

Розглянуто теоретичні аспекти та формалізовано рекомендації щодо запровадження інноваційних технологій управління у практичній діяльності підприємства.

Рекомендовано для фахівців з питань управління підприємствами, викладачів, аспірантів, магістрантів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

ISBN 978-617-8122-65-2



9 786178 122652 >

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Монографія



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

монографія

За загальною редакцією д.е.н., професора І.О. Кузнецової,
к.е.н., доцента О. С. Балабаш

Харків, 2023

УДК:005:658.589

Інноваційні технології управління підприємством: (Монографія) / За заг. ред. д.е.н, професора І. О. Кузнецової, к.е.н., доцента О. С. Балабаш–Харків: «Діса плюс», 2023. – 200 с.

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Одеського національного економічного університету (протокол № 3 від 31 жовтня 2023 р.)

Рецензенти:

В. Я. Брич – доктор економічних наук, професор, директор навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури Західноукраїнського національного університету

І. Ю. Єпіфанова – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи Вінницького національного технічного університету

А. О. Касич – доктор економічних наук, професор, завідувача кафедрою управління та смарт-інновацій Київського національного університету технологій та дизайну

В.В. Видобора – кандидат економічних наук, доцент, декан факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій Одеського національного економічного університету

ISBN 978-617-8122-65-2

Розглянуто теоретичні аспекти та формалізовано рекомендації щодо запровадження інноваційних технологій управління у практичній діяльності підприємств.

Рекомендовано для менеджерів, , , -
дентів економічних спеціальностей .

Передмова

Умови господарювання сучасних підприємств відзначається стрімкими змінами технологічних перетворень. За таких обставин набуває особливої актуальності спроможність підприємств адаптувати систему управління та впроваджувати інноваційні технології в управлінські практики в контексті посилення конкурентоспроможності підприємств. З огляду на це проблематика дослідження інноваційних технологій управління залишається одним з найбільш актуальних напрямів сучасних досліджень.

У першому розділі колективної монографії авторами досліджено теоретико-методологічних засади інноваційних технологій управління; конкретизовано роль технологій управління у формуванні ключових здібностей підприємства; обґрунтовано зв'язок рівня розвитку технологій управління з рівнем конкурентоспроможності підприємства на ринку, поглиблено розуміння того, як інноваційні технології впливають на процес прийняття управлінських рішень.

У другому розділі колективної монографії авторами представлено докладний аналіз та проведено систематизацію інноваційних технологій управління; розглянуто різноманітні аспекти управлінських методик, моделі та сучасні інноваційні інструменти управління з урахуванням галузевої специфіки; докладно проаналізовано особливості формування технологій управління борошномельних, сільськогосподарських та торгівельних підприємств.

У третьому розділі монографії значну увагу приділено дослідженню інформаційного забезпечення процесу управління: удосконаленню управлінського обліку як бази інформаційного забезпечення управління підприємством; технології оцінювання та контролю мобілізованих активів підприємств в умовах війни; цифрової трансформації бізнесу як інструменту формування конкурентних переваг.

Запропонована наукова праця сприятиме поглибленню теоретичних засад та наданню конкретних прикладних рекомендацій щодо розвитку інноваційних технологій управління, запровадженню їх у практичну діяльність підприємств з метою активізації і підвищення ефективності управління підприємствами у сучасних умовах.

д.е.н, професор І.О. Кузнецова
к.е.н., доцент О. С. Балабаш

Авторами складових частин є:

- 1.1 – докт. екон. наук, професор Кузнецова І. О.
- 1.2 – докт. екон. наук, професор Кузнецова І. О., магістрант Златова А. Р.;
- 1.3 – викладач Горбатюк В. В.
- 2.1 – докт. екон. наук, професор Кузнецова І. О.;
- 2.2 – канд. екон. наук, доцент Колесник О. О.;
- 2.3 – старший викладач Данчева О. М.;
- 2.4 – докт. екон. наук, професор Дзюблюк О. В.;
- 2.5 – докт. екон. наук, доцент Кошельок Г. В.;
- 3.1 – докт. екон. наук, професор Алексеєнко Л. М., докт. екон. наук, професор Тулай О. І., канд. екон. наук, доцент Артеменко Л. Б.;
- 3.2 – канд. екон. наук, доцент Шепель І. В.;
- 3.3 – старший викладач Єсіна О. Г.;
- 3.4 – канд. екон. наук, доцент Москалюк Г. О., канд. екон. наук, доцент Волчек Р.М.
- 3.5 – докт. екон. наук, професор Кузнецова І. О., канд. екон. наук, доцент Балабаш О. С.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ КЛЮЧОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Технологія управління як складова ключових здібностей підприємства	6
1.2. Прийняття управлінського рішення щодо розвитку сільськогосподарського підприємства як складова його конкурентних переваг	14
1.3. Управління витратами борошномельних підприємств України на основі впровадження концепції "бережливе виробництво"	23
Література до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА	40
2.1. Технологія управління ресурсним потенціалом підприємства	40
2.2. "Зелені" рішення в управлінні іноваційним розвитком сфер та галузей національної економіки (енергетичний аспект)	46
2.3. Інноваційна активність підприємства як фактор його конкурентоспроможності	65
2.4. Управління іноваційним розвитком банків у контексті здобуття конкурентних переваг на фінансовому ринку	75
2.5. Управління товарними ресурсами торгівельного підприємства	91
Література до розділу 2	105
РОЗДІЛ 3. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ	114
3.1. Financial, Social, and Environmental Dimensions of The Stability of The Development of The Corporate Sector in The Context of Global Digital Transformation	114
3.2. Удосконалення управлінського обліку як бази інформаційного забезпечення управління підприємством	124
3.3. Цифрова трансформація бізнесу як інструмент формування конкурентних переваг	137
3.4. Технологія оцінювання та контролю мобілізованих активів підприємств в умовах війни	157
3.5. Технологія моніторингу стійкого розвитку підприємств на енергетичному ринку	179
Література до розділу 3	190

РОЗДІЛ 1. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ КЛЮЧОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Технологія управління як складова ключових здібностей підприємства

Бізнес-ландшафт сучасної організації знаходиться під впливом істотних змін зовнішнього середовища, спричинених як динамічними трансформаціями в середині галузі, так і глобальними змінами. Такі швидкоплинні перетворення поставили перед теоретиками та практиками менеджменту чимало завдань. Одним з найважливіших з них є розв'язання проблеми формування й підтримки довгострокових конкурентних переваг. Розділення їх джерел на зовнішні та внутрішні стосовно меж організації стало витоками дискусії між підходами галузевого позиціонування та ресурсним. В останні десятиріччя ресурсний підхід став домінуючою парадигмою в теорії стратегічного менеджменту.

Вирішенню сучасних проблем управління підприємствами присвячено наукові праці багатьох українських вчених, як: О. Кузьмін, О. Мельник, Т. Лепейко, Н. Краснокутська, О. Ястремська. Через актуальність вирішення завдання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, це питання вирішується у чисельних працях науковців. Аналіз наукових досліджень дозволяє стверджувати, що значна увага в роботах приділяється оцінюванню рівня конкурентоспроможності через різноманітні інтегральні показники. Разом з тим проблема формування і підтримки факторів конкурентних переваг, що визначають конкурентоспроможність залишається поза увагою науковців.

Проблема формування унікальних чинників завдяки яким підприємства досягають та підтримують успішне положення на ринку є пріоритетною у сучасних умовах господарювання. Реалії сьогодення надають можливість конкурентні переваги легко копіювати. Це пояснює перенесення уваги на внутрішні ресурси підприємства та популярність ресурсного підходу. Стрімкий розвиток концепцій стратегічного управління на засадах ресурсного підходу вимагає систематизації доробок авторів та виокремлення основних його елементів.

Теорія стратегічного управління протягом її існування розвивалася у відповідь на потреби бізнесу вирішувати його проблеми. Її головним питанням є пошук джерел стійких конкурентних переваг [1]. Протягом тривалого часу їх формували з використанням інструментів позиціонування підприємства на ринку. Останнім часом увага науковців змістилася на ресурси підприємства.

Підґрунтям ресурсного підходу стала ресурсна теорія (resource-based theory) Е.Пенроуза (1959 р.), яка акцентувала увагу на розумінні фірми як «пучка ресурсів» (bundle of resources). Ресурсна теорія отримала застосування в

стратегічному менеджменті завдяки роботам К.Вернерфельта (1984 р.), Р.Румельта (1984 р.), Дж. Барні (1986 р.), Дж. Колліс (1991 р.). Ресурсний підхід розглядав відмінності в економічних здобутках діяльності різних фірм, що оперують на одному товарному ринку, як результат відмінності у складі ресурсів, які має фірма та використовує. Ресурси в даному разі розглядають в широкому значенні - як все, що забезпечує функціонування фірми. Відповідно успіх діяльності організації пов'язується із відбором ресурсів.

Увага до ресурсного підходу широкого кола науковців та практиків була привернута публікацією в журналі *Harvard Business Review* статті К. Прахалада й Г.Хеміла (1990 р.) [2] та виходом їхньої книги в 1994 р. [3], де автори довели, що створення конкурентної переваги підприємства базується на унікальному сполученні ключових компетенцій.

Поняття „компетенція” (від латинського *competens* – відповідний) у прямому сенсі означає коло повноважень будь-якого посадовця, або коло питань, в яких певна особа має досвід та знання. З розповсюдженням ресурсного підходу стали відрізняти особисту компетенцію та компетенцію організації.

Ідея стосовно внутрішніх здібностей організації як важливої компоненти конкурентної переваги була висунута ще в 50-ті роки минулого століття Ф.Селзником (*Selznick, 1957 р.*), але привернення уваги до поняття компетенції фірми є заслугою К. Прахалада й Г.Хеміла, які визначили її як сукупність навичок, вмінь та технологій, які дозволяють компанії забезпечити своїх споживачів певною вигодою, а ключові компетенції – як унікальні вміння та якості, що виходять за межі окремих бізнес-процесів та глибоко вкорінені в організації [3].

К. Прахалад й Г.Хеміл запропонували новий погляд на конкурентні переваги фірми – замість портфелю бізнесів розглядати портфель компетенцій. Новий погляд на формування конкурентних переваг привернув увагу практиків до внутрішніх ресурсів організації. Водночас, концепція ключової компетенції К. Прахалада й Г.Хеміла має деякі суперечні положення й невирішені питання.

Перш за все, визначення ключової компетенції є неповним й утруднює розуміння її сутності, що в свою чергу утруднює створення теоретичного підґрунтя для подальшого розвитку методології її формування та опанування. Приклади ключової компетенції, що наводять науковці [2], скоріше демонструють інноваційні переваги, а з позиції теорії менеджменту якості – забезпечення профілю бажаної якості. Не представляється можливим погодитися і з точкою зору низки авторів [4; 5], котрі ототожнюють ключові компетенції з нематеріальними активами. Такий підхід є досить вузьким. Ще одна пропозиція формувати ключові компетенції на основі комбінації

матеріальних та нематеріальних ресурсів є вельми сумнівною через те, що в результаті простого додавання передбачається отримати неможливі для копіювання конкурентні переваги.

За таких міркувань, з точки зору автора, представляє інтерес робота Т. Дюрана [6], в якій науковець доводить, що організація використовує ресурси і в кінцевому разі створює нові потенційні можливості завдяки менеджменту процесів [6, с.286].

Т. Дюран (Т.Durand, 1997) запропонував модель компетенції, яка дає уявлення про її структуру й має три виміри (рис.1) :

- знання – „структурований набір засвоєної інформації“;
- ноу-хау – „індивідуальні та колективні навички, здібності“;
- відношення – „колективна поведінка, корпоративна культура організації“.

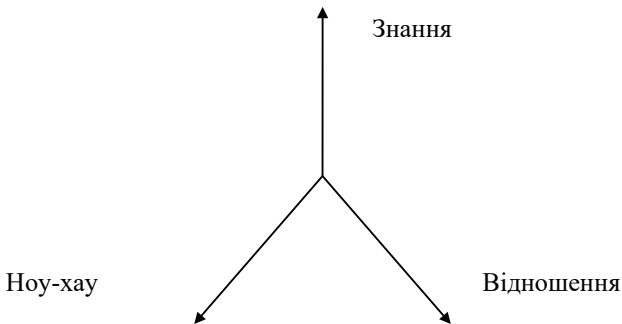


Рис.1. Модель компетенції за Т.Дюраном
(Джерело: розроблено автором за матеріалами [6, с.294-299])

Науковець вважає, що розвиток кожної з зазначених компонент шляхом дій, спілкування та взаємодій дозволить отримати ключові компетенції організації [6, с.301]. Разом з тим треба зауважити, що запропоновані компоненти перетинаються з базовими якостями особистих компетенцій (знання, навички, поведінка), що вносить труднощі з одного боку – в ідентифікацію понять компетенцій особистих й організації в цілому, з іншого – в можливість розвитку останньої.

Англійські науковці Г.Сталк, П.Еванс і З.Шульман стверджують, що компетенція сама по собі не забезпечує формування конкурентної переваги та ввели поняття здібність організації як сукупність бізнес-процесів, що надає можливість досягати успіху [7]. На відміну від К. Прахалада й Г.Хемела, які у

компетенції підкреслюють значення технологій й виробничих навичок у їхньому оволодінні, Г.Сталк, П.Еванс і З.Шульман для визначення організаційних здатностей розглядають навички й ділову активність через призму ланцюга бізнес-процесів компанії [7, с.63].

В подальшому поняття здібності організації набуло розвитку завдяки науковій праці Дж. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуен (Teese D.J., Pisano G., Shuen A., 1997), котрі запропонували концепцію динамічних здібностей фірми [10]. Автори використовують обидві дефініції: і компетенції, і здібності організації. „Компетенції організації” застосовуються ними як „специфічні відносно фірми активи, зібрані в інтегровані кластери, що об'єднують окремих людей та їх групи і у такий спосіб дозволяють здійснювати дії, які відрізняють фірму” [10, с.519].

Ключові компетенції науковці характеризують як такі, що визначають основний бізнес фірми і відповідно їх можна сформувати шляхом аналізу товарів й послуг, що створюються фірмою. Тобто значення цих дефініцій відрізняється від тих, що застосовують Г. Хемел й К. Прахалад, проте їм не приділяється увага як суттєвим у визначенні конкурентних переваг. Натомість Дж. Тіс та ін. в досягненні нових й інноваційних форм конкурентних переваг першочерговим вважають динамічні здібності компанії.

