management and marketing. The knowledge that is constantly being updated and upgraded is the primary source of competitive advantage. Corporations in the era of knowledge must constantly learn. The largest part of the acquired knowledge can be copied by the competition. The only way to remain at the «top» is to learn better and faster than the competition [3].

Attempts of authors to categorize and systematize knowledge are numerous, but for the purpose of management the most important classifications are those which are significant in terms of business operation and functioning of enterprises.

One of primary divisions includes five types of knowledge, as follows [4]: declarative, procedural, causal, conditional, relational.

Starting from the complexity and diversity of activities and tasks performed by product managers, it is necessary that they have different skills and knowledge. Concerning the education of managers there are very conflicting opinions, research shows that companies have a high degree of diversity in the education and experience of their product managers. In the literature two conflicting opinions could be generally found: some authors emphasize the crucial importance of formal education of managers, while others deny it. Opinions also diverge on the issue of need for higher education in relation to a manager profile — as a specialist or dealing with general affairs.

Product leading covers a wide range of managerial knowledge and skills and it is contained in a large part of functions and departments within the company. Product manager, regardless of his profession, must have certain abilities in order to achieve success, these ability represent the skills that in many ways define the personality and ability to solve required problems and tasks. It can be also said that a skill is an individual's potential to quickly and accurately perform a large number of organized system operations or operation sets for easier and successful completion of a task. These skills may be innate, specific to certain jobs and occupations and universal, and what is common — is that the employer appreciates them because they are an essential tool for success. Knowledge and skills are applied in almost

all activities, including: general, technical, analytical. Adoption of skills does not depend exclusively on one's talents, but also on practice, previously acquired knowledge and learned skills, knowledge, experience, seniority, competence, other internal preconditions, such as motivation and strong will.

Scope of work of product managers

Globalization and new market conditions have led to the emergence of new jobs in enterprises, including the position of products managers. Product Managers are responsible for specialized management of all activities related to the product from an idea to product launch, it is the business function within the company responsible for all activities related to a specific product (product range) over its lifetime. Due to the organization of work tasks performance, Product managers plan the work of units they manage in accordance with defined business strategy. He will not only sell, he will track sales, participate in development of new product and communicate with customers, look for new ideas in order to be better than others.

Overview of the main functions of product manager: market, product, price, sales, contributions, commercial resources, communication, information, long-term plans and other responsibilities.

As can be concluded from the above, today the product manager performs many tasks from different areas of the company and must be familiar with the work of almost all sectors of the company. Today it is one of the most active personalities in the company.

Concluding remarks

1. Knowledge is a resource that is the foundation of an organization. Possession of knowledge enables specific abilities of organizations in order to achieve better results on the market.

2. A major dilemma is which skill and knowledge a manager should have and how to work in order to be successful. A large number of authors point out as key features of contemporary successful managers the ability to embrace changes and advancement of knowledge and skills.

3. Skill is the potential of an individual to quickly and accurately perform a large number of organized system operations or operation sets for easier and successful completion of a task.

References

1. Andrews K. 2003. Capabilities for the Knowledge Era, Discussion Paper 1,
2. Stephen P. Robins, Mary Coulter, Management, Eighth Edition, Data Status, Belgrade, 2005. pp. 7-15
3. Martin J. 1998. The Knowledge Era, DM Review Magazine
4. Zack M. 1999. Developing a Knowledge Strategy, California Management Review, Volume 41, No.3
5. Zack M. in 1999. Codified Managing Knowledge, Sloan Management Review, Volume 40, No.4

Danijela Madžar

Faculty of Science and Education, University of Mostar
Matice Hrvatske b.b., 88000 Mostar, BiH
Phone: +38763242259; Fax: +38736355458
E-mail: danijelamadzar@gmail.com

Andrijana Ostojić Mihić

Faculty of Science and Education, University of Mostar
Matice Hrvatske b.b., 88000 Mostar, BiH
Phone: +38763363614; Fax: +38736355458
E-mail: ostojicandrijana@gmail.com

APPLICATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT — SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN FEDERATION OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

ABSTRACT. Knowledge is indisputable resource which enables the development of new products, new ideas and strengthens human skills. People and their knowledge are unique to each enterprise and cannot be easily copied by the competitors. This provides a long-run competitive advantage. Knowledge management encompasses a range of activities in managing, designing, implementing and valorization of intellectual enterprise value. The paper analyzes the knowledge management as an essential element of business of small and medium enterprises. The aim is to analyze the application of knowledge management, implementation and evaluation in small and medium enterprises in the Federation of Bosnia and Herzegovina (FBiH). The study was conducted on a sample of 86 small and medium enterprises operating in the territory of the FBiH. The study defines the current level of knowledge management in small and medium enterprises in the FBiH, and the potential for further development by correlating it to the achievement of competitive advantage.

KEYWORDS: knowledge management, small and medium enterprises, competitive advantage, Federation of Bosnia and Herzegovina.

1. Introduction

Every company possesses knowledge and abilities which on the market can be converted into value. If managing these resources can contribute to a competitive advantage, increase of productivity and market value, then it is no longer a choice but a necessity. Knowledge is the key tool for achieving the objectives of modern enterprises which point out the importance of dealing with the mentioned issue. Today when supply significantly exceeds demand, the increase in production is focused on increasing the amount of information and knowledge in order to extend efficiency, in terms of making products of higher quality and added-value. The theoretical basis of this paper is Kanungo's definition of knowledge management (Anantatmulai Kanungo, 2006, p. 32) by which knowledge management is defined as a management tool that helps enterprises to collect, use, share and preserve knowledge within the organization with the help of business processes, information technology and culture.

Theoretical framework of the research

Knowledge is a power source of employees and the only employment guarantee (McNeish and Mann, 2010, p.25). Not only is knowledge a powerful source of competitive advantage in employment, knowledge is also an important element for further success in the career. It is therefore very important to work on maintaining a competitive level of knowledge in a wide range of areas. Knowledge is becoming one of key resources that need to be planned properly, managed and maintained at the desired level.

Qualitative knowledge management hidden in enterprises is crucial for a successful business. Giju et al. (2010, p.28) define knowledge as everything that individuals know and what exists in products, processes and systems of organization, but can gain value only if it is used by individuals. According to the mentioned authors, knowledge arises when an individual begins to use what he or she knows in order to solve a specific problem or task (Giju et al., 2010, p.28). Seidl 2007 according to Leche, 2009, p.69) states that «organizations are intelligent only if they are able to turn their ignorance into

knowledge». The task of knowledge management is to enable organizations to use:

- true knowledge
- in the right place
- at the right time
- in order to achieve their goals in business activities

The following table explains the characteristics of knowledge defined by the authors Kluge, Stein and Light (2001 according to Harlow, 2004, p.7).

Table 1

CHARACTERISTICS OF KNOWLEDGE

Subjectivity	Interpretation of knowledge is subject of personal understanding and depends on the context in which it is used.
Transferability	Knowledge can be taken out of one context and successfully used in another.
Integrity	Knowledge often exists in a form which is very hard to be rephrased or deleted.
Self empowerment	Knowledge does not lose value by sharing but rather it elevates and bulids up its value.
Transiency	Knowledge becomes outdated with time.
Spontaneity	Knowledge develops unpredictably and often cannot be controlled.

Source: Kluge, Stein and Light (2001 according to Harlow, 2004, p. 7)

According to Stipanović (2009, p. 220) knowledge is a complex concept which can be divided into:

— *Explicit knowledge* — material knowledge in form of plans, designs, patents, licenses, databases, manuals, rules, corporate standards, computer programs. It is characterized by: accessibility and ease of acceptance and reproduction, it is expressed in words and numbers, it is transferred through communication.

— *Tacit knowledge* — subjective, personal immaterial knowledge of workers as a result of experience and cognition — knowledge, vision, ability to act, to solve problems, of leadership, culture, experience. Characteristics are being: revealed through usage, implemented in organizational routines, processes, products and services.

— *Individual knowledge* — personal knowledge of individuals, managers, workers.

— *Knowledge enterprise* — totality of knowledge, intellectual capital.

Knowledge management is a management tool that helps companies to develop and share knowledge within an organization with the help of business processes, information technology, culture, etc. (Anantatmula and Kanungo, 2006, p. 32). The process of knowledge management cannot be an one-time act that would serve to improve the current situation within the company, moreover it should be carried out constantly and continuously in order to create results. Results often show a long time after establishing knowledge management. Kayworth and Leidner (2004, p. 245) state that people often think that knowledge possessed by a company is not intended for them, and that they are not allowed to use it for their own development. It is therefore essential for a company to have an environment which encourages development, sharing and use of knowledge so that each individual knows that it is necessary to create, share and use knowledge in order to create new knowledge, which promotes personal development, but also the development of an enterprises.

Small and medium-sized enterprises are increasingly facing a shortening of the life cycle of products and the need for a constant market supply with new products in order to stay competitive. The small and medium-sized enterprises provide the ability to apply modern solutions and experiences of developed countries upon which they built their economic strength and competitiveness. The basic advantages of small and medium-sized enterprises, in comparison to large enterprises, are barriers reduced by the hierarchy, greater flexibility in decision making process, faster feedback on the needs of consumers and markets and easier establishing of partnerships with companies, which seem appropriate for achieving synergies among the business results (Paunović and Prebežac, 2010, p. 60).