Важливим внеском Дж. Тіса та ін. в розвиток ресурсного підходу є те, що вони привернули увагу до необхідності ідентифікації нових можливостей фірми в умовах бистроплинних змін зовнішнього середовища. З метою наголосити на необхідності вдосконалення здібностей шляхом погодженості із змінами бізнес-середовища було введено термін „динамічні здібності“ та визначено три типи факторів, що впливають на їх формування:

- організаційні процеси – певні способи ведення справ фірми, які вбудовані в рутини та паттерни поточної практики операцій [10, с.521]. Завдяки таким властивостям їх неможливо вільно переміщувати на ринку. Тому вони є більш вагомими для успіху у конкуренції ніж володіння будь-якими цінними ресурсами;
- позиції по активах – специфічні активи, що важко піддаються купівлі-продажу: такі як поточні специфічні обдарованості в технологіях, інтелектуальній власності, клієнтській базі і її зовнішніх зв'язках з постачальниками й суміжниками, комплементарні активи (суміжні активи, необхідні для підтримки впровадження й роботи інноваційних технологій), фінансові (довіра до фірми кредиторів), репутація, формальна й неформальна структура організації, здатність визначати ринкову позицію та ін. [10, с.525-527];

— траєкторія еволюції – напрямок розвитку фірми, що є похідним від її поточного стану й майбутніх курсів руху [10, с.528].

Безумовно Дж. Тіс та ін. істотно поглибили розуміння сутності здібності організації. Разом з тим, не представляється можливим погодитися з їхнім визначенням здібностей як „можливостей фірми в інтегруванні, створенні й реконфігурації компетенцій з метою відповідності швидким змінам зовнішнього середовища“ [10, с.519]. Іншими словами здібності організації характеризуються як сукупність компетенцій. До того ж науковці у своїй публікації неодноразово підкреслюють унікальність динамічних здібностей, водночас для здійснення реконфігурації і трансформації організаційних процесів передбачають використання бенчмаркінгу [10, с.525], тобто методу в основі якого закладено використання чужого досвіду. Не визначені в роботі й методичні підходи щодо ідентифікації здібностей організації.

Повністю поділяючи думку теоретиків ресурсного підходу стосовно стійких конкурентних переваг як вмілого використання ресурсів, ми вважаємо за доцільне для визначення цього явища використовувати поняття „здібність організації“. На відміну від наших попередників, ми розглядаємо її не як сукупність бізнес-процесів, що створюють можливість досягати успіху, а як вміння ефективно виконувати будь-який вид діяльності. Тобто, на нашу думку здібність виявляється не у бізнес-процесах, а через їх виконання.

Ми вважаємо, що для формування стійких конкурентних переваг замало визначити певну сукупність бізнес-процесів, необхідно знайти шляхи ефективно їх виконувати. На відміну від попередників, ми робимо акцент на тому, що здібності організації виявляються не у складі бізнес-процесів, а через їх виконання.

Загальновідомо, що успішне виконання будь-якого процесу пов'язано із досконалістю технології з використанням якої він здійснюється. Тобто можна припустити, що технологія здійснення бізнес-процесів визначає здібності організації.

Враховуючи те, що у широкому значенні технологію розуміють як обсяг знань, котрі використовують для виробництва товарів і послуг з економічних ресурсів, можна стверджувати, що технологія – це сукупність формалізованих знань про виконання процесу. Отже, процес формалізації дозволяє копіювати знання. Тому ми доходимо висновку, що технологія дійсно має вирішальне значення у здійсненні будь-яких процесів, але сама по собі не створює стійких конкурентних переваг.

Ключові здібності організації відрізняють труднощі щодо їх копіювання. Тому буде логічним для формування здібностей організації саме з такою відмінною властивістю скористатися здобутками концепції створення

організаційного знання І.Нонака й Х.Такеучі. Науковці доводять, що знання в сучасній економіці стає найбільш значущим ресурсом та концентрація уваги на русі знань впливає на конкурентні переваги фірми. На відміну від своїх попередників, котрі розглядали організацію як систему оброблення інформації і тому безпосередньо знання визначали як формалізоване і систематизоване, вчені в понятті „знання” виділили важливу складову: неформалізоване знання, яке „існує на рівні індивіду й майже не формалізується, що утруднює як його передачу, так і копіювання“ [8, с.17].

Теоретичним витокком концепції створення організаційного знання стали роботи П.Друкера (P. Drucker), Е.Тоффлера (A. Toffler), Дж.Б.Куінна (J.B. Quinn), Р.Річа (R. Reich), які незалежно один від одного обґрунтували перехід людства від постіндустріального суспільства до суспільства інформаційного, відмінною рисою якого є основна роль знання у його розвитку. Так, П.Друкер у своїх роботах доводить, що в нових економічних умовах знання не є ще одним ресурсом однакового рангу з традиційними факторами виробництва (труд, капітал, земля), воно значно вище, бо є єдиним найбільш важливим ресурсом. Для того, щоб зберегти конкурентоспроможність або навіть вижити в сучасних умовах компанії будуть вимушені перетворюватися в організації, які складаються з робітників знання. Р.Річ підкреслював, що єдине джерело конкурентних переваг переходить на бік тих, хто має знання достатні для постановки питання, його вирішення й отримання на цій підставі зиску.

На відміну від своїх попередників, котрі розглядали організацію як систему оброблення інформації і тому безпосередньо знання визначали як формалізоване і систематизоване, І.Нонака й Х.Такеучі в понятті „знання” виділили важливу складову: неформалізоване знання, яке „існує на рівні індивіду й майже не формалізується, що утруднює як його передачу, так і копіювання“ [8, с.17]. На цій підставі вчені довели, що різниця в господарських результатах фірм є наслідком асиметрії між їхніми знаннями.

Виходячи з того, що в ресурсній концепції акцентується увага на знаходженні стійких конкурентних переваг, можна стверджувати, що невід’ємною складовою ключових здібностей організації повинні бути компетенції персоналу як носій неформалізованого знання.

Основи концепції компетенцій персоналу закладено в роботах Девіда К. МакКлелланда, Лайла М. Спенсора-мл. й Сайна М. Спенсора, Ричарда Бояциса, в котрих їх розглядають як поведінкові аспекти діяльності робітників, які обумовлюють певні дії індивіда в широкому колі професійних ситуацій та досягнення певних результатів.

Лайл та Сайн Спенсори під компетенцією розуміють базову якість індивідуума, що має причинне відношення до ефективного і/або найкращого на

основі критеріїв виконання в роботі чи в інших ситуаціях. Автори розкривають зміст компетенції через поняття базової якості, щоб підкреслити її глибинний характер як стійкої частини людської особи, яка викликає відповідну поведінку людини та виконання роботи. Науковці доводять, що компетенція задає добре або погане виконання роботи, яке вимірюється за допомогою конкретних критеріїв.

Виходячи з того, що в ресурсній концепції акцентується увага на знаходженні стійких конкурентних переваг, можна стверджувати, що невід'ємною складовою ключових здібностей організації повинні бути компетенції персоналу як носій неформалізованого знання.

Отже, здібності організації ми розглядаємо як вміння виконувати будь-які види діяльності, котрі в кінцевому разі утворюють ланцюг цінності організації. Вищенаведені розміркування дозволяють обґрунтовано стверджувати, що здібності організації реалізується через дві складові, котрі є носіями формалізованого та неформалізованого знання, а саме: технологію та компетенції персоналу. У даному разі технологія є носієм формалізованих знань про можливість найбільш ефективно виконувати процеси в організації. Людська складова доповнює її як носій неформалізованих знань й у такий спосіб створює перепони для імітування конкурентами.

Ключові здібності як інтеграція формалізованого знання через технологію виконання процесів та неформалізованого через компететності персоналу тобто людську складову представлено на рис.2.

Все вищесказане дозволяє запропонувати такі власні визначення:

- здібність організації – це інтеграція технології виконання процесів та компетенцій персоналу, яка забезпечує організації результативну діяльність на ринку;
- ключова здібність організації – це здібність або сукупність здібностей, яка дозволяє створити унікальну цінність для споживача і у такий спосіб забезпечує стійкі конкурентні переваги організації на ринку.

Таким чином, ми пропонуємо у якості внутрішнього джерела конкурентних переваг розглядати ключові здібності організації, зміст яких відрізняється складовими, що уособлюють формалізовані та неформалізовані знання:

- технологія – носій формалізованого знання;
- компетенція – носій неформалізованих знань.

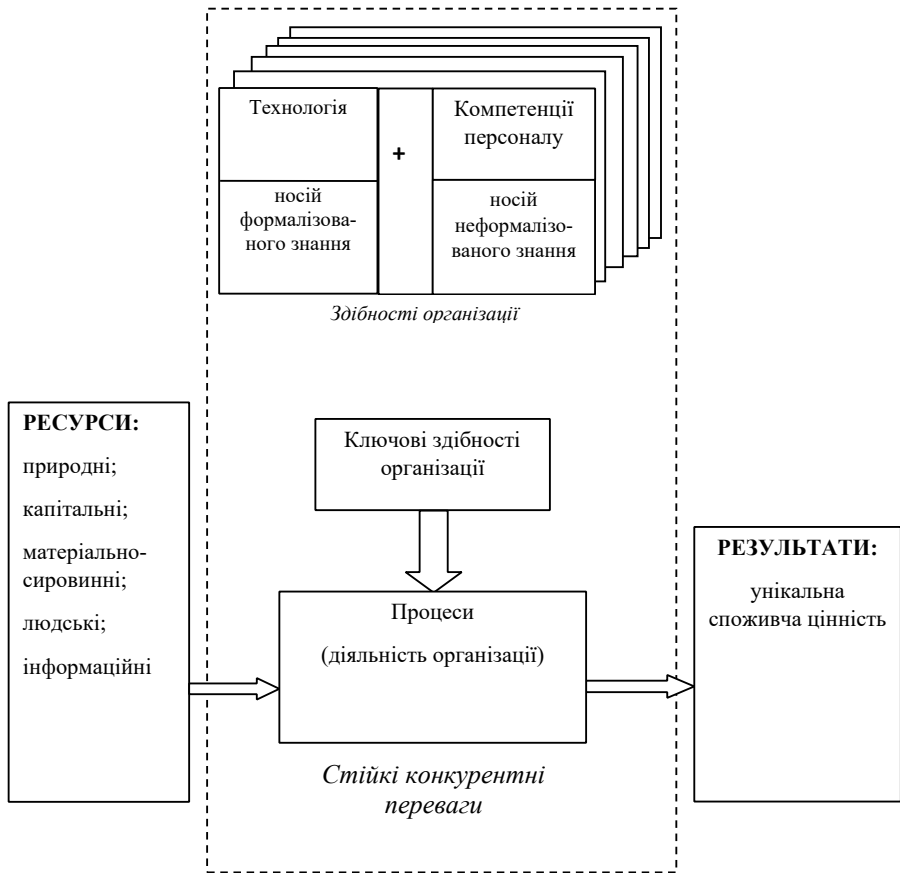


Рис.2. Ключові здібності організації як інтеграція формалізованого та неформалізованого знання

(Джерело: розроблено автором)

Висновки:

1. систематизація доробків науковців стосовно розвитку ресурсного підходу надає можливість стверджувати, що акцентування уваги підприємства на ресурсах створює підґрунтя для формування стійких конкурентних переваг;

2. на відміну від попередників ми вважаємо, що здібність організації виявляється не у бізнес-процесах, а через їх виконання. Обґрунтовано, що здібності організації реалізуються через дві складові, котрі є носіями

формалізованого та неформалізованого знання, а саме: технологію та компетенції персоналу;

3. виходячи з провідної ролі управління у механізмі ланцюга отримання цінності, можна стверджувати, що оволодіння цим процесом у повному обсязі забезпечить унікальну конкурентну перевагу.

1.2. Прийняття управлінського рішення щодо розвитку сільськогосподарського підприємства як складова його конкурентних переваг

Вирішення завдання формування конкурентних переваг бізнесу в сільському господарстві є найважливішим резервом економічного розвитку країни. В свою чергу це висуває високі вимоги до якості прийнятих керівниками сільськогосподарських підприємств рішень. Актуальних згаданих питань підвищується в умовах змін зовнішнього середовища, коли не напрацьовано в повній мірі досвід прийняття рішень і розпізнавання ситуацій.

За дослідженнями науковців, організації, які домагаються успіху на ринку відрізняються певними рисами [1]:

- приймають більш ефективні, обґрунтовані рішення,
- приймають рішення більш швидко,
- більш успішно реалізують прийняті рішення.

В управлінні організацією прийняття рішень здійснюється менеджерами різних рівнів і носить досить формалізований характер, оскільки рішення стосується не однієї особистості, а відноситься до підрозділу або до організації в цілому.

Прийняття рішень в організації має характерні риси, які можна систематизувати за аналізом наукової літератури [2; 3; 4; 5] як:

- свідомо і цілеспрямована діяльність, здійснювана людиною;
- частина загального процесу управління;
- неминуча частина роботи менеджера;
- поведінка, заснована на фактах і ціннісних орієнтирах;
- процес взаємодії членів організації;
- вибір альтернатив.

Управлінські рішення є найбільш яскравим показником специфічних навичок і вмінь, за якими судять наскільки відповідає менеджер своїй посаді і наскільки придатний він до більш відповідальної роботи. Вони також є найбільш істотним внеском, який менеджер може зробити в організацію будь-якого типу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Література до параграфу 1.1.:

1. Olha Balabash, Inna Kuznetsova, Inna Levytska, Svitlana Zaika, Tetyana Skrypko. Strategic management of the enterprise: analysis of sectoral determinants // Independent journal of management & production (IJMP). Volume 13. Issue 3. May 2022. Pages 196-214
2. Prahalad, C.K., Hamel, G. The core competence of the corporation, Harvard Business Review. 1990. vol. 68. no. 3. P. 79-91
3. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. - Boston: Harvard Business School Press, 1994. 327p.
4. Barney J. B. The resource-based theory of the firm. Organization Science 7 (5). 1996. С. 459–472.
5. Winter S.G. Knowledge and Competence as Strategic Assets // The Competitive Challenge. Cambridge, MA: Ballinger, 1987. P.159-184
6. Дюран Т. Алхимия компетенции // Стратегическая гибкость: Пер. с англ. «Олимп – Бизнес». 2005. С. 281-305
7. Stalk G., Evans P., Shulman L. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy // Harvard Business Review. 1992. March-April, P.57-69
8. Нонака И., Takeuchi Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. Пер. с англ. «Олимп – Бизнес», 2003. 384с.
9. Кузнецова, І., Сокуренько І. Аналіз практичних аспектів прийняття управлінських рішень в малому бізнесі. Економічний аналіз. Тернопіль. 2023. Том 33. № 1. С.219-226
10. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18, №7. – P. 509-533.

Література до параграфу 1.2.:

1. Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокуренько І.А. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі (Монографія) / За заг. ред. І.О. Кузнецової. – Харків: «Діса плюс», 2022. – 156 с.
2. Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: (Монографія) / Кузнецова І.О., Балабаш О.С. // Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
3. Беспалов В. А. Наука та мистецтво прийняття управлінських рішень. Київ: Вища школа, 2019 – 280 с.

4. Кузнецова І., Сокурєнко І. Технологія прийняття управлінських рішень. / І. Кузнецова, І. Сокурєнко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць. – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2019. – № 5(268). – С. 169-188.
5. Кузнецова І.О. Технологія діагностування управлінських консалтингових проєктів // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 1 (253) – С.97-108
6. Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Сокурєнко І.А. Процес прийняття управлінських рішень // Технології прийняття управлінських рішень (Монографія) / За заг. ред. І.О. Кузнецової. – Харків: «Діса плюс», 2023. – С.6-29
7. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Технологія управління: сутність, структура та роль у формуванні конкурентних переваг підприємства // Сучасні технології управління (Монографія) / За заг. ред. І.О. Кузнецової, О.С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2023. – С.7-21
8. Офіційний сайт «Агроном: Агровари та Агроконсультація» // <https://www.agronom.co.ua/zasobi-zaxistu-roslin/>
9. Кузнецова І.О. Продовольча безпека України: вектор розвитку // Економіка України – 2019. - №11-12. - С. 60-76
10. Кузнецова І.О. Організаційно-економічні передумови модернізації підприємств хлібопродуктів // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2015. - №6 (226). - С.132-145

Література до параграфу 1.3.:

1. Винниченко Н. В. Система управління бюджетом: наукові основи, сучасні тенденції, світовий досвід. Сумський державний університет. Суми, 2017. 374 с.
2. Лєнь В., Крот Ю., Співвідношення понять «непродуктивні витрати» і «втрати» та їх класифікація. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2013. № 3(68). 269 с.
3. Вумек Дж., Джонс Д. Ощадливе виробництво. Серія: Бізнес. Видавництво: Фабула. 2018. 448 с.
4. Tapping D. The Lean Office Pocket Guide. MCS Media, Inc.; First Edition .2006.180 pages
5. Оно Т. Производственная система Тойоти. Уходя от массового производства/Пер.с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований. 2005.192 с.
6. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Формування конкурентної стратегії лідирування за витратами на засадах бережливого виробництва. / І. Кузнецова, В. Горбатюк // Науковий вісник Одеського національного

- економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: М.Д.Балджи (голов.ред.). (ISSN 2409-9260). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2018. – № 11(263). – С. 117-136
7. Кузнецова І.О. Горбатюк В.В. Шляхи мінімізації витрат борошномельних підприємств України. Економічний аналіз. Тернопіль. 2022. Том 32. № 4. С.
 8. Когут У. Ефективне управління витратами як спосіб підвищення конкурентоспроможності суб'єктів ринку. Розвиток маркетингу в умовах глобалізації: сучасні тенденції та перспективи: монографія/ за ред. проф. Р.В. Федоровича: Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2015. 419 с.
 9. Карпенко Ю.В., Карпенко Н.О. Обґрунтування складу інструментарію технології ощадливого управління. Інтернаука. Міжнародний науковий журнал. Серія «Економічні науки». 2023. №3.

реалізацією особливо складних, капітало-, науко- та ресурсомістких інноваційних проектів і бізнес-процесів. Для спільної роботи об'єднуються не тільки партнери компанії, а й конкуренти, наприклад, відомі виробники комп'ютерних комплектуючих - Intel і AMD.

Таким чином, українські інноваційно-активні підприємства повинні мати можливість інтегруватися з іншими в більші структури для реалізації складних капітало-, науко- та ресурсомістких інноваційних проектів і бізнес-процесів. Існує ще одна суттєва проблема, яка стрімко впливає на процес розвитку інноваційної діяльності підприємств: низька ефективність державної підтримки. Цю проблему неможливо вирішити всередині самого підприємства, але її вирішення є дуже важливим для ефективного інноваційного розвитку підприємств.

Планування процесу державної підтримки в Україні відбувається за принципом «зверху вниз», а в ЄС все навпаки. Часто це означає мінімальне врахування реальних потреб підприємств, і в результаті такого підходу державна підтримка не завжди досягає поставлених цілей. Проблема державної підтримки інноваційної діяльності є актуальною через брак інвестиційних ресурсів на підприємствах, що впроваджують сучасні, особливо високі технології. [21]

Недостатня інноваційна активність українських підприємств протягом тривалого часу загрожує зниженням їх конкурентоспроможності. Забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства залежить від застосування передових технологій, створення та впровадження технологічних, організаційних та соціальних інновацій, ефективного управління резервами та фінансами, реалізації ефективної маркетингової політики, впровадження прогресивного організаційного менеджменту та інформації, системи та підвищення компетентності співробітників. Особлива роль інноваційної активності полягає у забезпеченні довгострокових трендів розвитку підприємства. Ключовими пріоритетними цілями підвищення конкурентоспроможності повинні стати постійне удосконалення продукції (послуг) підприємства, забезпечення високої ефективності менеджменту підприємства та компетентності його персоналу, сприяння інноваційному розвитку підприємства.

2.4. Управління інноваційним розвитком банків у контексті здобуття конкурентних переваг на фінансовому ринку

Підвищення ефективності економічної діяльності в сучасних умовах безпосередньо пов'язано зі зростанням інноваційної активності всіх без винятку

суб'єктів господарювання, включаючи і такий важливий сегмент як інституції фінансового ринку, головними серед яких є банківські установи. Адже процес формування від початку ХХІ ст. так званого шостого технологічного укладу господарства, де інновації та наука виступають основною продуктивною силою, об'єктивно змушує банківський сектор формувати ефективну інноваційну стратегію розвитку як необхідну умову виживання і здобуття конкурентних переваг на фінансовому ринку. Річ у тім, що динаміка інноваційних процесів є особливо відчутною саме у фінансовій сфері, де систематичне впровадження новітніх продуктів і технологій є запорукою успішності реалізації бізнес-моделей, ефективного управління банками як комерційними підприємствами, а також перемоги у конкурентній боротьбі шляхом завоювання й утримання відповідних сегментів фінансового ринку. Тому розгляд і систематизацію основних аспектів управління інноваційним розвитком банків слід вважати невід'ємною складовою теоретичного обґрунтування реалізації інноваційної стратегії розбудови української економіки, що має відображати подолання її сировинної, низькотехнологічної спрямованості за рахунок прискореної диверсифікації та реалізації конкурентних переваг. При цьому дані переваги можуть бути створені не в останню чергу за рахунок ефективної політики комерційних банків щодо впровадження інновацій. А відтак аналіз основних напрямів реалізації нововведень у функціонуванні банківського сектору набуває особливої актуальності на сучасному етапі економічного розвитку, у зв'язку із чим формування ефективної системи управління інноваційною діяльністю банків з метою підвищення їх потенціалу має бути важливим напрямом наукових досліджень, особливо у контексті активного впливу глобалізаційних процесів та посилення конкуренції на світових фінансових ринках.

Активне впровадження ефективних методів управління інноваційним розвитком банків потрібно сприймати як вимушену відповідь на сучасні процеси глобалізації, сек'юритизації та інформатизації, які істотно змінили вигляд банківського сектору за останній період. Адже новітні продукти і технології, пов'язані із електронними транзакціями, банківськими картками, сучасними інструментами інвестування коштів та хеджування фінансових ризиків, кардинально видозмінили усю банківську діяльність, надавши їй такого динамізму, який донедавна був притаманний лише ІТ-галузі. Крім того, різко зросла конкуренція усередині банківського сектору, а також посилилась конкурентна боротьба і між банками та небанківськими фінансово-кредитними установами. У цих умовах комерційні банки змушені не лише постійно розширювати і вдосконалювати пропоновані клієнтам продукти, але і трансформувати власні управлінські і організаційні системи для підвищення

ефективності своєї діяльності і рівня конкурентоспроможності.

Потрібно відзначити, що у зв'язку зі складністю та різноманітністю інноваційних процесів, що відбуваються у банківському секторі, їх ефективний розвиток неможливий без розробки і послідовної реалізації належної управлінської інноваційної стратегії, котра стосовно банківського бізнесу мала б стати відповідним предметом наукового дослідження. Утім, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених вивченню різних аспектів інноваційної діяльності, єдиної точки зору щодо сутності банківських інновацій та напрямів управління інноваційним розвитком банків не вироблено. Зокрема, західна економічна думка представлена досить широким спектром наукових досліджень щодо насамперед змісту і цілей інноваційної активності фінансового сектору. Так, Дж. Сінкі стверджує, що інновації у сфері фінансового та банківського обслуговування викликані необхідністю отримувати прибуток в умовах конкурентної боротьби [1]. На думку В. Стефанеллі, інновації у банківському менеджменті змушують фінансовий сектор переглянути свої бізнес-моделі та відносини з ринком [2]. Е. Шуренберг вважає, що більшість фінансових інновацій для споживачів, як правило, є способами збільшення прибутку для постачальників фінансових послуг шляхом ускладнення простих продуктів [3]. На противагу йому, І. Хал розглядає фінансові інновації якраз з позицій вигоди для інвесторів і користувачів банківських послуг [4]. З іншого боку, Дж. Лернер наголошує на вирішальному значенні фінансових інновацій не лише для компаній у сфері фінансових послуг, але вказує що такі інновації дозволяють компаніям усіх галузей економіки залучати капітал у більших обсягах і за нижчою ціною [5].

У вітчизняній науковій літературі банківські інновації розглядаються у самому широкому діапазоні – від дуже вузького їх розуміння в якості здійснення банківських операцій і угод, заснованих на комунікаційних та інтернет-технологіях, до дуже широкого – як усіх нововведень у всіх сферах функціонування банку. Так, О.П. Степаненко розглядає інноваційний розвиток банківської системи як процес її структурного вдосконалення, що досягається за рахунок практичного використання нових знань для підвищення якості банківських послуг, рівня захисту банківської інформації та рівня конкурентоспроможності банків [6]. З позицій С.М. Козьменка, до інновацій у банківській сфері відносять нові процеси і моделі, за допомогою яких кредитно-фінансові інститути мають намір вийти на відносно новий рівень функціонування та покращити свої позиції на ринку банківських послуг [7]. С.Б. Єгоричева вважає, що інноваційна діяльність у сфері банківської справи спрямована на задоволення індивідуалізованих потреб специфічних груп клієнтів, а тому полягає у створенні унікальних продуктів, особливих

інвестиційних стратегій та концепцій обслуговування [8]. З позиції А.Т. Степури, банківські інновації являють собою нові фінансові операції, технології, що раніше не здійснювалися (не застосовувалися) у практиці українських банків [9]. Подібним чином банківські інновації розглядає і О.В. Золотарьова, яка вважає їх результатом діяльності банку, спрямованим на створення нових продуктів та технологій з метою отримання додаткових доходів та конкурентних переваг [10].

Як бачимо, деякою мірою поза увагою залишаються ті напрями дослідження, які стосуються формулювання чіткої управлінської стратегії банків на основі обґрунтування сукупності факторів, що забезпечують реалізацію потенціалу нових наукових ідей і винаходів в інтересах забезпечення ефективного функціонування та розвитку інститутів банківської системи. Саме у такому контексті інноваційна стратегія банків має бути направлена насамперед на оптимізацію управління ресурсним потенціалом, краще задоволення наявних потреб клієнтів, а також розробку й технічне вдосконалення послуг для адекватної відповіді на усе нові запити клієнтури відповідно до економічних змін у глобалізованому середовищі та зростання конкуренції на фінансовому ринку.

Якщо узагальнити існуючі підходи, то інновації в банківському секторі можна розглядати як різноманітні економічні, організаційно-управлінські, інституційні, фінансові, інформаційно-технологічні нововведення у всіх сферах функціонування банку. З таких позицій банківські інновації можна вважати специфічним видом фінансових інновацій, реалізованих банками на фінансових ринках або у власній діяльності у формі впровадження нового або вдосконаленого існуючого банківського продукту, послуги, процесу, організаційної форми або технології з метою більш ефективного формування та розміщення ресурсного потенціалу комерційного банку.

Цілком очевидно, що підхід до трактування банківських інновацій має бути комплексним, що передбачає формулювання цілісної стратегії управління інноваційним розвитком банку, яка визначає технологічні зміни напрямів діяльності банку, пов'язані як із пропозицією новітніх послуг, так і з удосконаленням організаційних структур банківських установ у такий спосіб, щоб отримати максимальні конкурентні переваги на фінансовому ринку. Тому управління інноваційним розвитком банків має передбачати і спиратися на дві складові: з одного боку, систему організаційно-економічних відносин, що супроводжують розробку та впровадження інноваційних банківських продуктів, а з іншого боку, механізм взаємодії між учасниками інноваційного процесу в банку, що регулюються сукупністю усталених формальних і неформальних норм та виникають у процесі надання нових або вдосконалених

існуючих банківських послуг. Виходячи із цього, банківські інновації можна розглядати з позицій інституціонального підходу, тобто як систему інституційної взаємодії суб'єктів і об'єктів банківської діяльності, яка виникає у процесі реалізації новітніх банківських послуг, пропонованих споживачеві для задоволення його потреби в банківському обслуговуванні.

Конкретні ж результати відповідного управлінського процесу щодо інноваційного розвитку банків можуть бути оцінені з позицій інституційної суб'єктності учасників фінансового ринку: 1) для банківських установ такими результатами є підвищення рівня конкурентоспроможності і прибутковості внаслідок розширення клієнтської бази, а також ефективності роботи загалом за рахунок оптимізації організаційної структури та збільшення технологічних можливостей; 2) для клієнтів банків результатом є поліпшення якості і доступності банківських послуг та розширення їх асортименту з урахуванням останніх досягнень новітніх інформаційних технологій; 3) для економіки загалом результат передбачає поліпшення якості життя суспільства через доступ до ширшого кола банківських послуг та новітніх фінансових технологій, що сприяє поживленню господарської активності та оптимізації економічних відносин.

Реалізація успішної стратегії управління інноваційним розвитком банків передбачає визначення чітких структурних компонентів управлінського процесу, що по суті утворюють ті напрями діяльності банківського сектору, які найбільш сприяють його розвитку в умовах глобалізації та загострення конкурентної боротьби, виходячи із необхідності протистояння високим ризикам бізнесової діяльності та усе зростаючим загрозам розгортання глобальних фінансових криз. До складу таких компонентів найбільш доцільно віднести три наступні: по-перше, впровадження інноваційних банківських продуктів та новітніх послуг, здатних задовольнити широке коло потреб споживачів на фінансовому ринку, а також удосконалення уже існуючих видів банківських послуг із застосуванням технологічних інновацій; по-друге, запровадження інноваційних методів просування банківських продуктів до кінцевого споживача та новітніх маркетингових стратегій їх продаж, що виводять комерційні банки далеко за межі посередницької діяльності у перерозподілі кредитних ресурсів і здійсненні розрахунків; по-третє, удосконалення структури управління банку і його окремих підрозділів, а також систем внутрішнього контролю у банках, що сприяють підвищенню ефективності функціонування банку, швидкості проходження управлінських рішень та формуванню ефективної системи банківського ризик-менеджменту.

Зазначені компоненти процесу управління інноваційним розвитком банку відображають найважливіші аспекти сучасного банківського бізнесу,

оскільки сприяють забезпеченню підвищення лояльності клієнтів, зниження витрат праці банківського персоналу та зростання ефективності діяльності самого банку. Тому ефективно побудований процес управління інноваційним розвитком банківської системи дозволяє перетворити сучасний комерційний банк із посередника у здійсненні розрахунків та джерела кредитних ресурсів на високотехнологічний фінансовий інститут, готовий комплексно обслуговувати складні комерційні угоди та проекти з партнерами у різних частинах світу. Цим і визначається широке впровадження продуктивних, технологічних, організаційних, та й власне управлінських інновацій у банківській системі.