In the report of the Agency for Statistics of Bosnia and Herzegovina for the year 2013 the classification of enterprises in different classes based on their size using the criteria «number of employees» shows that the largest share in the total number of classified companies, even 73.8 %, are micro-sized enterprises (1-9 employees). The percentage of small companies in the total number is 18,8 % (10-49 employees), the percentage of medium-sized companies is 6.1 % (50–249 employees), while the percentage of large enterprises in the total number is only 0.9 % (250 and more employees).

2. Methodology and coverage of the survey

Knowledge is intangible, dynamic and difficult to measure. Systematic research of knowledge management practice so far has not been carried out

in the Federation of Bosnia and Herzegovina. The aim of this paper is to determine the situation in terms of knowledge management in small and medium-sized enterprises operating in the Federation. In the paper different scientific research methods have been applied:

- ✓ *Method of compiling* — collecting results of already published scientific research papers

- ✓ *Method of analysis* — analysis of complex thought and its splitting into simpler components

- ✓ *Method of synthesis* — explanation of complex thoughts with the help of simpler creations of thought

- ✓ *Inductive-deductive method* — process of drawing general and specific individual conclusions

- ✓ *Abstraction method* — thought process which deliberately separates irrelevant elements and characteristics and points out the important ones

- ✓ *Descriptive method* — process of simple reading or description of facts, and empirical validation of their connections and relationships

- ✓ *Statistical method* — defining of statistical material that will be researched and collecting data and information on units of the statistical material

The empirical research was conducted on a population of medium and large manufacturing enterprises in Bosnia and Herzegovina. Within the sample it is necessary to single out small and medium-sized enterprises which meet acceptance criteria of large, small and medium-sized enterprises for the territory of the entity (Law on Accounting and Auditing in the Federation of Bosnia and Herzegovina, «Official Gazette of FB&H», No.83/09). Primary data collection on the state of knowledge management in small and medium-sized enterprises in the Federation of Bosnia and Herzegovina was conducted using a questionnaire. The questionnaire was designed to find out how and to what extent knowledge management is being applied in small and medium-sized enterprises. A 5-degree Likert scale was used to measure attitudes. The survey was conducted in 2014 on a sample of small and medium-sized enterprises, which were randomly selected by sending out a request to enterprises and individuals in enterprises to fill in the questionnaire (source: Chamber of Commerce of the Federation of Bosnia and Herzegovina). The questionnaire was sent to 86 enterprises, and 37 of them responded to the request, which makes 43,02 %.

For statistical analysis of collected data programs SPSS for Windows (17.0, SPSS Inc. Chicago, Illinois, USA) and Microsoft

Excel (Office 2007, Microsoft Corporation, Redmont, WA, USA) were used. The results are expressed as absolute and relative (%) frequencies and arithmetic middle (M) and standard deviation (SD).

Some limitations of the research are related to the fact that a fill-in questionnaire and Likert scale were used, which lead to a certain subjectivity. Subjective assessment of the respondents who filled in the questionnaire depends on their assessment, and can lead to two types of errors:

- Respondents do not understand certain questions due to lack of knowledge regarding the terminology of knowledge management,

- Respondents want to make their company look better in order to achieve better grades.

Regardless the mentioned limitations the data collected are useful for drawing conclusions on the state of knowledge management in companies in the Federation of Bonia and Herzegovina.

3. Research results

During the conduct of the research 37 questionnaires were filled in correctly. The enterprises involved in the research were segmented according to the number of employees, the amount of revenue of the company for 2013, forms of ownership and type of business activity as shown on table 2.

Table 2

ENTERPRISE SEGMENTATION ACCORDING TO ITS CHARACTERISTICS

Characteristic	Modality	F	%
Number of employees	1–9	18	48,6
	10–49	15	40,5
	50–249	4	10,8
Revenue in 2013	Less than 400.000 KM	17	45,9
	400.000 — 4.000.000 KM	14	37,8
	4.000.000 — 40.000.000 KM	6	16,2
Form of ownership	Private ownership of 1 100 %	13	35,1
	Private ownership of more individuals	22	59,5
	State ownership	2	5,4
Type of business activity	Production	8	21,6
	Service	29	78,4

The results show that 89.2 % of the companies involved in this research have up to 50 employees. Most companies, 83,7 % to be exact, have reached a revenue in 2013 less than 4.000.000 KM. Almost 95 % of companies are privately-owned by one individual or more. The types of business activities performed by the enterprises involved in this research is certainly an interesting aspect, which can be divided into two categories: production and service. The analysis has shown that 78.4 % of business activities of all companies are service activities.

The research results are divided into four categories depending on the activities related to collecting, storage, sharing and use of knowledge.

Knowledge collecting activities refer to ways of knowledge collecting undertaken by enterprises, whether it refers to employees, buyers, suppliers or competition. The results referring to knowledge collecting show that organisations (62,2 %) collect knowledge from their workers as well as from their suppliers, whereas the knowledge collecting from buyers and competition is on a lower level (59,5 %).

Table 3

**AVERAGE GRADES REGARDING KNOWLEDGE
COLLECTING BASED ON RESPONDS**

	Min	Max	M	SD
A1	2	5	3,838	1,118
A2	1	5	3,595	1,212
A3	2	5	3,649	1,033
A4	1	5	3,811	1,198

Activities of knowledge preservation are related to the possession of certain information technology and database in which knowledge is being stored. The results of knowledge preservation show that 67,6 % of organizations possess certain information technology which enables simple access to information and knowledge.

Activities of knowledge sharing refer to presentation of new ideas and new knowledge, consulting and knowledge sharing with colleagues and knowledge sharing within the enterprise and with business partners. The highest percentage of respondents think that employees of an enterprise are being consulted and that they share their knowledge with their colleagues (75,7 %). A relatively small percentage of respondents think that knowledge and information are being freely shared within the enterprise or with business partners.

Table 4

**AVERAGE GRADES REGARDING KNOWLEDGE PRESERVATION
BASED ON RESPONDS**

	Min	Max	M	SD
A5	2	5	3,865	1,134
A6	1	5	3,892	1,149

Table 5

**AVERAGE GRADES REGARDING KNOWLEDGE SHARING BASED
ON RESPONDS**

	Min	Max	M	SD
A7	2	5	4,054	0,880
A8	1	5	4,000	1,179
A9	2	5	3,784	0,886
A10	2	5	3,865	0,887

The table shows a high grade referring to consulting and knowledge sharing among colleagues. The results also show that presenting of new ideas and knowledge is allowed. A certain level of freedom is decreased when it comes to sharing knowledge within the enterprise and with business partners.

The activities of knowledge usage refer to continuous improvement and development of own knowledge, system of best practice transfer and identifying opportunities for increasing the revenue based on own intellectual capital. A large percentage of respondents (70,3 %) thinks that the organization has a system of best practice transfer as well as an experience transfer system among employees. Over half of respondents (62,2 %) recognize an opportunity for increase of revenue based on own intellectual capital.

Table 6

**AVERAGE GRADES REGARDING THE USE
OF KNOWLEDGE BASED ON RESPONDS**

	Min	Max	M	SD
A11	2	5	3,919	0,983
A12	2	5	3,865	1,084
A13	2	5	3,784	1,058

The table shows that the use of knowledge was recognized as a positive element considering that there were no negative answers to the asked questions.

4. Conclusion

Knowledge has no boundaries, no limitations, it is intangible and very dynamic. If it is not used at the right time in the right place then it has no value. Therefore we may say that knowledge management has become a key formula of success because it is a fundamental frame for enabling a sustainable strategic development of an enterprise in all its aspects of business.

In contemporary conditions it has become clear that only by creating and using knowledge companies can improve their products, develop new ideas and successfully compete at the market. The companies willing to successfully share knowledge need to support staff networking and their desire to evolve, share knowledge and accept new knowledge. Companies need to evoke a feeling of importance referring to creating intellectual capital which is of high importance for the employees and the company itself. The research has shown that the use of knowledge management is highest in activities of knowledge sharing, it is lower in the process knowledge collecting, and knowledge preserving. The use of knowledge management reaches its lowest point in the process of knowledge usage.

Based on all the aforementioned we can say that for the economy of the Federation of Bosnia and Herzegovina establishing of new social values based on knowledge, creativity and competencies of human resources, which will enable transformation of traditional organizations into learning organizations is of high importance.

Knowledge management improves business activities regarding capacity increase based on learning, innovation and problem solutions. It also enables organizations to know at any time what types of knowledge are available, and what types of knowledge are needed in order to be more successful.