Управління інноваційним розвитком банківської системи, що засновується на впровадженні новітніх банківських послуг і технологій, має враховувати передусім процеси фінансової глобалізації, котра нині є основною тенденцією розвитку міжнародної економіки, що тією чи іншою мірою впливає на поведінку всіх економічних агентів та усі процеси, які відбуваються у світовому господарстві. Глобалізація прискорює динаміку ускладнення економічних явищ та процесів і, як наслідок, з'являються нові сфери діяльності та виникає об'єктивна потреба в новітніх банківських продуктах і послугах, які опосередковують відповідні фінансово-економічні відносини. Це означає, що інноваційний розвиток стає найважливішим фактором досягнення конкурентної переваги комерційних банків в глобалізованому фінансовому просторі. А тому головним напрямом перемоги у конкурентній боротьбі за клієнта стає управління технологічними інноваціями у продуктовому ряді банківської сфери, під якими слід розуміти створення нових і вдосконалення вже існуючих банківських продуктів, а також використання сучасних інформаційних технологій та технологічного обладнання з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності банківських послуг.

У даному контексті важливий аспект управління банківськими інноваціями полягає у тому, що необхідно враховувати вплив глобалізації та нових інформаційних технологій, котрі змушують комерційні банки дедалі частіше конкурувати із широким колом небанківських фінансових посередників, що вимагає від банківських установ у боротьбі за утримання клієнта і відповідних сегментів фінансового ринку здійснювати перманентний пошук і пропонувати усе ширший спектр банківських послуг, здатних задовольнити зростаючі запити клієнтури. До них, зокрема, належать мікрофінансування, інноваційні фінансові інструменти строкового ринку, включаючи фінансові ф'ючерси, опціони, іпотечні цінні папери, інструменти валютного ринку, технологічно удосконалені безготівкові розрахунки фізичних осіб, інструменти хеджування фінансових ризиків, управління грошовими коштами та іншими активами клієнтів, а також ряд інших послуг із широким

використанням нових інформаційних технологій.

У цьому зв'язку доцільно розрізняти адаптивні і неадаптивні банківські інновації. Якщо перші здатні до адаптації та впровадження в діяльність українських банківських установ, то адаптація других (неадаптивних) видається іманентно неможливою через їхню неспроможність та неадекватність до існуючого інституційного середовища та інформаційно-технологічних можливостей комерційних банків та банківської інфраструктури. Саме як приклад інноваційних банківських продуктів, що не адаптуються, можна назвати такі зарубіжні банківські інновації, як мікрофінансування, інноваційні фінансові інструменти ринку деривативів, системи безготівкових розрахунків між фізичними особами. Інформаційно-технологічні можливості та недостатній ступінь розвитку різних сегментів фінансового ринку в нашій країні не дозволяють впроваджувати активно використовувані інструменти хеджування ризиків за кордоном на ринках деривативів. А це означає, що необхідні істотні зміни у відповідному інституційному середовищі з метою створення передумов для впровадження у вітчизняну практику банківських інновацій, які позитивно впливають на розвиток як національної економіки в цілому, так і її сегментів.

Отже головними ознаками інноваційної стратегії розвитку банків є розробка нових або модернізація уже існуючих банківських продуктів. Щодо вже існуючих банківських послуг, то на сьогодні це один із головних напрямів інноваційного розвитку банківської системи України. Йдеться, зокрема, про такі нові форми надання класичних банківських послуг як банківські карти, котрі є цілком самостійним напрямом нововведень. І хоча самі по собі банківські карти давно вже не є інновацією, однак платіжні системи, що їх обслуговують, по мірі розвитку банківських і комунікаційних технологій пропонують усе нові способи захисту та оптимізації управління коштами клієнтів банку, перетворюючи карти на свого роду мікрокомп'ютери. А нові рішення, впроваджені нині провідними міжнародними платіжними системами, ґрунтуються на чіпових технологіях, які мають багаторівневу систему захисту та дозволяють здійснювати необхідні платіжні операції у безконтактний спосіб. Фактично в усіх банках власникам карт надається можливість перевіряти стан своїх рахунків, здійснювати грошові перекази, одержувати електронні рахунки на оплату, подавати заявку на отримання кредиту.

Водночас якщо розвиток операцій із банківськими картами як важливий інноваційний напрям вдосконалення існуючих послуг банку вже сьогодні відносно легко адаптований до фінансового простору України, то інші напрями впровадження нововведень можуть зустріти перешкоди на своєму шляху із-за причин їх суперечливості та неадекватності сформованому інституційному середовищу та інформаційно-технологічним можливостям комерційних банків і

банківської інфраструктури. Як приклад подібних інноваційних банківських продуктів, можна назвати такі зарубіжні банківські інновації, як мікрофінансування та інноваційні фінансові інструменти строкового ринку. Зокрема, існуюча в Україні практика надання мікrokредитів істотно відрізняється від наявних зарубіжних аналогів і в дійсності не спрямована на підвищення підприємницької активності позичальників, а інформаційно-технологічні можливості і недостатня ступінь розвитку різних сегментів фінансового ринку не дозволяють впровадити активно використовувані за кордоном засоби хеджування ризиків на ринках похідних фінансових інструментів. Тому необхідною умовою подальшої активізації інноваційних процесів у банківському секторі слід вважати зміни інституційного середовища з метою створення передумов для впровадження у вітчизняну практику новітніх послуг, пропозиція яких клієнтам банків була б адекватною до глобальних викликів конкурентного середовища світового фінансового ринку.

Саме зовнішнє конкурентне середовище нарівні із розвитком новітніх засобів зв'язку і комунікацій, а також глобальні масштаби комп'ютеризації економічних процесів радикально змінили матеріальну основу існування усіх секторів економіки, в тому числі і фінансового. При цьому позитивним наслідком глобального технологічного переозброєння фінансових ринків на основі електронних та інтернет-технологій стали тенденції щодо активізації конкуренції, підвищення якості банківських послуг, їхньої диверсифікації та розширення можливостей значного збільшення обсягів операцій з новими похідними фінансовими інструментами.

Другий важливий напрям управління банківськими інноваціями пов'язаний із новітніми методами і маркетинговими стратегіями просування банківських послуг до споживача, адже глобалізація та інформаційні технології, як уже було зазначено вище, змушують комерційні банки конкурувати із широким колом небанківських фінансових установ. У цьому контексті активне використання online-технологій створює сприятливі умови для забезпечення прозорості ринкових відносин, дозволяючи клієнтам без особливих витрат енергії і часу обирати найбільш вигідні для себе пропозиції банківських послуг, що істотно звужує для банків можливості цінового диктату внаслідок монополізації цілих секторів фінансового ринку, як це мало місце раніше.

Активне впровадження новітніх електронних технологій, комунікаційних засобів та високотехнічного обладнання забезпечило більш якісну і швидку передачу інформації. Водночас це дало можливість більш оперативно керувати фінансовими потоками у масштабах світового господарства, що не могло не позначитись на діяльності банківських установ. Постійно вдосконалюючись, інформаційні технології отримують усе нові

можливості застосування в банківському секторі. Адже ще зовсім недавно інформаційні системи розглядалися лише як засіб скорочення обсягів ручної праці і зниження банківських витрат та використовувалися переважно для автоматизації збору і обробки банківської інформації, а також для планування і контролю в банках. Утім, на сучасному етапі інформаційні технології стали рушійною силою докорінних структурних змін у банківському бізнесі, позаяк дозволяють буквально долати простір і час, відкриваючи банкам цілодобовий вихід на будь-які географічно віддалені фінансові ринки, а клієнтам – безперешкодний доступ до банківських сервісів, не залежно від часу і місця розташування.

Такий доступ отримав назву дистанційного банківського обслуговування, котре являє собою технологію, за якої здійснення банківських операцій не потребує фізичної присутності у відділенні банку, що передбачає проведення платежів чи інших дій із коштами клієнта на основі його дистанційних розпоряджень, які передаються через різні канали доступу до банківського серверу за допомогою певних технічних засобів, включаючи телефон (telebanking), інтернет (internet-banking), а також портативні пристрої (mobile-banking).

Телебанкінг у цьому переліку історично був першою інноваційною технологією такого роду, що являє собою автоматичну систему інформування клієнтів комерційного банку, яка дозволяє оперативно і цілодобово управляти рахунками за допомогою телефону, що здійснюється через call-центр банківської установи, тобто спеціальний апаратно-програмний комплекс, котрий забезпечує обробку вхідних телефонних викликів автоматично або за допомогою оператора. У порівнянні зі звичайною інформаційно-довідковою службою використання call-центру дозволяє оптимізувати обробку дзвінків, скорочуючи час пошуку потрібної клієнтові інформації та забезпечуючи постійну доступність послуги. До того ж на його основі можна організувати цілий ряд послуг, таких як інформаційно-довідкова підтримка для клієнтів, автоматизоване управління банківськими рахунками, організація служби технічної підтримки.

Інноваційність маркетингових стратегій у застосуванні call-центру банку полягає також і у розширенні можливостей забезпечення для кожного клієнта індивідуального обслуговування. Адже сучасні технології функціонування банківських call-центрів дозволяють ідентифікувати абонента, що телефонує, і завчасно отримувати наявну про нього інформацію, включаючи звичні для нього вимоги та запити, що дозволяє банку в найкращий спосіб організувати максимальне задоволення потреб клієнта.

Подальший розвиток дистанційного банківського обслуговування

зумовив використання у банківській справі ще більш новітніх засобів зв'язку, передусім через інтернет та мобільні телефонні мережі, які істотно розширили можливості доступу клієнтів до банківських послуг через internet-banking та mobile-banking. Інтернет по суті дозволив змінити традиційну технологію функціонування систем «клієнт-банк», адже тепер немає необхідності в установці спеціалізованого програмного забезпечення у самого клієнта, так як кінцевий користувач працює тільки зі стандартною програмою (браузером). Інтернет-банкінг – це загальна назва технологій дистанційного банківського обслуговування, а також доступ до рахунків та банківських операцій, що надається клієнту в будь-який час і з будь-якого комп'ютера, що має доступ до інтернету. Мобільний банкінг – це система, яка дає можливість власнику мобільного телефону розпоряджатися грошовими коштами, що знаходяться на його рахунку в будь-якому банку.

Даний напрям інноваційного розвитку банківської справи відображає докорінну зміну підходів у взаємодії банку з клієнтами, коли в епоху усе більшої віртуалізації бізнес-середовища надання відповідних банківських послуг стає усе простіше, швидше і дешевше саме через мережу інтернет. А з іншого боку, об'єктивною передумовою усе більш інтенсивного використання інтернет-технологій у банківському бізнесі є активна конкуренція з боку як банківських, так і небанківських установ фінансового ринку, що розглядають відповідні послуги як ефективний засіб утримання і залучення клієнтів.

Тому нині системи інтернет-банкінгу включають у себе по суті повний набір банківських послуг, що надаються клієнтам, за винятком операцій з готівкою. Крім того, дані системи можуть бути основою дистанційної роботи на ринках цінних паперів і віддаленого страхування, так як вони забезпечують проведення розрахунків і контроль над ними з боку всіх учасників операцій. Якісно новий рівень систем інтернет-банкінгу визначається тим, що сьогодні – це набір програмних модулів, які дозволять банку збирати необхідну інформацію про клієнта, узагальнювати та нагромаджувати її, робити певні обґрунтовані висновки, експортувати її в інші програмні доповнення, надавати необхідну інформацію клієнтам чи співробітникам банку. Інакше кажучи, такі системи є основою налагодження тривалих відносин комерційних банків з клієнтами та передумовою для постійного підвищення рівня банківського обслуговування.

У цьому зв'язку відбуваються процеси кардинальної трансформації каналів інформаційної взаємодії між банками та їх клієнтами, передусім у сфері банківського маркетингу, що відображає уже ті інновації, які пов'язані з рекламою та способами просування банківських продуктів до кінцевого споживача. Адже сучасні мультимедійні засоби в змозі забезпечити віртуальне

інтерактивне комунікування банку з клієнтом, яке практично замінює особисте спілкування з ним у банківському відділенні, дозволяючи донести усю необхідну інформацію про банківські продукти і умови обслуговування. А тому новітні технології по суті скорочують інформаційну асиметрію, підвищуючи ступінь прозорості фінансового ринку, та роблять більш доступною для клієнтів інформацію про банки. Як наслідок, позитивними результатами глобального технологічного переозброєння банківської системи на основі інтернет-технологій стали покращення рівня інформування клієнтів, підвищення якості банківських послуг та їхньої диверсифікації в результаті активізації конкуренції у банківському секторі.

Ще одним важливим напрямом управління інноваційного розвитку банків є оптимізація організаційних структур банківських установ, відображаючи їх здатність пристосуватись до потреб у змінах технологічних підходів до побудови власної бізнес-моделі у такий спосіб, щоб вона максимально відповідала викликам фінансового ринку та існуючого на ньому конкурентного середовища, пов'язаного із наданням широкого розмаїття фінансових послуг на основі високих технологій. Даний напрям управління банками відображає серйозні зміни усієї парадигми банківської інноваційної діяльності. Адже якщо раніше банки зосереджували свою увагу в основному на продуктових інноваціях, що забезпечували тимчасову конкурентну перевагу на фінансовому ринку, то в сучасних умовах головне місце відводиться інноваціям самих банківських бізнес-моделей, які дозволяють суттєво покращувати фінансові показники та є головними засобами конкурентної боротьби за клієнта.

Потрібно розуміти, що іманентною ознакою сучасного фінансового ринку стало його інтегрування у міжнародний інформаційний простір, унаслідок чого комп'ютеризація та інформатизація глобальних ринків і цифрові технології сприяли революційним змінам у банківському бізнесі та появі не лише новітніх банківських послуг. Річ у тім, що розвиток інформаційних технологій сприяв активізації принципів змін і в умовах надання традиційних банківських послуг в усьому світі та в організації діяльності самих банків. Адже усе більша кількість банківських установ переходить до управління рахунками із використанням можливостей інтернету, що практично повністю змінює існуючий ландшафт фінансових ринків та підходить до організації операційної діяльності комерційних банків.

Як наслідок, у багатьох країнах відбувається перехід від класичної філіальної моделі до моделі дистанційного банківського обслуговування і усе більше банківських операцій проводиться клієнтами без візиту в банк. У зв'язку із такими тенденціями бізнес-модель у банківському бізнесі усе більше

ґрунтується на перенесенні центру ваги на дистанційне банківське обслуговування, а функції існуючої роздрібно́ї мережі поступово звужуються і банківські філії усе більше перетворюються на спеціалізовані сервіс-центри із розширенням зон самообслуговування клієнтів. У розвинутих країнах створюються навіть повністю автоматизовані філії банку, які являють собою приміщення зі спеціальним банківським обладнанням, де клієнт здійснює самостійну роботу зі своїми рахунками (поточними, ощадними, картковими), а саме: оплату комунальних послуг та інших платежів, прийом і видачу готівки за допомогою банкоматів, здійснення безготівкових грошових переказів, отримання виписок за необхідний період часу, а також конвертацію валюти, розміщення депозитів, формування власного інвестиційного портфеля.