References

1. Anantatmula, V., Kanungo, S. (2006.), *Structuring the underlying relations among the knowledge management outcomes*, Journal of Knowledge Management, 10 (4), 25-42

2. Baskerville, R., Dulipovici, A. (2006.), *The theoretical foundations of knowledge management*, Knowledge Management Research & Practice, 4(2), str.83.-105.
 3. Collison, C. (2006.), *Avoiding the typical barriers to effective KM: Seven syndromes to look out for in your organization*, Knowledge Management Review, 9 (4), 16-19
 4. Đula, Lj. (2010.), *Upravljanje znanjem: trendovi i izazovi*, Ekonomskivjesnik, str. 224-239.
 5. Giju, C. G., Badea, L., Lopez Ruiz, V. R., Nevado Pena, D. (2010.), *Knowledge Management — the Key Resource in the Knowledge Economy*, Theoretical & Applied Economics, 17 (6), str. 27-36.
 6. Girdauskienė, L., Savanevičienė, A. (2007.), *Influence of Knowledge Culture on Effective Knowledge Transfer*, Engineering Economics, 54 (4), str. 36.-43.
 7. Harlow, H.D. Jr. (2004.), *The Relationship between Tacit and Explicit Knowledge Management Strategies and Methodologies and Firm Financial and Innovative Outcomes*, Ph.D. Thesis, San Diego, Alliant international University
 8. Hicks, R. C., Dattero, R., Galup, S. D. (2006.), *The five-tier knowledge management hierarchy*, Journal of Knowledge Management, 10 (1), 19-31., str. 22.
 9. Kayworth, T., Leidner, D. (2004.), *Organizational Culture as a Knowledge Resource*, Holsapple, C. W. (ed.), Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters, Berlin: Springer-Verlag, str. 235.-252.
 10. Letiche, H. (2009.), *The Dark Side of Organizational Knowing*, Emergence: Complexity and Organization, 11 (4), str. 59-70
 11. McNeish, J., Mann, I. J. S. (2010.), *Knowledge Sharing and Trust in Organizations*, The IUP Journal of Knowledge Management, 8 (1/2), str. 18.-38.
 12. Nonaka, I., Toyama, R. (2003.) *The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process*, Knowledge Management Research & Practice, 1 (1), str. 2.-10.
 13. Paunović, Z., Prebežac, D. (2010.), *Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises*, Tržište, Vol. XXII br.1.
 14. Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2000.): *Managing Knowledge*, John Wiley & Sons, Chichester
 15. Ruiz-Mercader, J., et al. (2006.), *Information technology and learning: Their relationship and impact on organizational performance in small businesses*, International Journal of Information Management 26(1): 16-29
 16. Stipanović, C. (2009.), *Poslovna inteligencija u turizmu*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
- OTHER LITERATURE SOURCES
17. Agency for statistics of BiH, Report of the Unit for statistical business registers, Sarajevo, (2013)

Marijanovic R., PhD
Full professor, Faculty for Strategic and Operational Management,
«Union — Nikola Tesla» University, Belgrade, Serbia
ranko.marijanovic@fsom.edu.rs

STUDENTS' AWARENESS OF UNIVERSITY SPORTS

Abstract: This paper considers the informing of students and their awareness of the importance of university sport. The aim of the survey was to demonstrate the level of awareness and motivation of students on the Sports Universities in the Republic of Serbia. The scientific research method was applied in the field of survey questionnaires informing students on the organization and functioning of university sport and the motives for recreational exercise. The research was conducted at the Alfa University in Belgrade, the Belgrade University and the University of Prishtina. Based on the results, it can be concluded that students are not sufficiently informed about the organization and functioning of university sport and that have very few sports activities. Based on the experience gained during the work on the organization of student sports competition, systematized a series of measures and proposals that could contribute to the development and promotion sports at the university.

Keywords: Awareness, university sport, physical exercise, the management of the sport, promoting student sport

INTRODUCTION

In order to enquire students' awareness of university sports and of the Universiade held in 2009, and also of the motives for recreation, a survey has been carried out among 150 students from three Universities in Republic of Serbia, namely: Alfa University, The University of Belgrade and the University of Prishtina.

RESEARCH RESULTS

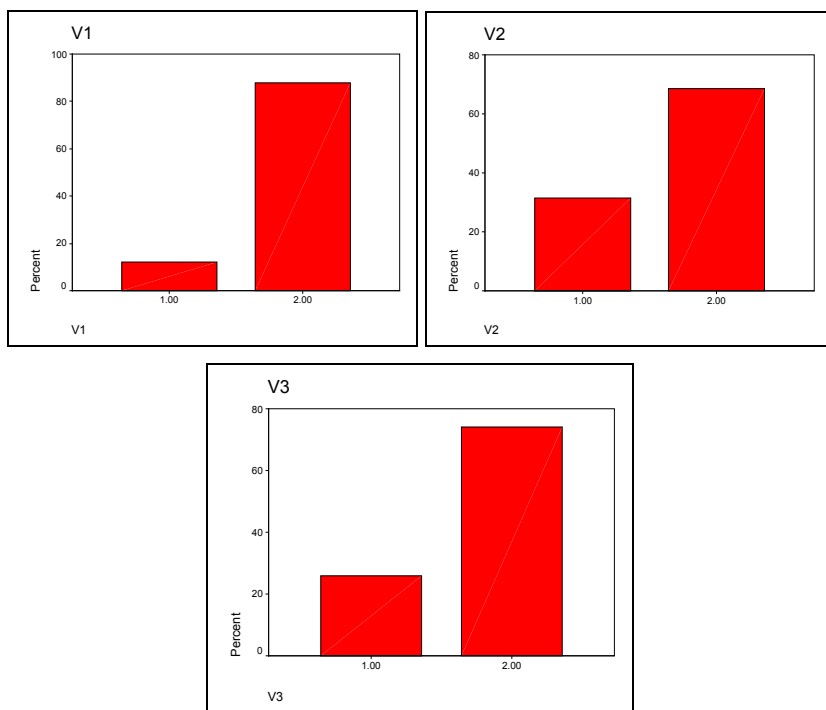
The following are results from survey and discussion related to the applied poll:

		No (1)	Yes (2)	N %
V1	Are you aware of existence of the university sports?	1812,0 %	13288,0 %	150100 %
V2	Are you satisfied with the management organizing the sports activities in your University?	4731,3 %	10368,7 %	150100 %

		No (1)	Yes (2)	N %
V3	Are you informed about the sports activities in your University?	3926,0 %	11174,0 %	150100 %
V4	Do you know when the first University Games have been held?	12684,0 %	2416,0 %	150100 %
V5	Do you know that Serbia is a country which organizes the Universiades?	2114,0 %	12986,0 %	150100 %
V6	Do you know which Universiade in course is held in our country?	11174,0 %	3926,0 %	150100 %
V7	Do you consort with the idea to introduce a compulsive sports education at the universities?	2818,7 %	12281,3 %	150100 %

Answers to the questions (V1): 12 % of the inquired gave negative answer to the question «Are you aware of existence of the University sports», whereas 88 % of them confirmed that they know about such existence. These results are comparatively satisfactory as they indicate that a rather wide group of about 9/10 students is acquainted with this sports category. Presumably, increasing the activeness of the management's and personnels' concerned for students' sports at the Faculties and Universities will effect in higher percentage of 100 %, which is desirable and also is expected among students.

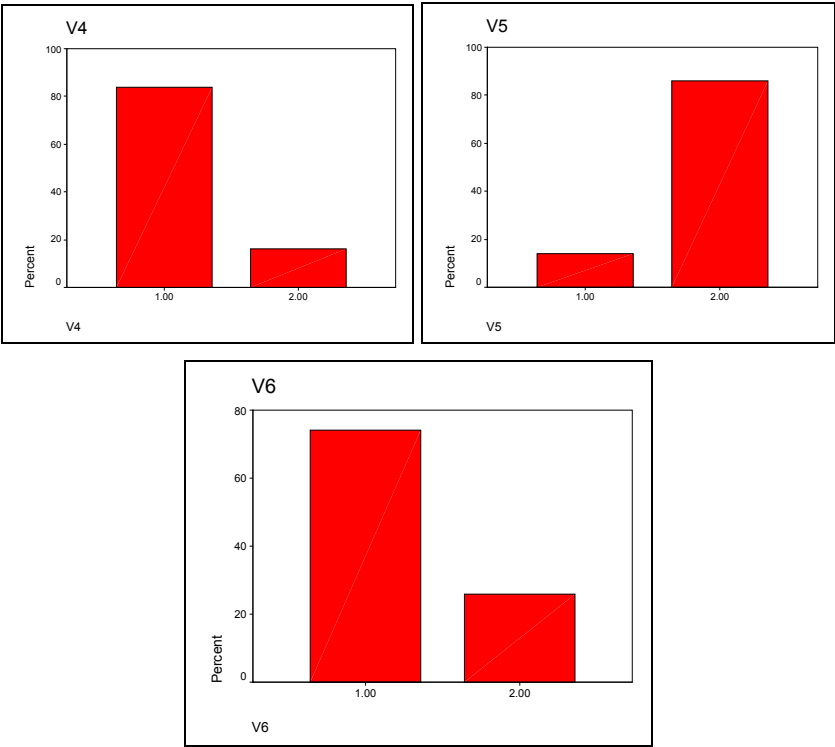
Answers to the next two questions (V2, V3): «Are you satisfied with the management organizing the sports activities in your University?» and «Are you informed about the sports activities in your University?» made a relatively analogical distribution of answers' frequency and occasionally these results could be related to 12 % of the students who do not know that a University sports exists. Accordingly, 31,3 % of the students are not satisfied with the managements' work as to organizing sports activities at the Universities, and 26 % of them are not well informed about existing sports activities at their Universities. Considering that more than $\frac{1}{4}$ of the students are not informed about sports activities at Universities, these results can be conceived quite worrying as they include a rather big percent of the students.



The data showing that more than 2/3 of the students are satisfied with the management's work in organizing sports activities and that nearly $\frac{3}{4}$ of them are informed about sports activities. Precisely, this is a plausible percentage in our environment, which has the ambition to be the so-called «sports core» or «sports nation». Presciently, the students' population is the leader as to sports activities. Future development strategies in University sports management have to endeavour acquiring 100 % of students who are well informed about University sports activities and much higher percentage of students who are satisfied with the management's work on organizing sports activities at the Universities.