Цінність таких інноваційних змін у роботі банківської системи для споживача банківських послуг полягає у тому, що вони розширюють часові та просторові рамки, у яких клієнт може здійснити банківські операції, адже за таких умов зникає необхідність підлаштовування під конкретний графік роботи банківської установи, позаяк її сервер зазвичай доступний цілодобово без перерв на обід, вихідних і святкових днів. При цьому те, що клієнт банку фактично проводить самостійну роботу зі своїми рахунками, означає усе більший перерозподіл навантаження усередині самого банку від економічно малоєфективної операційно-касової роботи у бік високоефективної праці менеджерів, що займаються кредитними, трастовими, консалтинговими та іншими видами банківських послуг. Як наслідок, за рахунок економії на витратах такі банки можуть пропонувати більш вигідні відсоткові ставки і умови обслуговування. Адже при відносно невеликому вкладенні коштів та утриманні меншого штату співробітників перед банками відкриваються значно ширші можливості обслуговування великих територій та груп клієнтів. За таких обставин змінюється сам характер управління банківськими установами, позаяк впровадження організаційно-економічних інновацій зумовлює зміни у організації документообігу, взаємодії між структурними підрозділами банків, оптимізації формування їх персоналу.

Ці ж самі тенденції навіть іще більшою мірою стосуються також іншого напрямку банківських інновацій, пов'язаного із появою так званих віртуальних банків, що працюють з клієнтами виключно через мережу інтернет і не мають власної філіальної сітки, такий, наприклад, як Монобанк в Україні. У цьому разі у клієнта банку відсутня необхідність контактувати із його фронт-офісом, а всі взаємини у процесі обслуговування будуються виключно через інтернет-мережу. За цих умов ряд традиційних конкурентних переваг банків, включаючи тісні довготривалі контакти з клієнтами та розвинена філіальна мережа, навіть можуть частково втрачати своє значення, позаяк нове покоління клієнтів більш

охоче користується послугами інтернет-банкінгу, аніж традиційними каналами банківського обслуговування, що надаються філіальною мережею, адже сучасні мультимедійні засоби спроможні забезпечити віртуальне інтерактивне спілкування банку з клієнтом, яке практично замінює особисті контакти із ним у філії. Тому практика розвинутих країн свідчить про ефективність ще однієї моделі інтернет-банкінгу, за якої комерційні банки поєднують традиційний банківський сервіс із дистанційним обслуговуванням через мережу інтернет, тобто забезпечують багатоканальний підхід до роботи з клієнтами, а за рахунок економії на витратах можуть пропонувати більш вигідні відсоткові ставки і умови обслуговування.

Таким чином, інноваційні зміни в організаційних структурах комерційних банків фактично призводять до появи принципово нових підходів до побудови бізнес-моделі роботи банківських установ на ринку і порядку дистанційного обслуговування клієнтів. Зокрема, йдеться про такі підходи, як: 1) екстериторіальність та безперервність роботи банківської системи, що передбачає надання клієнту можливості управляти грошовими коштами, незалежно від його місця знаходження і часу доби; 2) множинність каналів доступу, що означає спроможність банківських установ забезпечувати клієнтів різними каналами надання послуг і отримання інформації від банку; 3) загальнодоступність, що передбачає прийнятність для клієнтів цінової політики банку, пов'язаної із впровадженням інноваційних систем і змінами умов обслуговування; 4) інтерактивність, яка означає можливість банку проводити операції в режимі самообслуговування, але при збереженні за клієнтом права вибору і традиційного режиму отримання банківських послуг – через фронт-офіс банку. Реалізація цих підходів відображає по суті цілісну стратегію змін в організаційних структурах банків з метою забезпечення їх максимальної відповідності до нових умов банківської діяльності на інноваційних засадах.

Проте, необхідно зазначити, що попри усі величезні переваги, процес оптимізації бізнес-моделі сучасного банку на основі інновацій все ж таки містить у собі і певні проблеми і протиріччя. З одного боку, посилення конкуренції на фінансову ринку вимагає від банку постійних зусиль щодо зниження витрат задля підвищення ефективності своєї діяльності, що потребує впровадження усе більш жорстких схем контролю за витрачанням коштів і аналізу їх ефективності. Однак з іншого боку, необхідність відповідати вимогам часу змушує банки збільшувати витрати на впровадження нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, розвивати додатково до існуючої мережі філій електронні дистрибутивні канали, а відтак комерційні банки стикаються з необхідністю вирішення протиріччя між прагненням до економії і необхідністю здійснення великих капітальних вкладень у інновації. У зв'язку з цим банки

повинні провадити політику постійного моніторингу з тим, щоб витрати на інновації виявилися виправданими, тобто удосконалення банківських продуктів, розширення дистрибутивних каналів і покращення маркетингових стратегій, а також оптимізація організаційної структури та бізнес-моделі, мають сприяти у майбутній період генеруванню адекватного рівня доходів з тим, щоб забезпечити належний рівень ефективності банківської діяльності.

Слід відзначити, що реалізація інноваційної діяльності банків у нашій країні може супроводжуватись також рядом інших проблем об'єктивного та суб'єктивного характеру, що мають братися до уваги при розробці стратегії управління інноваційним розвитком банківських установ. Так, однією із перешкод у процесі реалізації ефективної інноваційної політики банків є дорожнеча інноваційних технологій, що суперечить завданню із забезпечення максимальної доступності банківських послуг для широкого загалу та серйозно підвищує ризики втрати конкурентних позицій банку на ринку саме унаслідок цінової політики. З іншого боку, істотною перешкодою на шляху активного впровадження банківських інновацій є те, що як і раніше значна частина населення має порівняно низький рівень доходів, що не дозволяє сформувати адекватний рівень ринкового попиту на інноваційні банківські продукти, які можуть коштувати дорожче, принаймні на початкових стадіях впровадження. Адже низька платоспроможність населення породжує його нездатність платити вищі тарифи за більш якісні і високотехнологічні банківські послуги.

В сучасних умовах момент однією з головних перешкод на шляху формування ефективної інноваційної політики є те, що достатньо важко оцінити інноваційний потенціал різних варіантів організаційно-економічного розвитку банків, адже розробка нових банківських послуг і продуктів вимагає істотної зміни або коригування стратегій багатьох банківських установ. При цьому необхідно структурувати нововведення, що дозволило б визначити не тільки вибір конкретної стратегії або методу побудови економіко-організаційного механізму управління банком, а й характер майбутньої діяльності, склад банківських операцій, форми обслуговування клієнтів. Також однією з перешкод у сфері ефективної інноваційної політики є висока вартість інноваційних технологій, оскільки підвищення доступності банківських послуг, яке найчастіше передбачається сучасними рішеннями, серйозно підвищує ризики. У зв'язку з цим банки повинні в першу чергу забезпечити виправданість витрат на інновації, тобто важливим аспектом управління інноваційним розвитком банку є адекватне прогнозування результатів впровадження інновацій, з урахуванням попиту клієнтів та співвіднесення здійснюваних витрат із одержаною в майбутньому вигодою від запровадження інноваційних послуг.

Крім того, проблеми активного просування банківських інновацій на фінансовому ринку можуть також бути пов'язані із недостатньою затребуваністю банківських інноваційних послуг через невисокий рівень фінансової грамотності та недостатню проінформованість клієнтів банків про наявність і можливості користування новітніми банківськими продуктами і технологіями, що істотно знижує їхню зацікавленість у використанні інноваційних банківських розробок. Сила звичок і традицій також можуть мати чималий вплив у цьому процесі, відображаючи неготовність ряду клієнтів сприймати послуги віртуального банку в силу потреби в індивідуальному підході та живому спілкуванні із банківськими працівниками. Тому несприйнятність до нововведень з боку значного числа учасників фінансового ринку може стати вагомим суб'єктивним фактором перешкоджання розвитку банківських інновацій.

Слід відзначити, що такі суб'єктивні фактори можуть мати місце не лише з боку споживачів банківських послуг, але і з боку самих банків. Йдеться передусім про відсутність або нестачу кваліфікованого банківського персоналу в сфері інноваційної діяльності, що може стати істотною перешкодою як у процесі розробки інноваційних банківських продуктів і технологій, так і на стадії їх подальшого просування на відповідних сегментах фінансового ринку. Тому мала кількість висококваліфікованих фахівців, здатних працювати в інноваційній сфері, є ще одним вагомим фактором перешкоджання активному розвитку банківських інновацій. Не меншу роль у цьому перешкоджанні можуть також відігравати об'єктивні чинники екзогенного характеру, зокрема, недосконалість законодавчої і нормативної бази, що визначає рамкові умови, які регулюють банківську діяльність, включаючи її інноваційну складову. Одним із завдань такого регулювання, наприклад, мала б бути чітка регламентація використання бізнесом і населенням електронного цифрового підпису. Адже питання безпеки при проведенні банківських трансакцій із застосуванням інтернет-технологій набувають першочергового значення в умовах карколомного зростання масштабів таких платежів і загострення загроз реалізації шахрайських схем, що породжує відповідну недовіру з боку банківських клієнтів та їхню низьку активність щодо користування інтернет-банкінгом.

Окрім законодавчого поля, серед вагомих об'єктивних чинників, що обумовлюють труднощі інноваційного розвитку банків, також можна відзначити наступні: недостатній розвиток інноваційної інфраструктури в країні та її низький інноваційний потенціал; недостатня кількість інформації про кращі зразки сучасних технологій у банківському бізнесі розвинутих країн; обмежені фінансові і технологічні можливості банківських установ, що

позначається на можливостях оперативного реагувати на запити ринку щодо новітніх банківських послуг; високий рівень всіх видів ризиків ведення бізнесу (політичні, воєнні, фінансові, валютні, інвестиційні) та пов'язана із ними невизначеність строків реалізації інноваційного процесу; відсутність ефективної і узгодженої державної інноваційної політики, в тому числі і у фінансовій сфері, що зачіпає інтереси комерційних банків в Україні.

Як можна розуміти із зазначеного переліку, подолання даних перешкод не є питанням для вирішення лише самими комерційними банками, але й проблемою національного рівня, розв'язання якої має здійснюватись комплексно, у процесі реалізації державної інноваційної політики, що повинна забезпечити стійкий розвиток економіки країни у процесі активного впровадження новітніх технологічних змін не лише у реальному секторі, але і у банківській системі.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, необхідно наголосити, що банківські установи в сучасних умовах при формуванні власної стратегії управління мають розцінювати інноваційний напрям розвитку як найважливіший засіб забезпечення стабільності свого функціонування, економічного зростання і конкурентоспроможності, позаяк ефективність діяльності банку залежить від його здатності задовольняти певні потреби клієнтів. Результати впровадження таких нововведень можуть проявлятися у розширенні клієнтської бази банку, оптимізації його філіальної мережі і організаційної структури, збільшенні частки фінансового ринку, скороченні трансакційних витрат проведення банківських операцій, а також у забезпеченні стійкості функціонування банку в довгостроковій перспективі. Банківські інновації є по суті бізнес-процесами, розвиток яких в сучасних умовах має здійснюватися за трьома основними напрямками, включаючи: створення і впровадження інноваційних банківських продуктів та удосконалення існуючих банківських послуг; формування новітніх технологій просування банківських продуктів до кінцевого споживача; удосконалення організаційного та інформаційно-технологічного забезпечення банківської діяльності.

Економічна цінність банківських інновацій за вказаними напрямками визначається зростанням прибутковості, розширенням масштабів бізнесу і можливостей для подальшого реінвестування капіталу. В умовах усе зростаючої конкуренції на фінансових ринках банківські інновації будуть передусім спрямовані на залучення нових і утримання існуючих клієнтів, а також на розширення спектру банківських послуг і вдосконалення технологій їх надання відповідним споживачам. Це означає, що для того, щоб не втратити конкурентні переваги, банки повинні постійно удосконалювати свої операції і послуги, впроваджувати більш прогресивні структури управління, які

дозволяли б гнучко реагувати на мінливі зовнішні умови і одночасно забезпечували б якість своєї діяльності, контроль витрат і ефективності, тобто реалізувати ефективну інноваційну стратегію свого розвитку.

2.5. Управління товарними ресурсами торгівельного підприємства

Процес трансформації української економіки вимагає комплексного аналізу механізмів управління нею, зокрема управління ефективністю використання ресурсів. Актуальність дослідження проблем управління економічними ресурсами зумовлена постійними змінами економічної ситуації та значним загостренням конкуренції між підприємствами за ринки ресурсів і збуту готової продукції.

Головним чинником, що впливає на ефективність управління підприємством, є ефективність управління його ресурсами [1].

На нашу думку, дослідження особливостей оцінки ефективного управління ресурсами варто розпочати з уточнення цього поняття.

Термін, що досліджується, є багатозначним і складається з двох загальних понять: «ефективність управління» й «ресурси». До розгляду першого ми звернемося.

У сучасній економічній літературі поняття «ефективність» дуже часто зустрічається та використовується для явищ, процесів, понять, що розглядаються, але однакового трактування воно ще не знайшло в науковців. Як зазначено в роботі [2, с. 43], «ефективність відноситься до унікальних економічних категорій, тому що усі знають, як вона розраховується, але ніхто не знає, що вона визначає», тому потребує детальнішого вивчення.

Автор доповнює, що ефективність є однією з ключових категорій як економічної науки, так і господарської практики. Питання ефективності торкаються всіх сфер діяльності та інтересів людини. Існує ефективність виробництва, праці, фінансової та інвестиційної діяльності, ефективність виховання, лікування, освіти, управління (причому не тільки економічного). Загалом ефективністю володіє будь-який процес, орієнтований на досягнення будь-якої мети (який не є самоціллю) [3, с. 253].

Розглянемо детальніше це поняття. Основні етапи становлення теорії ефективності виробництва та її дискусійні питання розглянуто лауреатом Нобелівської премії французьким вченим-економістом Морісом Алле, який довів, що перший етап розвитку теорії ефективності в економіці припадає на період до появи робіт Вільфреда Парето, другий – це період від робіт В. Парето до Другої світової війни, третій починається з 1940 року [4, с. 12].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

Література до параграфу 2.1.:

1. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
2. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: (Монографія). К.: Київ. нац.торг.-екон. ун-т, 2004. – 344с.
3. Конкурентоспроможність : проблеми науки та практики : монографія / за ред. В. С. Пономаренка, М. О. Кизима, О. М. Тищенко. – Х. : ФОП Александрова К. М. ; ВД «ІНЖЕК», 2010. – 365 с
4. Гриньова В.М. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств: (Монографія). – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 192 с.
5. Дідик Л.М., Лісовенкова І.М. Виробничо-господарський потенціал підприємства та проблеми його оцінки и проблеми его оценки // Вісник українського державного університету водного господарства та природокористування: Зб. наук. праць. – Рівне, 2013. – С.199-205
6. Осіпов П.В. Інтегральний виробничий потенціал харчової промисловості: (Монографія). Одеса: НАН України, 2004. – 288 с.
7. Чевганова В.Я., Карпенко Ю.В. До питання визначення економічної категорії „потенціал підприємства“ // Регіональні перспективи. 2000. № 2-3. С.213-214.
8. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: (Монографія) / За заг. ред. А.Е. Воронкової. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 520 с.
9. Дідух С.М. Принципи побудови системи оцінки інвестиційного потенціалу підприємства // Проблеми системного підходу в економіці. 2009. №3. С. 27-32
10. Корнійчук А.А. Значення виробничого потенціалу підприємства в досягненні його стратегічних цілей // Сталий розвиток економіки. 2012. №5. С.126-130
11. Репіна І.М. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. Посібник // І.М. Репіна, Федонін О.С., Олексюк О.І.. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
12. Ішук С.О. Виробничий потенціал: проблеми формування та розвитку: монографія / С.О. Ішук. – Львів: ІРД НАН України, 2011. – 278 с.
13. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: Монографія – Х.: Фактор, 2018. – 336 с.
14. Василенко В.А. Діагностика стійкого розвитку підприємства: Монографія. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 184 с.