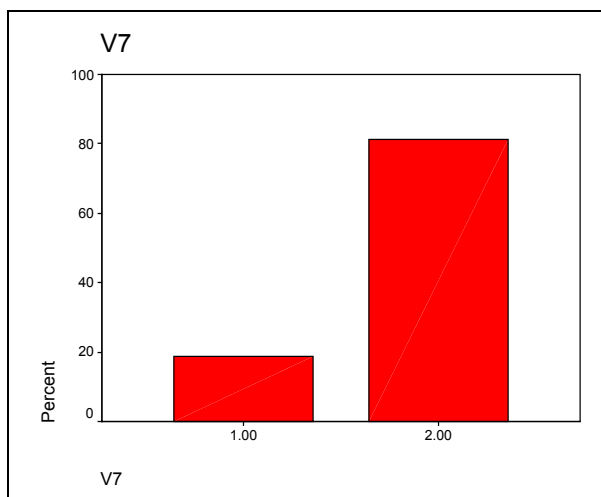
Answers given by the inquired students to the next three questions (V4, V5, V6) are much more alarming, as they point to a wider scope of problems expressed in a weak general awareness of the students. It is an extremely big number of students who do not know when The First World University Games have been held (84 %), the Universiade in cours held in our country (74 %), and even 14 % of the students don't know at all that our country is organizing

Universiades. Considering the fact that sport is a global phenomena, in the full meaning of the word, long ago, that sports events are watched with top interest in comparison with any other events, such a high level of weak awareness among our students indicates that most probably they irregularly read press, watch informative programs on TV.



Also, aunsufficient activeness is indicated among the faculty and university management responsible for sports at universities and for sport education of students. Probably, even worse rezults on the above mentioned issues would be obtained if a wider population have been inquired. Here are included the «common people» whose awareness and general literacy are very low. However, the population of students and higher-educated people is the best educated and most progressive part of the society, which is expected to lead this society in the future. The obtained results would sound alarming and have to appoint the

ones who are generally responsible for sports and more precisely for the sports at Universities to wider scope of measures.

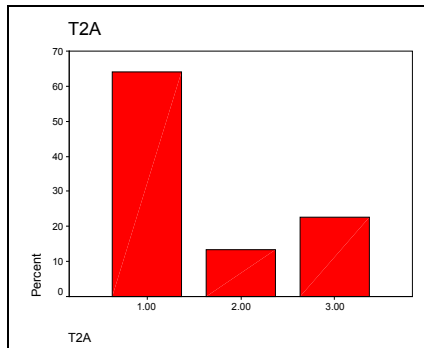
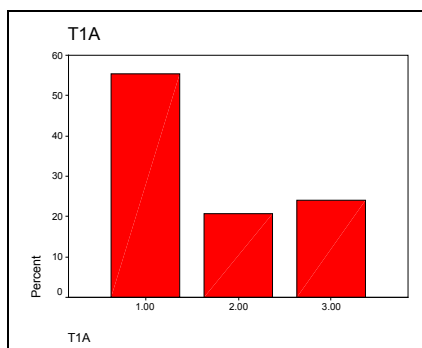


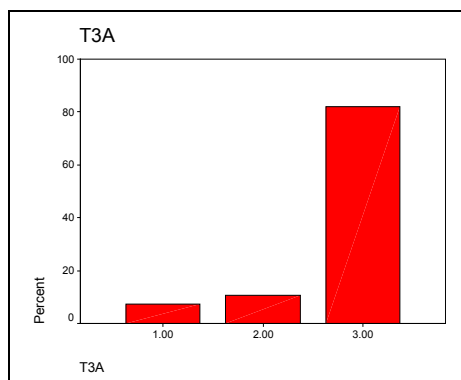
Relatively satisfactory is the consciousness of many students of the importance and the need for sports education (V7), which is confirmed by more than 4/5 of the students (81,3 %) who agreed that a compulsory sports education should be introduced at universities. Such a big percentage of agreement among students affirms the theses that we are a «sports nation» and we are obliged to take an advantage of this. Good will and the awareness of the importance of sports education is the first assumption for success in promoting healthy life style.

Nearly ¼ of the inquired students has given a confirmation to the claim « I often feel tension during the day» (T1A). This could be considered relatively worrying as 20,7 % of the inquired do not have opinion, and if they were forced to anyway profess themselves, it is questionable what would be their answer — positive or negative. More than a half of the inquired students (55,3 %) did not agree with the claim that during the day they feel tensed.

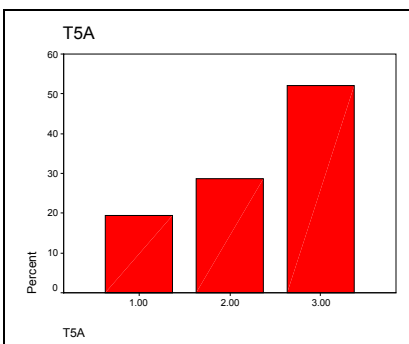
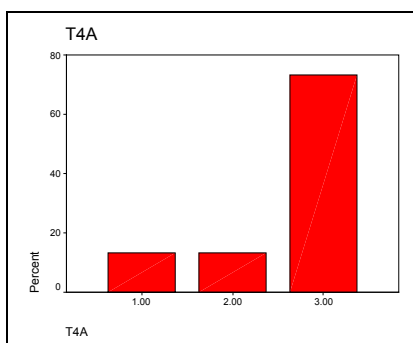
Almost 2/3 of the students do not accept the claim (T2A) that «They easily get nervous at Faculty» (64 %), while 22,7 % of them agree with this claim. Anyhow, 1/5 to ¼ of the students feel anxiety, get alarmed and get easily nervous (T1A i T2A), which is a relatively high percentage, especially as to indefinite examinees for we are not aware of their feelings unless these are spoked out.

	Claim	Do not agree (1)	No opinion (2)	Agree (3)	Average value
T1A	I often feel tension during the day	8355,3 %	3120,7 %	3624,0 %	1,68
T2A	I get easily nervous at Faculty	9664,0 %	2013,3 %	3422,7 %	1,58
T3A	Sports training helps me to better concentrate and learn	117,3 %	1610,7 %	12382,0 %	2,75
T41A	I enjoy effort during training	2013,3 %	2013,3 %	11073,4 %	2,60
T5A	I enjoy most stretching exercises	2919,3 %	4328,7 %	7852,0 %	2,33
T6A	I feel great relief after training	85,3 %	1711,3 %	12583,3 %	2,78
T7A	Strenght exercises at the fitness has a calming effect on me	5234,7 %	3926,0 %	5939,3 %	2,05
T8A	I always prefer training to watching TV	2315,3 %	3120,7 %	9664,0 %	2,48
T9A	I always prefer training to solarium treatment	128,0 %	138,7 %	12583,3 %	2,75
T10A	I always prefer training to meeting my friend at a cafe	6342,0 %	3221,3 %	5536,7 %	1,95
T11A	Students in Serbia rarely do sports	1711,3 %	3322,0 %	10066,7 %	2,55

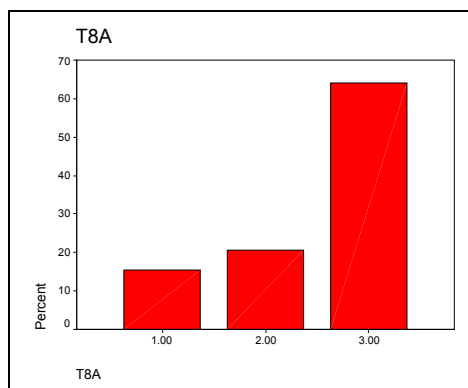
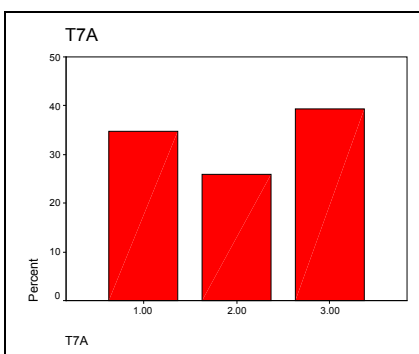
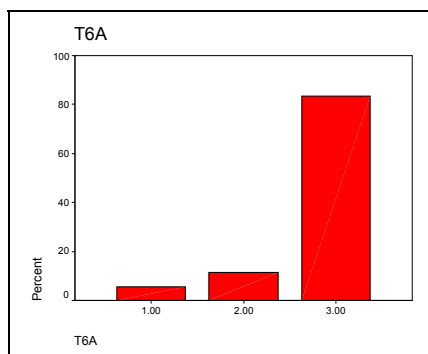




A great number of students (82 %) estimate the importance of sports education and claim that «Training helps better concentration and learning» (T3A). It is a negligible percentage of those who haven't agreed with this claim (7,3 %) or do not have an opinion (10,7 %). Almost $\frac{3}{4}$ of the inquired confirmed (73,4 %) the claim that «They enjoy efforts during exercises» (T4A), on the other hand 13,4 % of them do not agree with the claim.