15. Мельник О.Г. Діагностика діяльності машинобудівного підприємства на засадах системи економічних індикаторів: Монографія. – Львів: Видавництво ДП „Видавничий дім „Укрпол””, 2009. 188 с.
16. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень., Одеса: ОНЕУ. 2016. Вип. 1(60). С. 142-149
17. Кузнецова І.О. Інжинірингова парадигма як методологічне підґрунтя побудови процесу управління // Економіка: реалії часу, 2014, №2(12) - С. 52-57
18. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Технологія управління: сутність, структура та роль у формуванні конкурентних переваг підприємства // Сучасні технології управління: (Монографія) / За заг. ред. І.О. Кузнецової, О.С. Балабаш. Харків: «Діса плюс». 2023. С.7-21

Література до параграфу 2.2.:

1. International Energy Authority (2021), «The Role of Critical Minerals in Clean Energy Transitions», IEA, Paris. URL: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/ffd2a83b-8c30-4e9d-980a52b6d9a86fdc/TheRoleofCriticalMineralsinCleanEnergyTransitions.pdf>
2. Edgar G. Hertwich and others (2015), «Integrated life-cycle assessment of electricity-supply scenarios confirms global environmental benefit of low-carbon technologies», Proceedings of the National Academy of Sciences, 112(20), 6277–6282, National Academy of Sciences of the United States of America, Washington D.C. URL: <https://doi.org/10.1073/pnas.1312753111>
3. «Global Resources Outlook 2019: Summary for Policymakers», UNEP, Nairobi. URL: www.resourcepanel.org/reports/global-resources-outlook
4. Boston Consulting Group (2022), «Managing Raw-Material Volatility», BCG, Boston. URL: www.bcg.com/publications/2022/managing-raw-material-supply-volatility
5. See Saleem H. Ali and others (2017), «Mineral supply for sustainable development requires resource governance», Nature, Vol. 543, Issue 7645, pp. 367–372, Nature Publishing Group, London. URL: <https://doi.org/10.1038/nature21359>
6. World Bank (2017), «Illicit Financial Flows (IFFs)», World Bank, Washington D.C., URL: <http://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/illicit-financial-flows-iffs>
7. United Nations Environment Programme (2018a). Circular Economy Indicators: What Do They Measure? URL:

- <https://www.unenvironment.org/news-and-stories/blogpost/circular-economy-indicators-whatdo-they-measure>
8. Галушкіна Т.П., Мусіна Л.А., Потапенко В.Г., Машков О.А., Курикін С.І. Основні засади впровадження моделі «зеленої» економіки в Україні. URL: <http://www.dea.edu.ua/img/source/Book/1.pdf>
 9. Доповідь про зелену трансформацію в Україні на основі показників зеленого зростання ОЕСР. 2017. URL: <https://nonews.co/directory/lists/countries/gdp-per-capita-ppp>
 10. Енергетичний баланс України. Державний комітет статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/imf/meta/dks.htm>
 11. Енергетичні потоки України 2022р. Аналітичний прогноз робочої групи НЕК Укренерго. URL: <https://ua.energy/>
 12. Охорона довкілля в Угоді асоціацію між Україною та ЄС. Доповідь Платформи громадянського суспільства Україна ЄС, Брюссель, 18 травня, 2017. 85 с.
 13. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2030 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 07.12.2016 р. № 932-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2016-p#>
 14. ПРООН та Держенергоефективності об'єднують зусилля задля розвитку сталої, інклюзивної, зеленої економіки в Україні. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/pressreleases/2021/undp--energy-saving-agency-team-up-on-sustainable--inclusive--gr.html>
 15. Програма «Екологізація економіки в країнах Східного партнерства»: Greening Economies in the European Union's Eastern Partnership Countries (EaP GREEN). URL: http://ndei.me.gov.ua/pdf/EAP_GREEN.pdf
 16. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 липня 2021 р. № 868-р «Про схвалення Оновленого національно визначеного внеску України до Паризької угоди». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/868-2021-p#Text>.
 17. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. № 605-р Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-p#Text>
 18. Хумаров О. А., Мартієнко А. І., Хумарова Н. І. Формування внутрішнього вуглецевого ринку в Україні : монографія. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2016. 243 с.
 19. Фірсова К.В., Борісов О.Г. «Зелена економіка»: можливості для України. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/12.pdf>

20. Шашков С.В., Дегтяренко О.Г. Використання показників екологоекономічної оцінки в управлінні об'єктами малої енергетики. Управління енергоспоживанням: промисловість і соціальна сфера: монографія / під заг. редакцією О.М. Теліженка та М.І. Сотника. Суми: видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1», 2018. С. 28–51.

Література до параграфу 2.3.:

1. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. пер. з англ. В. С. Гуля. К.: Україна, 1994. 319 с.
2. Porter M. Competition in Global Industries. Harvard Business Press. 1986. 581 р.
3. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002р. № 40- IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2002. № 36. Ст. 266.
4. Коюда П.М., Шейко І.А. Ефективність економічної діяльності підприємств: теорія та практика: монографія Х.: Компанія СМІТ. 2013. 332 с.
5. Файчук О.М., Файчук О.В. Інноваційний процес як рушійна сила економічного зростання. Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 66–70.
6. ДСТУ ГОСТ 31279:2005. Інноваційна діяльність. Терміни та визначення понять.
https://dnaop.com/html/61918/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2_31279_2005
7. Чумак О.В. Соціально-філософський аналіз поняття «інновація» та «інноваційна діяльність».
URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_36_14.pdf
8. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities Oslo Manual 2018 Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. URL: https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en#
9. Покропивний С. Ф. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання. Економіка України. 1995. № 2. С. 24.
10. Коваленко О.В. Проблемні аспекти становлення інноваційної системи України в контексті теорії технологічного розвитку. Ефективна економіка. 2015. № 3. С. 31.
11. Близнюк Т.П. Вплив циклічності розвитку економіки на інноваційну діяльність підприємства. ФОП Александрова К.М. 2008. 352 с.
12. Коюда В.О. Лисенко Л.А. Інноваційна діяльність підприємства та оцінка її ефективності: монографія. Х.: ФОП Павленко О.Г.; ІНЖЕК, 2010. 224 с.

13. Конкуренентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
14. Ким, В. Чан. Стратегія голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Рене Моборн; пер. с англ. И. Ющенко. – 4-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 304 с.
15. M. Szymczak, Słownik Języka Polskiego, PWN, Warszawa 1996, s. 743.
16. OECD Innovation Strategy 2015, An Agenda for Policy Action, Paris 2015.
17. Global innovation index URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>
18. Тумановський Й., Павленко І. Аналіз і перспективи інноваційної діяльності в Польщі та Україні. Економіка і організація управління. 2020. № 2 (38). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9379>
19. Як змінилися позиції України в міжнародних рейтингах у 2022 році. Аналітичний портал Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/09/infografika/svit/yak-zminylysyapozycziyi-ukrayiny-mizhnarodnyx-rejtynhax-2022-rocz>
20. Zalızko V., Romashchuk M. Development of innovative active enterprises of Ukraine: modern status and forecast. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7032>
21. Гречаник О.Є., Хлебнікова Т.М., Темченко О.В. Сучасні проблеми управління інноваційно-активними підприємствами: досвід України та ЄС. Інвестиції: практика та досвід. № 2/2022 р. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2022/13.pdf
22. Чан Кім Стратегія блакитного океану [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/13474/temp>
23. Несен Л.М. Реалізація стратегії блакитного океану через реінжиніринг бізнес-процесів: практичний аспект [Текст] / Л.М. Несен // Поведінкові засади розвитку підприємств в контексті менеджменту: генезис і перспективи: Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. – Вінниця: ФОП Рогальська І.О. – 2014. – С. 65–70
24. Репіч А.Т. Актуальність стратегії блакитних океанів для українського ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jsui/bitstream/123456789/2917/1/8.pdf>
25. Зянько В.В., Єпіфанова І. Ю. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2015. 168 с.
26. Клепікова О.В. Інноваційна діяльність на підприємстві як об'єкт управління. Економіка транспортного комплексу. 2017. Вип. 14. С. 71-76.

27. Панасенко Д.А. Конкуренентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2017. № 727. С. 270-276.
28. Позняк С.В. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. №10. 2015. С. 2-5.
29. Романюк О.М., Шведа Н.П. Інновації як рушійна сила конкурентоспроможності підприємства. Матеріали Шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича «Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє» ТНТУ імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 6 квітня 2017 року). 2017. С. 51-52.

Література до параграфу 2.4.:

1. Sinkey, J. F. Commercial Bank Financial Management in the Financial-services Industry. 6th edition. New York: Prentice Hall, 2002. 696 p.
2. Stefanelli, V., Manta, F. Digital Financial Services and Open Banking Innovation: Are Banks Becoming 'invisible'? *Global Business Review*. 2023. 18 p.
3. Schurenberg, E. Eight Financial Innovations to Believe In. URL: <https://www.cbsnews.com/moneywatch/>
4. Hull, I. The development and spread of financial innovations. *Quantitative Economics*. 2016. №7. pp. 613-636.
5. Lerner, J. The new new financial thing: The origins of financial innovations. *Journal of Financial Economics*. 2006. Volume 79, Issue 2. pp. 223-255.
6. Степаненко, О.П. Тенденції інноваційного розвитку банківської системи України. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №6. с.275-282.
7. Козьменко, С.М., Васильєва, Т.А., Леонов, С.В. Маркетинг банківських інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №1. с.13-28.
8. Єгоричева, С.Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти: монографія. Полтава: ТОВ «АСМІ», 2010. 348 с.
9. Степура, А.Т. Банківські інновації: суть та значення у кредитуванні малого та середнього бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2017. №14. с. 131-135.
10. Золотарьова, О.В., Чекал, А.А. Інноваційні банківські продукти та специфіка їх упровадження в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Випуск 16. Частина 1. с. 112-115.

Література до параграфу 2.5.:

1. Гладир Т.С. Ресурси підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3044>
2. (дата звернення 10.09.2023).
3. Літвінова В. О. Економічна ефективність: сутність та форми. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 2. С. 43-45.
4. Літвінова В. А. Підвищення конкурентоспроможності продукції: проблеми визначення ефективності. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2013. № 8. С. 252-256.
5. Алле М. Умови ефективності економіки. Перек. з франц. Л.Б. Азімова, А.М. Беяніна, І.А. Єгорова, Н.М. Калмикова. URL: <https://crafta.ua/lots/6538942702-alle-moris-usloviya-effektivnosti-v-ekonomike> (дата звернення 10.09.2023).
6. Осипов В.І. Ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства: питання теорії та практики. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика*: монографія / за ред. Е.А. Кузнецова. Харків : Бурун Книга, 2011. 512 с.
7. Тікін В.С. Ефективність – не коефіцієнт. *Економічні науки*. 2009. № 7(56). С. 94-97.
8. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. К. : Знання, 2007. 1072 с.
9. Наказ Державного комітету України з питань науки, інновацій та інформатизації від 13.09.2010 р. № 18 «Про затвердження Методичних рекомендацій з комерціалізації розробок, створених в результаті науково-технічної діяльності». URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/929_007 (дата звернення 20.09.2023).
10. Мельник Л.Г., Каренцева Л.І. Економіка підприємства. Суми ВТД «Університетська книга», 2002. 400 с.
11. Шеремет А.Д., Сайфулін Р.С. Методика фінансового аналізу. URL: <https://institutiones.com/download/books/1901-metodika-finansovogo-analiza-sheremet.html> (дата звернення 10.09.2023).
12. Ковальов В.В. Управління грошовими потоками, прибутком та рентабельністю. URL: https://books.google.com.ua/books/about/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D1%8B%D0%BC%

- D0%B8.html?id=UvpFcgAACA AJ&redir_esc=y (дата звернення 20.09.2023).
13. Перерва П. Г., А. В. Кравчук. Ефективність як економічна категорія. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія: Економічні науки. 2018. № 15 (1291). С. 137-143.
 14. Кошельок Г.В. Формування системи ефективного управління грошовими потоками підприємства : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра с.-г. наук : 08.00.04. Одеса, 2021. 505 с.
 15. Синк Д. Управління продуктивністю: планування, вимірювання та оцінка, контроль та підвищення. Перек. з англ., заг. ред. В.І. Данилова-Данільяна. URL: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=15.%2509%D0%A1%D0%B8%D0%BD%D0%BA> (дата звернення 20.09.2023).
 16. Карлоф Б. Ділова стратегія. Концепція, зміст, символи. URL: <http://economics-lib.ru/books/item/f00/s00/z0000033/index.shtml> (дата звернення 20.09.2023).
 17. Друкер П. Ефективне керування. Економічні завдання та оптимальні рішення. Перек. з англ. М.В. Котельникової. URL: <https://www.livelib.ru/book/1001068610-effektivnoe-upravlenie-ekonomicheskie-zadachi-i-optimalnye-resheniya-piter-druker>
 18. Джонсон Д. Сучасна логістика / Д. Джонсон, Д. Вуд, Д. Вордлоу та ін: перек. з англ. 8-е вид. URL: https://www.logistics-gr.com/index.php?option=com_content&id=5902&c-72&Itemid=99 (дата звернення 20.09.2023).
 19. Сотнікова Д. В. Ідентифікація поняття стратегічних ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1468>
 20. Вавдійчик І. М. Товарні ресурси підприємств роздрібної торгівлі та організаційно-економічні форми їх забезпечення. *Науковий погляд*. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/187/289> (дата звернення 20.09.2023).
 21. Ходжсон Дж. Економічна теорія та інститути: Маніфест сучасної інституційної економічної теорії. URL: https://books.google.com.ua/books/about/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F.html?id=jFVeAAAACA AJ&redir_esc=y (дата звернення 20.09.2023).