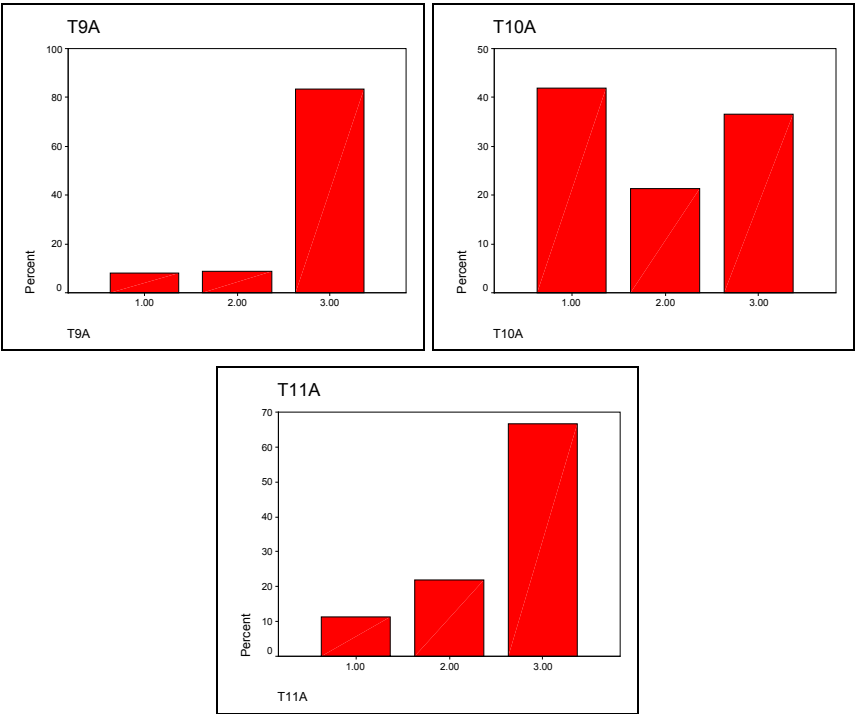
More than a half of the inquired (52 %) are confirming the claim (T5A) that they «Most of all enjoy the stretching while training», and 19,3 % thinks that this claim is wrong. A insignificant percentage (83,3 %) is positive as to the claim (T6A) «I feel relief after training», which coincides with the previously mentioned claim that «training helps better concentration and learning». This indicates stability in students opinion on the importance of sports activities and reveals their maturity and awareness of the preveously discussed need of sports education.



It could be clearly estimated from the given answers which is the preferred form of training for the inquired students. 39,3 % of the students stated their agreement with the claim (T7A) that they feel «relaxed after training in the gym», but this is less than the previously presented claim on the effect of stratching exercises on the inquired students (52 %). The percentage of the indefinite answers is analogical at these two claims which naturally points to the conclusion that they much more prefer a third option of sports activity like: aerobics, jogging, aqua-aerobics, etc. Almost 2/3 of the inquired (64 %) «prefer training to TV» (T8A). Probably, this claim should be replaced with the «I rather prefer training to TV watching» as the average number of the actively training students indicates that this is more a matter of stating an oppinion than a real aptitude for sports activity.

A very high percentage of the inquired (83,3 %) considers that they «always prefer training to solarium treatment» (T9A). However, most of them «prefer training to coffee with a friend» (T10A), 42 %

do not define themselves as active trainers and this should be esteemed as alarming.



Some 2/3 of the inquired students (66,7 %) stated an agreement that «Students in Serbia are insufficiently engaged in sports «(T11A), and 11,3 % have a negative oppinion on the claim.

This indicates that the inquired students are appropriately estimate the importance of sports activities and are aware of the small number of those actively involved in sports.

During the research of the motives for recreation, the inquired students were given 8 different motives which are interrelated in a way to obtain 28 pairs. The intention is to determine the dominant motive, the most important one. In accordance with the chosen scale, it is proven that health rates at 7, the biggest possible when crossing the pairs of most important motives, followed by friendship — 6, entertaining -4, relaxsation — 4 puta, lifestyle — 3, strength development — 3, beauty — 1, while overweight was not mentioned even once.

	Dominating motive:
Health	7
Friendship	6
Entertaining	4
Relaxsation	4
Lifestyle	3
Strength development	3
Beauty	1
Overweight	0

Thus rated the motives indicate that the students very well estimate the significance of training and its functions.

Motive for recreation (X1)	N %	Dominating motive
Entertainment (1)	8858,7	Entertaining
Relaxsation (2)	6241,3	

CONCLUSION

The accomplished poll had the purpose to indicate the level of student's awareness on University sport in general. Based on the author's previous experience in organizing students' sport competitions the whole set of measures and proposals is systemized and contributes to the development of the University sport. Naturally, the marketing of students' sport with certain financial means is a relatively easy task but it is much more complicated to achieve a promotion of students' sport in an economical crises environment.

The examples of students' sport presentation reviewed at the first place will be the ones that do not require any or require minimum financial investments.

Famous athletes from Serbia and from abroad were asked in several occasions to visit faculties in the Belgrade region and to hold presentations or through informal gathering with students to share their experience. In most of the cases top ranking athletes did not ask for any remuneration and gladly responded to such invitations. The proposal for some of future researches could be an investigation how

and in what level the direct contact with top ranking athletes influences development of recreation and practice among students.

The organization of students' sports games is possible with minimum funds within the faculty's existing capacity, where communication and organizing concrete anniversaries is a good way to promote students' sport.

The equipping of club premises within the faculties where students could gather does not demand major investments and yet it contributes to better awareness of the benefits of sport and good physical condition.

The organization of students' sport with certain funding is a routine task for experts with defined schedules of activities. In accordance with the existing sources, certain training conditions and engagement of professional coaches, as well as organization of competitions can be held. Students' sport games are more complex and demand involvement of sponsors and participation of the Ministry of Sports and Youth.

Усик В. І., к.е.н.

доцент кафедри макроекономіки та державного управління,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»
vivayoung70@gmail.com

Федорова А. А., студентка 4 курсу

кафедри макроекономіки та державного управління
afedorova94@gmail.com

Usyk Vira, PhD,

associate professor

macroeconomics and public management department

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

vivayoung70@gmail.com

Fedorova Anna, student

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

afedorova94@gmail.com

ВИКЛИКИ РЕФОРМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

АНОТАЦІЯ. У роботі охарактеризовано основні положення Закону України «Про вищу освіту» 2014 року та наведено наявні результати його імплементації; розроблено пропозиції щодо напрямків удосконалення вітчизняної системи вищої освіти відповідно до успішних світових практик і наявних можливостей.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: вища освіта, реформа, автономія, самоврядування.

CHALLENGES OF HIGHER EDUCATION REFORM IN UKRAINE

ABSTRACT. The paper describes the main provisions of the Law of Ukraine «On Higher Education» in 2014 and available results of its implementation; suggestions on areas to improve the domestic higher education system in accordance with international practices and available successful facilities.

KEY WORDS: higher education, reform, autonomy, self-government

Вступ. Модернізація вищої освіти в Україні є необхідною передумовою задля структурних перетворень національної економіки та інноваційного розвитку. Рівень розвитку освітньої і наукової сфери визначає стан освітнього потенціалу країни, ефективне використання якого відображається у здатності генерувати нові ідеї та використовувати їх у процесі забезпечення економічного зростання. Враховуючи сучасний інтернаціональний характер економічних і соціальних процесів, Україна має докласти зусиль, щоб сформувати систему вищої освіти, яка відповідає світовим нормам і стандартам.

Постановка задачі (мета). Дослідження сучасних трендів реформи вищої освіти України та визначення пріоритетних напрямків удосконалення вітчизняної системи вищої освіти.

Результати. Реформування вищої освіти є необхідною передумовою на шляху до реструктуризації та модернізації національної економіки, що ґрунтується на обраних суспільством векторах розвитку. У межах оновлення освітньої сфери здійснюється переорганізація діяльності як органів державної влади, так і ВНЗ, студентів і викладачів. Саме якісна освіта забезпечує формування свідомості громадян, які готові сприяти трансформації існуючого державного устрою.

У 2005 році Україна приєдналася до Болонського процесу, що має на меті формування спільного для всіх країн Європи освітнього простору задля підвищення якості навчання та мобільності випускників на європейському ринку праці. Головним кроком на шляху до реформування української освіти стало прийняття 1 липня 2014 року Закону «Про вищу освіту»[1].

У процесі дослідження було виявлено, що основними аспектами реформи стали: формування Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, розширення фінансової автономії вищих навчальних закладів, зміна умов акредитації навчальних закладів, зростання академічної автономії ВУЗів, отримання право ВНЗ на остаточне присудження наукових ступенів, впрова-

дження електронної звітності ВНЗ про освітню та фінансову діяльність, визначення п'яти освітньо-кваліфікаційних рівнів, зростання ролі студентського самоврядування, удосконалення процедури виборів ректорів та деканів, покарання за плагіат, зменшення педагогічного навантаження, обмеження термінів перебування на адміністративних посадах та їх суміщення, регламентація об'єктивного процесу відбору та прийому на навчання абітурієнтів, підвищення академічної мобільності студентів, надання студентам можливості обирати навчальні програми і окремі дисципліни, формування конкурентної системи держзамовлення, підвищення розміру стипендіальних виплат та гарантування цільового фінансування наукових розробок національних та дослідницьких університетів.

Аналіз наукових робіт і коментарів таких учених, як Бахрушина В. Є., Бугрова В. А., Калашнікової С. А., Ніколаєва Є.Б., Олексієнко А., Сащика В. І., Стадного Є., Фінікова Т.В. та інших, а також відомостей про результати впровадження реформи незалежними консультантами і аналітичними центрами дав змогу зробити висновки про те, що на сьогодні вдалося частково запровадити реальну академічну автономію, сформувати нову структуру галузей і спеціальностей, прийняти положення про академічну мобільність, суттєво змінити правила вступу до ВНЗ, запустити систему публікації змісту дисертацій та створити Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. Але, на жаль, поки що Агентство, яке повинно було стати реальним прикладом впровадження урядом принципів дерегуляції, наслідування європейських практик управління системою освіти, а також розвитку партнерства між владою і академічною спільнотою, так і не почало працювати; моніторинг електронної звітності [2] на сайтах ВНЗ виявив недостатню прозорість діяльності ВНЗ; досі не створено нової моделі державного фінансування ВНЗ; існують суперечності щодо вимог у новому положенні про присвоєння вчених звань; результати моніторингу щодо можливості обрання дисциплін засвідчили, що з 82 вибраних університетів, у яких взагалі впроваджена вибірковість предметів, лише 28 дозволяють обирати предмети з різних кафедр/факультетів, а отримати сертифікат, прослухавши певну сертифікатну програму, можна лише у 7 ВНЗ [3]; вибори ректора, які проведені за останніми вимогами, показали відсутність рівня культури представницької демократії і т. і.