- 22.Мазаракі А. А., Пшеслінський Д.М., Смолін І.В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 384 с.
- 23.Березін О.В., Карпенко Ю.В. Теорія і практика забезпечення ефективного використання потенціалу торговельних підприємств: монографія. Полтава: Інтер Графіка, 2012. 203 с.
- 24.Оптова торгівля в Україні: монографія. За ред. А.А. Мазаракі. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 208 с.
- 25.Хоменко Н.В., Карпенко О.В., Верига Ю.А. Товарні запаси: проблеми обліку, контролю та звітності: Монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 153 с.
- 26.Овандер Н.Л., Поліщук М.В. Оптимізація товарних запасів як фактор ефективної діяльності торговельного підприємства. URL: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=25.%2509%D0%9E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D1%80> (дата звернення 20.09.2023).
- 27.Белікова В. І. Оптимізація товарних запасів лакофарбових матеріалів. *Вісник КНУТД*. 2014. №2. С. 186-191.
- 28.Мазараки А. А. Торговля: история, цивилизация, мораль К. : Книга, 2010. 624 с.

3.2. Удосконалення управлінського обліку як бази інформаційного забезпечення управління підприємством

Особливої актуальності і складності сьогодні набуває проблема посилення орієнтації обліку на управління, що в першу чергу стосується організації впровадження та забезпечення на підприємствах належного застосування управлінського обліку. Управлінський облік є основою управління підприємством, у ході якого реалізується стратегія його розвитку та функціонування. Організація управлінського обліку є внутрішньою справою самого суб'єкта господарювання, оскільки він служить лише інтересам управлінської ланки та не є обов'язковим для підприємств з погляду законодавчого регулювання, рішення щодо доцільності його ведення приймається керівником підприємства. Управлінський облік є ефективним, якщо він дає можливість досягнути мету підприємства з найменшими витратами на організацію і функціонування його як системи і, як правило, отримати відповідну вигоду.

У цілому процес організації управлінського обліку в сільському господарстві через сезонність та багатогалузевість є досить складним, багатоступінчастим і трудомістким та вимагає:

- взаємозв'язків адміністративного персоналу та керівників структурних підрозділів підприємства;
- наявності висококваліфікованих спеціалістів;
- наявності необхідних ресурсів та комп'ютерних технологій для обробки інформації.

Ефективне функціонування управлінського обліку потребує взаємоузгодженості усіх рівнів управління та залучення висококваліфікованих кадрів, що пов'язано в першу чергу із самою його специфікою, яка вимагає відповідних знань з обліку, аналізу, контролю, планування, управління та права.

В науковій літературі активно обговорюється проблематика управлінського обліку на основі ризик-орієнтованого підходу. Панченко І. А. [1] вивчає місце та роль бухгалтерського обліку в системі ризик-орієнтованого управління, здійснює аналіз повноважень працівників бухгалтерської служби у впровадженні ризик-орієнтованого управління господарською діяльністю. Іванков В. М. [2] запропонував концептуальні основи ризикорієнтованого управлінського обліку інноваційної діяльності з використанням науково-методичних підходів до вирішення наукової проблеми узгодженого використання різних систем оціночних показників. Занора В. О. [3] визначає ризикорієнтоване управління як «ітеративний, динамічний процес, що

представляє собою сукупність управлінських функцій, а саме: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, з інтегрованими складовими управління ризиками та здійснюється з метою досягнення цілей організації».

У практичній діяльності сільськогосподарських підприємств процес організації управлінського обліку повинен бути поступовим, взаємопов'язаним та обґрунтованим, враховувати загальні напрямки розвитку підприємства та дійсний стан кожного з видів обліку, аналізу, планування і контролю. При цьому необхідним є розробка плану організації управлінського обліку, який характеризує системний підхід до його впровадження і передбачає такі кроки:

- 1) виділення структурних підрозділів та сегментів;
- 2) вибір форми обліку та способів обробки і представлення інформації;
- 3) документування операцій та документообіг;
- 4) виокремлення рахунків управлінського обліку;
- 5) уточнення класифікації витрат і методів калькулювання;
- 6) обґрунтування найбільш вагомих показників аналізу витрат, видів планування та контролю;
- 7) формування ефективної системи внутрішньої управлінської звітності;
- 8) розподіл обов'язків між виконавцями облікових робіт на всіх рівнях управління.

На сьогоднішній день в структурі сільськогосподарських підприємств відсутня служба, яка займається управлінським обліком, аналізом, бюджетуванням і контролем виробничих показників та складанням внутрішньої звітності. Цим частково займаються, як правило, планово-економічний відділ, бухгалтерія, і тому втрачається оперативність даних управлінського обліку. На багатьох підприємствах взагалі відсутні такі його складові, як аналіз, планування (прогнозування) і контроль. Тому, з метою забезпечення більшої ефективності управлінської інформації на багатгалузевих сільськогосподарських підприємствах необхідно впроваджувати управлінський облік та виділити в складі бухгалтерської служби спеціалізовану службу – відділ управлінського обліку, що дозволить надати останньому більших можливостей у реалізації його функцій за допомогою сучасних інформаційних систем. При цьому організаційна структура бухгалтерського апарату відповідатиме комбінованому типу, що передбачає усунення дублювання операцій та дозволяє самостійно розпоряджатися відповідним спеціалістам в межах своєї компетенції.

Створення управлінського відділу не регламентується державними органами, форма його організації обирається самостійно, залежно від

структури, особливостей діяльності та потреб управління. Ця служба буде займатися обліком, аналізом, контролем, бюджетуванням, прогнозуванням витрат, доходів і інших об'єктів управлінського обліку та складанням на їх основі відповідної внутрішньогосподарської звітності на чолі з її керівником та спеціальними бухгалтерами (наприклад, бухгалтером-аналітиком, бухгалтером-контролером та економістом) за допомогою прогресивних аналітичних програм.

Разом з тим, необхідно надати обліковим працівникам центрів відповідальності часткових повноважень бухгалтерів-аналітиків та можливість приймати оперативні управлінські рішення, що дозволить вести детальний синтетичний і аналітичний облік, здійснювати аналіз планових та фактичних показників роботи підрозділів, зводити дані про витрати виробництва в розрізі видів продукції та складати відповідні форми звітності на різних рівнях управління та зводити їх по підприємству в цілому. Це сприятиме децентралізації обліку та встановленню чіткої відповідальності за результати роботи, що характерне саме для управлінського обліку.

Керівник відділу здійснює контроль та перевірку форм внутрішньої звітності, формування управлінських рішень у визначених (передбачуваних) напрямках та надає звітність керівництву. При цьому, до працівників відділу ставляться такі вимоги, як професійна компетентність, об'єктивність, конфіденційність, порядність, незалежність та відповідальність в роботі.

Підвищення оперативності інформації на сільськогосподарських підприємствах передбачає чіткий розподіл праці між працівниками, регламентацію і конкретизацію дій та сприяє прискоренню прийняття рішень. Завдання оперативності полягає у можливості поширення позитивних наслідків, а не фіксації та попередженні негативних результатів. Саме оперативність дозволяє контролювати хід запланованих процесів і прийняття оперативних управлінських рішень. При цьому, важливого значення набуває проходження інформації усіх рівнів управління, а саме: представник та одержувач інформації, як і для кого, в якому вигляді.

Одним із основних завдань організації обліку в умовах використання комп'ютерних інформаційних технологій є розробка автоматизованої обліково-аналітичної системи розрахунків з оплати праці. Така розробка повинна базуватися на таких засадах: всі розрахунки в автоматизованій системі повинна відповідати сучасному законодавству, система має автоматично виконувати більшість розрахункових операцій, реєструвати й містити інформацію про документообіг з оплати праці, формувати фінансову звітність. Також вона повинна забезпечувати надійний захист інформації, передбачати можливість її

швидкого відновлення у разі непередбачених збоїв, крім того повинен бути розроблений механізм архівації даних.

До цього часу автоматизовані облікові системи розроблялися на базі окремих комп'ютерних платформ, кожна з яких містила власний набір інструментів і використовувала власний (найчастіше, не оптимальний) специфічний підхід для створення програмного забезпечення.

Виходячи з цього, існує потреба в розробці шаблону (базової системи), який буде використовуватися при розробці нової автоматизованої системи обліку розрахунків з оплати праці з подальшим внесенням до неї специфіки конкретного підприємства. Створення такого шаблону передбачає вирішення таких задач: визначення його основних складових елементів, розкриття їх характеристик, розробка механізму їх взаємодії. Основним призначенням шаблону є можливість його використання будь-яким підприємством, адже потрібно буде лише розробити блок, який враховуватиме його специфіку, при цьому можна використовувати будь-яку програмну платформу. Отже, шаблон представляє собою базову обліково-аналітичну автоматизовану систему, яка може використовуватися будь-якими підприємствами з доробкою блоку, який відповідає за специфіку його діяльності.

До цього часу автоматизовані облікові системи розрахунків з оплати праці розроблялися на базі окремих комп'ютерних платформ, кожна з яких містила власний набір інструментів і використовувала власний (найчастіше, не оптимальний) специфічний підхід для створення програмного забезпечення.

Виходячи з цього, існує потреба в розробці шаблону (базової системи), який буде використовуватися при розробці нової автоматизованої системи обліку розрахунків з оплати праці з подальшим внесенням до неї специфіки конкретного підприємства. Створення такого шаблону передбачає вирішення таких задач: визначення його основних складових елементів, розкриття їх характеристик, розробка механізму їх взаємодії.

Основним призначенням шаблону є можливість його використання будь-яким підприємством, адже потрібно буде лише розробити блок, який враховуватиме його специфіку, при цьому можна використовувати будь-яку програмну платформу. Отже, шаблон представляє собою базову обліково-аналітичну автоматизовану систему, яка може використовуватися будь-якими підприємствами з доробкою блоку, який відповідає за специфіку його діяльності.

Різноманітність сільськогосподарських формувань за розмірами та організаційними особливостями зумовило виникнення різних організаційних структур облікового апарату. У фермерських господарствах фінансовий облік веде фермер (член його сім'ї) або залучається на договірних засадах

спеціалізована організація чи сторонній бухгалтер, який зареєстрований як ФОП.

При самостійному веденні обліку фермер повинен володіти достатнім рівнем знань з організації бухгалтерського обліку, постійно слідкувати за змінами у законодавстві, а також знаходити час на безпосереднє ведення обліку. У разі залучення стороннього бухгалтера фермер звільняється від самостійного ведення обліку, але при цьому має передбачати кошти на оплату послуг з ведення обліку, крім того, він повинен контролювати ведення обліку залученою особою.

Тлущевич Н.В. стверджує, що для забезпечення відповідної організації роботи працівників відділу управлінського обліку необхідно використовувати сучасні технічні засоби збору, обробки та передачі інформації, що призведе до зменшення витрат часу на розрахунки, підвищення оперативності обліку і продуктивності праці та прийняття своєчасних управлінських рішень. Різноманітні види технічних засобів та комп'ютерних програм дозволяють ефективно використовувати інформаційні системи в практичній діяльності сільськогосподарських підприємств. Разом з тим, раціональне використання ЕОМ є складовою удосконалення управління сільськогосподарським підприємством [4].

У малих сільськогосподарських підприємствах фінансовий облік веде особа, що прийнята на постійну роботу на посаду бухгалтера, а в деяких випадках для допомоги бухгалтеру залучають ще кілька осіб. Іноді для ведення обліку можуть бути залучені на договірних засадах або спеціалізована організація, або сторонній бухгалтер.

У середніх і великих сільськогосподарських підприємствах (ТОВ, СК, ПрАТ тощо) веденням бухгалтерського обліку займаються декілька бухгалтерів, що об'єднуються в самостійний відділ (підрозділ), очолюваний головним бухгалтером. Наразі, для автоматизації фінансового обліку пропонують сучасні програмні продукти, серед яких BAS АГРО. Бухгалтерія. Дана програма є готовим інструментом для вирішення всіх завдань, що стоять перед бухгалтерською службою сільськогосподарських підприємств які займаються рослинництвом, тваринництвом, птахівництвом, переробкою і реалізацією сільськогосподарської продукції. Це прикладне рішення також можна використовувати виключно для ведення бухгалтерського та податкового обліку, а завдання автоматизації інших служб, наприклад, відділу продажів, вирішувати за допомогою інших прикладних рішень або систем.

Програма призначена для автоматизації бухгалтерського і податкового обліку, включно з підготовкою обов'язкової (регламентованої) звітності, в організаціях, що здійснюють сільськогосподарську діяльність і будь-які інші

види комерційної діяльності: оптову і роздрібну торгівлю продукцією сільгоспвиробництва, комісійну торгівлю (включаючи субкомісію), надання послуг, виробництво тощо. Рішення може ефективно використовуватися на сільськогосподарських підприємствах, що займаються рослинництвом, тваринництвом, птахівництвом, переробкою і реалізацією сільськогосподарської продукції. Характеристика можливостей даної програми наведено в табл.1.

Таблиця 1

Характеристика і призначення основних складових програми BAS АГРО.
Бухгалтерія [5]

Назва галузевого механізму	Основна характеристика і призначення галузевого механізму
Облік біологічних активів	<p>У повному обсязі реалізовано облік рослинництва і тваринництва. Тварини враховуються як в сумовому обліку, в головах, так і в живій вазі. У бухгалтера є можливість відобразити в системі все господарські операції, починаючи від приплоду і закінчуючи забоєм. Рішення задачі обліку біологічних активів включає в себе: придбання/реалізацію; приплід/приріст БА; переведення тварин між віковими групами; переведення в основне стадо, вибракування з основного стада; переміщення тварин; забій/падіж; переоцінка БА (приведення до справедливих цін).</p> <p>Документи для ведення обліку в тваринництві повністю підходять для птахівництва. Для роботи з інкубаторієм призначені окремі документи: Закладка в інкубаторій та Звіт про вихід інкубаторію.</p>
Облік транспорту та сільгосптехніки	<p>Автоматизований облік транспорту і сільгосптехніки. У програмі фіксуються подорожні листи, ведеться облік палива, показань спідометра і залишків в баках, розрахунок витрати палива за нормами, виконується розрахунок відрядної зарплати. Крім того, є можливість проаналізувати витрати на утримання машино-тракторного парку.</p> <p>Рішення задачі обліку автотранспорту і сільгосптехніки в конфігурації включає в себе: облік роботи автотранспорту (вантажний, легковий, спеціальний);</p>
Облік транспорту та сільгосптехніки	<p>За допомогою здійснюється облік роботи сільськогосподарської техніки (трактори, комбайни); виконується обробка подорожніх листів, облік видачі та списання ПІММ за фактом, розрахунок списання палива за нормою, облік залишків палива за водіями і одиницями техніки (баків);</p> <p>виконується автоматичний розрахунок відрядної зарплати водіїв і помічників, розрахунок вартості послуг найманого транспорту та сільгосптехніки; забезпечена можливість розрахунку фактичної собівартості кілометра пробігу, тонно-кілометра перевезення, фізичного гектара і гектара умовної оранки; формування звітів для аналізу автотранспорту і сільгосптехніки.</p>

Назва галузевого механізму	Основна характеристика і призначення галузевого механізму
Модуль «Обліку оренди землі»	У програму додана можливість обліку взаєморозрахунків з оренди землі (облік пайщиків). Реалізований автоматичний розрахунок нарахувань і утримань. Рішення задачі обліку оренди землі включає в себе: ведення обліку договорів оренди землі з приватними і юридичними особами; нарахування орендної плати за землю; нарахування інших виплат; виплата заборгованості різними способами: грошима, товарами, послугами; формування звітів за взаєморозрахунками з орендодавцями.