Тобто, на сьогодні в Україні створено ефективну законодавчу базу, що відповідає міжнародним стандартам. Вона становить

основу для співпраці державних органів і бізнесу з вузами, регламентує поєднання освіти з наукою і господарством, формує передумови високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості і забезпечення галузей економіки кваліфікованими фахівцями. Проте необхідно здійснити ряд заходів задля отримання реальних результатів у освіті та національній економіці в цілому.

1. Створити нову інвестиційну модель фінансових ресурсів ВНЗ. Задля оновлення технічного забезпечення вузів, стимулювання дослідницької діяльності, міжнародних освітніх програм обміну студентів і викладачів, участі вузів у різноманітних інтернаціональних конкурсах, а також формування фондів забезпечення освітніх стипендій і грантів, нагально необхідна належна фінансова підтримка освіти. По-перше, зважаючи на обмеженість державного бюджету України, важливо активізувати інвестиційні потоки з боку інших економічних суб'єктів. Зокрема має підвищитися зацікавленість з боку підприємств та організацій, бо майбутні випускники ВНЗ будуть забезпечені роботою у відповідних фірмах та працювати на їхню користь. По-друге, задля доцільного використання фінансів державного бюджету, має бути успішно реалізована антикорупційна реформа, адже на сьогодні Україна залишається у групі тотально корумпованих країн світу, займаючи 142 позицію із 175 можливих [4].

2. Роз'єднати НАЗЯВО на дві окремі агенції: діяльність першої має бути зосереджена на акредитації ВНЗ та суміжних завданнях, а другої — на оцінці якості навчальних планів і програм. Вузька спеціалізація агенцій допоможе не лише зменшити навантаження на відповідні колегіальні органи, але й оптимізувати їх представницький склад.

3. Оптимізувати розподіл місць державного замовлення по спеціальностям. Структура держзамовлення має відповідати галузевим потребам національної економіки у кваліфікованих фахівцях. На сьогодні кількісна перевага випускників однієї спеціальності над іншою забезпечується за рахунок можливості безоплатного навчання за одним напрямком і переважно платного — за іншим, а також у результаті наявних відмінностей у системі оплати праці.

4. Стимулювати розвиток професорсько-викладацького складу. Так як внутрішня та зовнішня мобільність викладачів України знаходиться на низькому рівні, необхідно залучати вищі навчальні заклади до взаємної співпраці та обміну знаннями і технологіями. Надзвичайно корисним могло б бути постійне стажування

в іноземних вузах розвинених країн задля формування нових принципів навчального процесу. Актуальним є питання підвищення заробітної плати працівників освіти, адже об'єктивно вона є мотиватором до якісної роботи і формує уявлення про престижність професії.

5. Розширити можливості і повноваження студентів. У той час як у світі студентська академічна мобільність має системний, організований на рівні державної політики характер, в Україні вона залишається спонтанним та індивідуальним явищем. Це стосується не лише права обирати дисципліни, а й переорієнтації (спільно із викладачами) навчальних курсів на вирішення реальних задач, аби українському випускнику не потрібно було перенавчатися відповідно до робочих уповноважень і завдань.

6. Створити повсюдно внутрішні системи моніторингу та забезпечення якості освіти.

Головною метою реформи є зосередження освітніх процесів на утвердженні співробітництва між навчальними закладами і організаціями, що впливають на їхню діяльність, забезпеченні балансу між навчальною спрямованістю освітніх програм і економічними цілями уряду, врахуванні інноваційних технологій та міжнародних освітніх тенденцій, а також відповідності освіти потребам та інтересам студентів. На сьогодні варто докласти всіх зусиль задля впровадження основних позицій нового Закону, адже вітчизняна система вищої освіти щодня втрачає перспективи інтелектуального прориву, марнуючи масу можливостей для особистого й професійного розвитку громадян та спричиняючи втрату людського капіталу в національних масштабах.

Висновки. Реформа вищої освіти в Україні спрямована на досягнення стратегічних цілей національної економіки, які пов'язані із підвищенням освітнього рівня робочої сили, інтеграцією національної навчальної програми вищої школи у міжнародний освітній простір, формуванням сприятливих умов розвитку для викладачів і студентів, а також удосконаленням системи аудиту навчального процесу. Зважаючи на вирішальну роль державного управління у процесі імплементації освітньої реформи, український уряд має приділити особливу увагу регуляторним заходам, що зосереджені на моніторингу, контролі та ліквідації недоліків.

Актуальними для України залишаються задачі, пов'язані із належною фінансовою підтримкою освіти та науки, академічною мобільністю студентів і викладачів, обґрунтованістю обсягів держзамовлення по спеціальностям і розширенням повноважень

студентів у процесі організації та управління освітніми програмами. Національна система вищої освіти має бути максимально доступною і систематизованою для українського студентства та іноземців, адже формування позитивного іміджу країни у світі є нагальною необхідністю для розвитку в умовах глобалізації.

Література

1. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 №1556-VII. [Електронний ресурс] / Законодавство ВРУ. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
2. Стадний Є. Вибір без вибору: моніторинг вибіркового курсів у державних вишах [Електронний ресурс] / Є. Стадний, М. Куделя, Т. Жерьобкіна, А. Безман, М. Кавценюк // CEDOS. — 2015. — Режим доступу: <http://www.cedos.org.ua/uk/osvita/vybir-bez-vyboru-monitorynh-vybirkovykh-kursiv-u-derzhavnykh-vyshakh>
3. Куделя М. Моніторинг доступу до офіційної документації на сайтах державних ВНЗ [Електронний ресурс] / М. Куделя, Т. Жерьобкіна // CEDOS. — 2015. — Режим доступу: <http://www.cedos.org.ua/uk/osvita/monitorynh-dostupu-do-ofitsiinoi-dokumentatsii-na-saitakh-derzhavnykh-vnz>
4. Україна залишається в клубі найкорумпованіших країн світу — Transparency International [Електронний ресурс] / ZN.ua. — 2014. — Режим доступу: http://dt.ua/ECONOMICS/ukrayina-zalishayetsya-v-klubi-naykorumpovanishih-krayin-svitu-transparency-international-158151_.html

Хараишвили Э. Д., PhD, профессор,
руководитель кафедры микроэкономики
Тбилисского государственного университета
имени Ивана Джавахишвили
Eter.kharaishvili@tsu.ge

Eteri KharaiSvili, PhD, Professor,
Faculty of Economics and Business,
Department of Microeconomics,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University,
Eter.kharaishvili@tsu.ge

ФАКТОРЫ, ПРИОРИТЕТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ АГРОБИЗНЕСА В ГРУЗИИ

АБСТРАКТ. В статье обоснованы важность и условия развития агробизнеса в Грузии. С помощью SWOT-анализа выявлены приоритеты и инновационные факторы развития агробизнеса. На основании исследования сделаны выводы о приоритетных нуждах и перспективах развития агробизнеса, предложены соответствующие рекомендации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: агробизнес, инновационный фактор, приоритеты агробизнеса, агробизнес в Грузии.

INNOVATIVE FACTORS, PRIORITIES AND PERSPECTIVES OF DEVELOPING AGRIBUSINESS IN GEORGIA

Вступление. Развитие агробизнеса особенно важно для экономики Грузии. Подключенное в эту сферу бизнеса население с помощью традиционной деятельности и опыта может содействовать росту сельской производительности. Это, в свою очередь, обеспечивает экономический рост, что является основанием для максимального и целевого использования потенциала сельского хозяйства, а также повышения благополучия населения [1]. Сегодня в Грузии низкий уровень сельской производительности, у фермеров ограниченный доступ к рынку, ограничены также возможности использования ресурсного потенциала. Для устранения проблем, названных в условиях современного глобального кризиса и по причине сопутствующего быстрого роста цен на агропродовольственные продукты, необходимо инновационное развитие агробизнеса.

В Грузии есть подходящие для развития агробизнеса условия, поскольку функционирует либеральный рынок труда, имеют место низкие затраты на труд, упрощено налоговое администрирование и прочее. В таких условиях для развития агробизнеса важно выявление приоритетов, необходимых для этого процесса, в направлении как первичного производства, так и переработки и всей производственной цепи. Не менее актуальным является выявление инновационных факторов, действующих на развитие агробизнеса, и намечение приоритетов развития.

Выявление инновационных факторов, действующих на развитие агробизнеса, требует также анализа отраслевого уровня, что, в свою очередь, подразумевает ситуационный анализ (SWOT анализ), разработку действующих стратегий и детальных планов действия и прочее.

Изучение действующих на агробизнес инновационных факторов лучше выявит приоритетные нужды развития и перспективы этой сферы. Таким образом, для Грузии является актуальным исследование этой проблемы.

Цель исследования — выявление инновационных факторов, действующих на развитие агробизнеса, установление приоритетных нужд развития этой сферы и разработка рекомендаций по перспективам развития.

Для целей исследования использованы следующие методы:

- ◆ настольное исследование;
- ◆ углубленные интервью;
- ◆ схемы приоритетов;
- ◆ методы анализа, синтеза, индукции и др.

Обозначенные задачи. В процессе исследования были обозначены следующие задачи:

- ◆ изучение тенденций развития агробизнеса;
- ◆ установление инновационных факторов, действующих на развитие агробизнеса;
- ◆ проведение SWOT анализа по нуждам развития агробизнеса;
- ◆ составление схем приоритетов;
- ◆ установление перспектив развития агробизнеса;
- ◆ разработка заключений и рекомендаций по развитию агробизнеса в Грузии.

Результаты. Развитие агробизнеса должно сыграть особую роль в устойчивом развитии экономики с той точки зрения, что с помощью эффективного использования национального ресурса страна смогла бы решить проблему обеспечения населения продовольствием и, что самое главное, при минимальных затратах получить значительную отдачу в краткосрочный период. Сегодня в Грузии показатели самообеспечения населения большинством агропродовольственных продуктов низкие и имеет место проблема продовольственной безопасности [2]. До 80 % агропродовольственной продукции, потребляемой населением, являются импортируемыми.

По данным за 2014 год, объем экспорта агропродовольственных продуктов из Грузии составил 825,9 миллионов долларов США, а импорт — 1,3 миллиарда долларов США. Из данных видно, что импорт на 36,5 % превышает экспорт [3]. По данным этого же года, доля сельского хозяйства в валовом внутреннем продукте составляет 9,2 %, а в этой сфере трудоустроено 52 % населения Грузии, откуда 98 % считаются самотрудоустроенными. Таким образом, более половины населения страны создает только 9,2 % внутреннего валового продукта [4]. Низкодоходное сельское хозяйство в экономике страны по-прежнему считается крупной трудоустраивающей отраслью, и осложнено устойчивое развитие экономики [5].

По причине утечки за рубеж валюты, полученной от реализации агропродовольственной продукции, местное производство в значительной мере сталкивается с помехами. Бедность и безработица в стране по-прежнему остаются тяжелой проблемой. В сель-

ском хозяйстве доля прямых иностранных инвестиций является незначительной. В полном объеме прямых инвестиций страны доля сельского хозяйства в 2007 году составила 0,8 %, в 2009 году — 1,2 %, в 2010 году — 1,1 %, в 2011 году — 1,2 %, в 2012 году — 1,8 %, в 2013 году 1,3 % [6].

Исходя из этого, для перспективы важно развитие агробизнеса, который, опираясь на инновационные факторы, сможет развить фермерские хозяйства и диверсифицировать экономику, стимулировать создание новых рабочих мест несельскохозяйственного профиля и прочее [7]. Стратегия должна предусматривать развитие агробизнеса, основанного на знании [8].

Необходимо привлекать инвестиции путем партнерства с частным сектором в таких проектах, результатом которых, в конечном итоге, должно стать создание полной цепи производства. Подобные инвестиции приведут к продлению существующей в настоящее время доминантной короткой цепи производства, которая, как правило, прерывается на ферме или местных рынках. Привлечению инвестиций сопутствуют новые технологии, ноу-хау и перспективы выхода на новые рынки.

Стратегические направления развития сельского хозяйства Грузии, опираясь на принципы устойчивого развития, вызовут в сфере агробизнеса появление такого обстоятельства, которое будет содействовать повышению конкурентоспособности в агропродовольственном секторе, стабильному росту производства высококачественной продукции, обеспечению безопасности

продовольствия, безопасности продовольствия и преодолению бедности в деревнях [9].

Изучение инновационных факторов, действующих на развитие агробизнеса, преследует две основные цели:

- ♦ определение приоритетов, соответствующих требованиям рынка;

- ♦ изучение существующих в мире современных технологий и методов и их предоставление грузинским фермерам и предпринимателям.

В Грузии в последние годы в развитии агробизнеса отмечаются тенденции роста. Стоимость продукции, созданной в агробизнесе, в 2014 году на 10 % превышает показатель 2013 года, и на 22 % — соответствующие данные 2012 года, а также на 5,3 % возрос выпуск сельскохозяйственной продукции, а на 13 % — выпуск продуктов, полученных в результате переработки сельскохозяйственных продуктов. Возросла доля полного выпуска агробизнеса и в полном выпуске продукции страны, и этот пока-

затель составляет 18 % [10]. Важным фактором роста выпуска продукции агробизнеса и прибыли мы считаем поиск новых, инновационных подходов. Используя инновационные знания, агробизнесмен сможет взять на себя принятие основных решений в процессе деятельности и определять направление предприятия, а также достигать целей расширения производства, поставлять на рынок новые продукты, новые технологии и создавать новые формы организации бизнеса. Упомянутые процессы сегодня не могут быть осуществлены в Грузии по причине дефицита знаний и неприменения новых технологий.

Для установления действующих на агробизнес инновационных факторов и для выявления приоритетов развития, был проведен SWOT-анализ. В качестве сильных сторон агробизнеса были выявлены: благоприятный рельеф и климатические условия для развития отраслей земледелия и скотоводства; традиция сельскохозяйственной деятельности, плодородные почвы, имеющиеся в сфере агропромышленного производства знания и другое.

Слабыми сторонами сферы агробизнеса в Грузии являются: низкая доступность технических средств; недостаток информации об агрозаймах, грантовых конкурсах и др. нуждах, недостаточные знания о современных технологиях, наличие низкопродуктивных пород в земледелии и животноводстве, отсутствие денежных систем и неисправность ирригационных систем, существование фальсифицированной продукции на рынке, низкая доступность услуг квалифицированных ветеринаров и агрономов, сильное влияние климатических условий, скудность продуктов агрострахования и проч.

В развитии агробизнеса были выявлены следующие возможности: предоставление фермерам в сельскохозяйственной сфере специального учебного курса, создание нового перерабатывающего предприятия, предоставление бизнес-консультационного обслуживания, осуществление программ бизнес-займов и бизнес-грантов, рассчитанных на мелких фермеров, развитие родственных и оказывающих поддержку секторов, повышение доступности услуг квалифицированных агрономов и ветеринаров, борьба с фальсифицированной продукцией, развитие продуктов агрострахования для местных фермеров, внедрение новых технологий, снижение ущерба от естественных угроз и другое.

Выявленные на основании анализа в развитии агробизнеса угрозы были разбиты на группы следующим образом: естественные угрозы (засуха, паводок, град и т.д.), загрязнение окружаю-

щей среды, миграция и утечка знаний, инертность населения, эпидемические заболевания и др.

Нужды развития агробизнеса с учетом влияния инновационных факторов были разложены по схеме приоритетов:

1) борьба с заболеваниями — местным фермерам сложно осуществить превенцию заболеваний и сократить ущерб от них, как в земледельческой, так и в скотоводческой сферах;

2) долгосрочные агрокредиты — фермерам в меньшей степени доступны долгосрочные агрокредиты с низкой процентной ставкой;

3) образование — в целях повышения эффективности сельскохозяйственной деятельности имеющегося уровня знаний фермеров не достаточно, что значительно усложняет применение современных технологий;

4) изменение законодательства — со стороны мелких и средних фермеров этот вопрос часто назывался проблематичным, поскольку для большей части местных фермеров остается неясным или отсутствует законодательство непосредственно о фермерских хозяйствах;

5) техника и технологии — для большей части фермеров недоступно применение высококачественной сельскохозяйственной техники и технологий;

6) налаживание инфраструктуры — одной из важных нужд для местных фермеров является налаживание дорог местного значения и дорожной инфраструктуры.

Заключения и рекомендации

♦ Для повышения эффективности развития агробизнеса и сельскохозяйственной деятельности уровень знаний фермеров недостаточен, в производстве не используются инновационные подходы, что в значительной степени мешает внедрению современных технологий. Необходимо в ближайшей перспективе представить в сфере агробизнеса специальные образовательные программы, специальные учебные курсы и консультации, а также исследования.

♦ Уровень знаний большинства фермеров о тенденциях развития конкретных отраслей, необходимых для производства ресурсов (качественные удобрения, ядохимикаты и др.), внутренних и международных рынках агропродовольственных продуктов низок. Важную роль в развитии агробизнеса сыграет создание для фермеров соответствующей информационной базы.

♦ По причине неприменения современных знаний и технологий в сельском хозяйстве низок уровень производительности. Развитие агробизнеса, основанного на инновационных факторах, приведет к эффективному освоению потенциала ресурсов и росту производительности.

♦ Объем экспорта агропродовольственных продуктов значительно превышает импорт. В качестве приоритетного направления развития агробизнеса должна быть определена диверсификация экспортных продуктов и нового рынка, что вызовет замещение импорта местной продукцией; с этой точки зрения целесообразно разработать альтернативную стратегию развития агробизнеса.

Литература

1. Стратегия развития сельского хозяйства Грузии 2015-2020 гг. — Министерство сельского хозяйства Грузии. — 2015. — С. 10.
2. *Kharaishvili E.*, Farm Diversification and the Corresponding Policy for its Implementation in Georgia, World Academy of Science, Engineering and Technology, International Science index 101, International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering 9(5), 2015.
3. Министерство сельского хозяйства Грузии <http://www.moa.gov.ge>
4. Национальная служба статистики Грузии <http://www.geostat.ge>
5. *Хараишвили Э.* Проблемы конкуренции и конкурентоспособности в агропродовольственном секторе Грузии. — Тбилиси. — 2011. — С. 162–163.
6. Национальная служба статистики Грузии <http://www.geostat.ge>
7. *Хараишвили Э.*, Диверсификация фермерского хозяйства в странах Восточной Европы и Центральной Азии // Журнал «Экономика и бизнес». — №2. — 2012.
8. Стратегия развития сельского хозяйства Грузии 2015–2020 гг. — Министерство сельского хозяйства Грузии. — 2015. — С. 36.
9. *Kharaishvili E., ErkomaiSvili G., Chavleishvili M.*, Problems Faced by the Agricultural Sector and Agribusiness Development Strategy in Georgia, International Science Index 107. // International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering. — 9(11). — 2015 <http://waset.org/archive>
10. Министерство сельского хозяйства Грузии <http://www.moa.gov.ge>

Хаустова К. М., к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту
та управління економічними процесами
ДВНЗ «Мукачівський державний університет»
khaustovaksy@mail.ru

Khaustova K. M., Ph.D.,
Associate Professor, Management
and Economic Management Department
SHEE "Mukachevo State University"
khaustovaksy@mail.ru

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. Розглядаються основні теоретичні підходи до процесу розробки підприємницької стратегії, визначено їх переваги та недоліки. Систематизовано принципи формування стратегії з позицій формального, маркетингового, ситуаційного та позиційного підходів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: процес формування стратегії, формальний підхід, ситуаційний підхід, маркетинговий підхід, ринкове позиціонування.

THEORETICAL APPROACHES TO BUSINESS STRATEGY FORMING

ABSTRACT. The main theoretical approaches in the development of business strategies are considered with defined their advantages and disadvantages. The principles of strategy formation as a formal position, marketing tools, positional and situational approaches have been systematized.

KEYWORDS: strategy formation process, a formal approach, situational approach, marketing approach, market positioning.

Вступ. Динамічні зміни, які в останній час охопили всі сфери економічних, політичних, соціальних та правових процесів в Україні потребують нових підходів до формування та реалізації підприємницьких стратегій. На етапі структурних та якісних змін в економіці актуальності набувають питання формування стратегії підприємств у напрямі підвищення їх якості, конкурентоспроможності, зниження енергоємності й ресурсомісткості виробництва, підвищення стійкості та адаптованості до зовнішніх впливів.

Постановка задачі (мета). Метою дослідження є систематизація підходів та узагальнення основних принципів процесу формування стратегії підприємства.

Результати. Проблеми формування стратегій розвитку організації розглядаються в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Пропонуються різні методики та алгоритми розробки стратегії. Ґрунтуючись на концепціях основних шкіл стратегічного менеджменту, можна визначити такі підходи до розробки стратегії: формальний, підхід з позицій стратегічного позиціонування та ситуаційний.

Представники формального підходу, найвідомішими серед яких є Дж. Стейнер та І. Ансофф [1], Ф. Котлер [3], пропонують формалізований алгоритм розробки стратегії. При цьому кожен етап стратегічного управління включає докладні переліки чинників, які необхідно враховувати при обґрунтуванні стратегії, а також правила вибору стратегічних альтернатив. Обрана стратегія повинна забезпечувати розвиток підприємства в двох взаємозалежних напрямках – конкретних стратегічних альтернатив і синергетичного ефекту, як основної характеристики системної цілісності підприємства. Недоліком формального підходу, на нашу думку, є обмеженість можливостей щодо коригування стратегії на етапі її реалізації відповідно до змін ринкового середовища

Маркетинговий підхід до формування стратегії організації запропонований Ф. Котлером включає такі кроки [3, с. 479]: визначення стратегії поведінки фірми на ринку; визначення стратегії охоплення ринку; вибір цільового сегменту ринку; формування стратегії розробок нових товарів; вибір ресурсної стратегії; вибір стратегії ціноутворення; вибір способів і методів просування товарів; формування стратегії стимулювання збуту товарів; формування стратегії реклами товару; формування стратегії зростання фірми.

Згідно ситуаційного підходу, стратегія підприємства формується стихійно, а не в результаті ретельного планування. Саме тому, основоположники ситуаційного підходу до розробки стратегії, Г. Мінцберг та Д. Куїн [4], вважають, що процес формування стратегії має постійно розширюватися, а розробка стратегії перетворюватися у форму навчання, що пояснюється швидкою зміною умов розвитку організацій, при якій дійсною цінністю залишаються ресурси та здатність до навчання. Перевагою ситуаційного підходу є орієнтація на зміни та визначення ключових компетенцій персоналу в якості основного мотиваційного чинника зростання. Однак, такий підхід не сприяє створенню цілісної

стратегії, яка відповідає потребам зовнішнього і внутрішнього середовища, оскільки базується на описових дослідженнях.

Основоположники підходу з позицій стратегічного позиціонування М. Е. Портер [8], А. А. Томсон, А. Дж. Стрікланд [5, 6] та фахівці консалтингових компаній таких, як Бостонська консалтингова група, МакКінзі, Шелл, розглядають формування стратегії як процес співставлення загальних або факторних ринкових умов та специфічних показників, в результаті якого визначається місце підприємства у заданих умовах на основі чого визначається відповідна стратегія поведінки.

Сутність формування стратегії відповідно до підходу М. Портера, полягає у поєднанні інтересів компанії із зовнішнім середовищем. Найефективнішою стратегією, для цієї компанії є унікальна споруда, що відображає її конкретне положення [8, с. 45]. Науковець окреслив та охарактеризував основні фактори, що впливають на вибір стратегії, а саме: прибутковість, структура та стадія життєвого циклу галузі діяльності, природа та напрям впливу п'яти сил конкуренції – споживачів, діючих конкурентів, постачальників, потенційних конкурентів та товарів-замінників. Подальший розвиток теорії М.Портера знайшов відображення у дослідженнях А.А. Томсона і Дж. Стрікланда, які на основі базових стратегій М. Портера, запропонували чотири різні підходи до формування стратегії, пов'язані із зміною стану одного або декількох з елементів – продукт, галузь, ринок, становище фірми усередині галузі, технологія.

Класичні методи ринкового позиціонування, взяли на озброєння провідні консалтингові фірми, які проводили ринкові дослідження та розробляли стратегії на замовлення потужних транснаціональних компаній. Як результат – з'явилися нові методики обґрунтування стратегій, які отримали назву матричних методів портфельного аналізу, де закладено принцип взаємозалежності змінних за двома групами критеріїв та їх графічна інтерпретація на умовних матрицях. При цьому, значення двох змінних за кожним критерієм відображають координати стратегічного положення підприємства (бізнесу чи сфери діяльності) у певному секторі, якому відповідає заздалегідь розроблена стратегія. Залежно від виду стратегій, які розробляються на основі матричних методів можна виділити дві групи моделей, які: характеризують рівень загального управління підприємством; визначають ринкові позиції підприємства щодо основних конкурентів.

До першої групи можна віднести такі відомі методики, як SWOT, PEST-аналіз, методи експертного оцінювання та інші.

Наведений клас моделей використовується для узагальнення результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і спрощує процес обґрунтування стратегічних рішень та всіх альтернатив розвитку.

Другу групу утворюють методи: BCG (матриця бостонської консалтингової групи), GE-MakKinsey, матриця SHEL/DPM, метод ADL, метод PIMS, SPACE тощо. Відмічені моделі призначені для визначення стратегічної позиції бізнесу в обраній сфері діяльності. Їх використання дозволяє визначити та поєднати інвестиційну та маркетингову політику підприємства з метою забезпечення конкурентних переваг [2, с. 77].

Узагальнення основних підходів до процесу формування стратегій дає підстави стверджувати, що серед науковців відсутня однозначна думка стосовно етапів та сукупності дій, які необхідно здійснити у процесі розробки стратегії. Крім цього, модель процесу розробки стратегії повинна відповідати таким принципам:

1. Процес формування стратегії, згідно формального підходу, повинен складатися з ряду етапів і стадій, які приводять до обґрунтованого стратегічного рішення;

2. Згідно маркетингового підходу, вибір стратегії повинен ґрунтуватися на результатах аналізу не тільки внутрішнього середовища, а й основних сил, які впливають на реалізацію стратегії у зовнішньому оточенні.

3. З позицій стратегічного позиціонування, ефективні стратегічні рішення формуються у процесі зіставлення і порівняння зовнішніх і внутрішніх факторів за матричним принципом, що дозволяє врахувати всі можливості та загрози й збалансувати їх із стратегічним потенціалом розвитку підприємства.

4. Ситуаційний підхід, в свою чергу, наголошує на важливості врахування можливостей для внесення змін у стратегію та забезпечення її гнучкості.

Висновки. Формування стратегії підприємства є складним аналітичним, формально-логічним і частково інтуїтивним процесом систематизації та збалансування основних чинників розвитку підприємства з метою пошуку найоптимальнішого шляху досягнення цілей організації у довго- та середньостроковій перспективі.

Література

1. *Ансофф И.* Корпоративная стратегия: аналитический подход к стратегии развития / И. Ансофф. — Спб. : Питер Ком, 2004. — 592 с. — 3.

2. Желіховська М. В. Методи оцінки ринкових позицій підприємства / М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009 — № 6 (т.1). — С. — 75—79.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга/ Ф. Котлер; пер.с англ. — М.: Вильямс, 2001. — 944 с. 69.
4. Минцберг Г. Стратегический процесс [Текст] / Г. Минцберг. — СПб.: Вильямс, 2004. — 456 с. — 83.
5. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ. — 1998. — 576 с. — 146.
6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М.: ИНФРА-М. 2000. — 412 с. — 147.
7. Porter M. E. (1980). Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors Text / M. E. Porter. — N.-Y., — 320 p. — 195.