(Джерело: розроблено автором)

BAS АГРО. Бухгалтерія доповнене модулем «Облік акцизного палива». автоматизує документообіг підприємства при здійсненні господарських операцій з паливом відповідно до вимог законодавства України (табл. 2).

Таблиця 2

Функціональні особливості BAS Модуль акцизного палива

Складові модуля	Характеристика
Призначення доповнення	Доповнення дозволяє автоматизувати документообіг підприємства під час здійснення господарських операцій з паливом відповідно до вимог законодавства України. Звіти, що містять Доповнення, надають користувачу можливість відстежувати рух підакцизних товарів, прогнозувати об'єм акцизного реєстраційного ліміту. Доповнення надає можливість обліку густини пального для перерахунку тон (кг) в літри, відображення кількості товарів, що надійшло та реалізовано, в літрах при температурі 15°C.
Функціональні можливості	Відображення надходження та реалізації у розрізі акцизних місць зберігання Відображення надходження та видаток палива у відмінній від базової одиниці виміру (наприклад: прихід у "кг", реалізація в "л") Автоматичне створення акцизних накладних на підставі надходження, реалізації та переміщення пального Автоматичне створення декількох акцизних накладних на підставі одного документа для кожного окремого акцизного місця зберігання Контроль акцизних накладних, що попередньо створені на підставі документів Обмін акцизними накладними з "FREDO Звіт" та xml файл, форми для друку. Формування звітів (декларація по акцизу) та формування документу та друкованої форми ТТН з паливною специфікою.
Довідники	Доповнення містить довідник "Акцизні місця зберігання". Це дозволяє користувачу вести облік відокремлено від складів, у розрізі резервуарів або напівприцепів-цистерн. "Акцизні місця зберігання" можуть бути стаціонарними або пересувними

Складові модуля	Характеристика
	Елемент довідника "Контрагенти" містить ознаку "Платник акцизу з реалізації пального", що використовується в подальшому при формуванні "Акцизних накладних"
Документи	<p>Документи "Надходження товарів і послуг", "Реалізація товарів і послуг" та "Переміщення товарів" містять ознаку "Враховувати густину", після встановлення якої, в табличній частині документа з'являються поля "Акцизне місце зберігання отримувач" та "Акцизне місце зберігання відправник"</p> <p>Після проведення документів інформація буде обліковуватися у розрізі "Акцизних місць зберігання відправника та отримувача", що в подальшому дозволить автоматично створювати "Акцизні накладні"</p> <p>З метою прогнозування та відстеження акцизного ліміту організації, в системі наявні документи "Вхідна акцизна накладна" та "Вихідна акцизна накладна"</p>
Обробки	<p>В Доповненні наявні обробки "Створення вихідних акцизних накладних" та "Створення вхідних акцизних накладних", які дозволяють автоматично формувати документи відповідно "Акцизні накладні вихідні" та "Акцизні накладні вхідні"</p> <p>Обробка "Пакетне вивантаження накладних" надає можливість використовувати різноманітні фільтри для вивантаження окремих документів у зовнішній файл для подальшого завантаження в у "FREDO Звіт"</p>
Звіти	<p>"Відомість по партіях підакцизних товарів" – звіт відображає рух підакцизних товарів окремо у одиницях зберігання, кілограмах та літрах; у розрізі Організації, Складу, Номенклатури, Серії, Документу оприбуткування за певний період</p> <p>"Вхідний та Вихідний акциз" – відображають об'єми акцизного ліміту, що очікується, та об'єми акцизного ліміту, що підтверджено постачальником або зареєстровано платником.</p>
Інтеграція з "BAS АГРО. Бухгалтерія"	<p>Реалізована інтеграція з "BAS АГРО. Бухгалтерія", у зв'язку з чим додана функціональність:</p> <ul style="list-style-type: none"> - в документ "Подорожній лист вантажного автомобіля" додані реквізити для ведення обліку акцизу на видане паливо. Видимість цих реквізитів та участь документа в обліку акцизу на паливо регулюються прапорцем "Враховувати щільність" - в документ "Подорожній лист сільськогосподарської техніки" додані реквізити для ведення обліку акцизу на видане паливо. Видимість цих реквізитів та участь документа в обліку акцизу на паливо регулюються прапорцем "Враховувати щільність" - в обробку "Створення вихідних акцизних накладних" додана можливість створення акцизних накладних на підставі документів "Подорожній лист сільськогосподарської техніки" та "Подорожній лист сільськогосподарської техніки". Для створення зведених акцизних

Складові модуля	Характеристика
	накладних в цих документах треба встановити прапорцець "Створювати Акцизні накладні зведено".

(Джерело: розроблено автором на основі [6])

Звіти, що містяться в Доповненні, надають користувачеві можливість відстежувати рух підакцизних товарів, прогнозувати обсяг акцизного реєстраційного ліміту. Можливість застосування даної програми, сумісних із бухгалтерськими програмами для комплексної комп'ютеризації не тільки управління підприємством, а й всією виробничо-господарською діяльністю підприємства дозволить робити якісні фінансово-аналітичні розрахунки, контролювати комп'ютеризовані лінії з відгодівлі тварин чи вирощування рослин тощо.

Інтенсивний розвиток інформаційних систем і технологій, розширення сфери застосування мережі Інтернет обумовили виникнення нової форми здійснення виробничо-комерційної діяльності, що одержала назва «електронний бізнес», який стрімко розвивається в сфері аграрних та бухгалтерських послуг.

Щоб оцінити перспективи аграрного бізнесу і вдало їх реалізувати, важливо прописати всі особливості роботи та здійснення всіх агрономічних процедур. Для цього сільськогосподарські товаровиробники, під час створення бізнес-плану можуть звернутися до фахівців Агро аналітики Agri: бізнес-план. За допомогою даного сайту та програми у фермерів є можливість створити «Кабінет Аграрія» Агрофінансова Екосистема об'єднує аграріїв, фінансові установи, постачальників матеріально-технічних ресурсів, покупців сільськогосподарської продукції, інвесторів, донорів, страхові компанії та інші бізнеси з метою забезпечення доступу до фінансів, ринків та знань на засадах "Win-Win" для всіх учасників [7].

Для розробки перспективного плану потрібно поставити перед собою реалістичні цілі, проаналізувати перспективність обраних нішових культур чи традиційних культур вирощування. Крім цього оцінити головних конкурентів у галузі виробництва і зрозуміти, у чому ваша унікальна виробничо-торгова пропозиція. Для цього потрібно мати власний капітал, чи звернутися з даним бізнес планом для кредитних установ, майбутніх інвесторів, донорів, або прийняти участь у грантових програм. Для ефективного ведення виробництва потрібно також передбачити труднощі, які можуть виникнути, шляхи їх вищення, або застрахувати виши ризики.

Ефективна організація планування на підприємстві є формуванням цілісної системи, що містить такі види планування:

- стратегічне;
- бізнес-планування;
- бюджетування.

Стратегічне планування пов'язане з досягненням довгострокових цілей і реалізацією глобальних напрямків розвитку. При розробці стратегічного плану керівництво підприємства укрупненими блоками прописує загальну концепцію бізнесу і програму дій на майбутнє. Завдання стратегічного планування - обґрунтувати фінансову прийнятність управлінських рішень, пов'язаних з виконанням стратегічних завдань.

При бізнес-плануванні відбувається деталізація і формалізація стратегічного плану. Бізнес-планування пов'язане з використанням ресурсів підприємства для виробництва і продажу товарів з метою вирішення стратегічних завдань. Бізнес-планування задіює такі блоки, як маркетинг, логістика, структура та ресурси підприємства.

Бюджетування, по суті, деталізує фінансову частину бізнес-плану, що покликана забезпечити такий потік ресурсів, який створить прийнятний рівень витрат для одержання достатнього прибутку.

Три види планів мають чітко узгоджуватися між собою і бути співвідпорядкованими: ґрунтуючись на довгострокових стратегічних цілях і місії підприємства, розробляється бізнес-план, що є інструментом досягнення цих цілей, і далі в процесі бюджетування створюється система детальних планів з організацією системи координації та контролю їхнього виконання, орієнтована на бізнес-план [7, с. 18].

На початку періоду, на який розроблений бюджет, він є певним планом (еталоном), після його завершення стає засобом контролю та оцінки досягнутих результатів для підвищення ефективності управління в майбутньому [8, с. 46].

У сучасній науковій літературі в основному всі бюджети поділяють на генеральний (операційні та фінансові) і часткові, що є складовими операційних. Крім того, залежно від умов їх виникнення виділяють статичні, гнучкі та спеціальні бюджети.

Особливого значення набуває проблема впровадження практики бюджетування на сільськогосподарських підприємствах. При цьому найбільш гостро стоїть питання ефективного управління виробничими та фінансовими ресурсами, необхідними для організації належного виробничого процесу біологічних активів та сільськогосподарської продукції.

Застосування бюджетування в сільському господарстві повинно враховувати специфіку функціонування підприємств даної галузі та сприяти

раціональному управлінню грошовими потоками та прийняттю оперативних і альтернативних управлінських рішень.

Бюджетне планування, як і класифікація витрат, відповідає різним рівням управління. На сьогодні керівників сільськогосподарських підприємств вже не задовольняє інформація фінансових планів, які до цього часу складають один раз в рік. Сучасні керівники з метою прийняття управлінських рішень все гостріше відчувають потребу в періодичній кваліфіковано підготовленій інформації, яка б містила результативну частину і відповідні варіанти рекомендацій. Тому впровадження методики бюджетування на підприємствах сільського господарства як складової управлінського обліку, контролю та планування доходів, витрат і фінансових результатів на всіх рівнях управління дозволить, на нашу думку, поєднати матеріальні, трудові та грошові ресурси для ефективного управління бізнесом та досягнення оперативних і стратегічних цілей підприємства.

Так, система бюджетування на сільськогосподарських підприємствах повинна включати такі види бюджетів, як:

- поточні (операційні, оперативні) бюджети (бюджет реалізації, бюджет виробництва, бюджет запасів, бюджети прямих витрат, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет собівартості виготовленої та реалізованої продукції, бюджети адміністративних витрат та витрат на збут і інших витрат, бюджет фінансових результатів);
- фінансові бюджети (бюджетний Баланс, бюджет грошових коштів, бюджет капітальних вкладень).

Облік на сільськогосподарських підприємствах ведеться за центрами відповідальності, що сприяє покращенню управління діяльністю підрозділів підприємства та удосконаленню системи внутрішньої звітності. Тому завдання обліку за центрами відповідальності слід реалізувати через систему операційних бюджетів по кожному центру (сегменту), керівник якого відповідає за показники, які може контролювати та на які може впливати.

Безпосередньо результати роботи центрів відповідальності повинні періодично відображатися у звітах про виконання бюджетів, що можуть виступати частиною сегментної звітності (наприклад, Звіт про фактичну собівартість продукції).

У цілому, послідовність впровадження бюджетування в практику сільськогосподарських підприємств необхідно здійснювати в декілька взаємопов'язаних етапів:

1. аналіз існуючої організаційної структури;
2. виділення спеціалізованого підрозділу (відділу), який буде займатися бюджетуванням;

3. вивчення технології виробництва продукції;
4. виділення центрів відповідальності та розподіл обов'язків між ними;
5. розробка внутрішніх інструктивних та методичних матеріалів;
6. визначення видів бюджетів, їх форм та періодичності складання;
7. встановлення методики складання бюджетів;
8. встановлення необхідних джерел інформації;
9. вибір програмного забезпечення.

Як відомо, планування діяльності підприємства є складовою частиною управління в цілому і виступає однією з найважливіших функцій управлінського обліку, який орієнтований, у першу чергу, на перспективу. Планування охоплює всю діяльність суб'єкта господарювання, у процесі виконання якого аналізується інформація про минулу виробничо-фінансову діяльність підприємства, оцінюються наявні ресурси та визначається (формується) його стратегія на майбутнє, що виступає основою прийняття управлінських рішень.

Отже, оперативне бюджетне планування є одним із видів загального планування, яке поділяється на довгострокове, середньострокове і короткострокове (оперативне) та здійснюється у вигляді оперативних планів, в яких завдання розподіляються по всіх рівнях управління. При цьому, за кожним керівником центрів відповідальності закріплена певна діяльність і відповідальність за її показники. Оперативні плани складаються строком до одного року, а у разі необхідності можуть складатися і на коротші періоди - квартали, місяці, сезони декади, дні, зміни, години тощо.

Тому оперативне планування пов'язане з бюджетуванням, яке через систему бюджетів визначає та передбачає цілі і завдання підприємства по всій структурі управління.

Модуль «Agrі: фінансування» дозволить розрахувати за рахунок калькулятора та різноманітних умов надання кредитів кожного банку (сума кредиту, термін, вид капіталу та пропозицій банку, вид застави) ефективність кредитних ресурсів та обрати відповідну пропозицію.

Agrі: Магазин забезпечує Вам можливість обирати необхідні матеріально-технічні ресурси за їхніми характеристиками та найвигіднішу фінансову пропозицію від постачальників.

Agrі: Трейдинг забезпечує Вам можливість знаходити покупців на свою продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, формувати лоти, порівнювати пропозиції від учасників ринку та вигідно продавати свій врожай.

Крім цього доцільно скористатися «Кабінетом Аграрія». При впровадженні даної програми у сільськогосподарське виробництво є можливість отримати персонального фінансового консультанта, що забезпечить необхідну підтримку

при подачі онлайн заявок на фінансування. Для отримання майбутнього позитивного результату та підготовці пакету документів потрібно подати розрахований, бізнес-плану та умови його реалізації. Крім цього це дасть можливість також вести реєстри аналітичного та синтетичного обліку при веденні веденні бухгалтерського обліку за допомогою модуля «Agri: бухгалтерія». Унікальним є те, що на даній платформі зібрана інформація про можливість прийняти участь у грантових програмах:

1. На власну справу. Гранд від держави на створення власного бізнесу від 50000 до 250000 грн.
2. На переробне підприємство – створення або розвиток переробного підприємства сумою до 8000000 грн.
3. Грантова програма стимулювання розвитку урбаністичного агровиробництва, що фінансується ЄС сума від 1000 євро до 20000 євро
4. На теплицю від 2000000 до 7000000 грн.
5. На сад від 56000 грн. до 7000000 на 25 га.

За допомогою прогресивних сайтів можливо здійснювати перспективний електронний бізнес (е-бізнес). Тому можливо здійснювати комерційну діяльність аграрних компаній, яка реалізується за допомогою впровадження інформаційних технологій з метою створення інтегрованого ланцюжка доданої вартості.

Тому потрібно знати основні властивості електронного бізнесу: середовищем бізнесу виступає глобальна мережа Інтернет; необхідність клієнтоорієнтованого підходу в комерційній діяльності внаслідок зниження витрат переходу споживачів від одного продавця до іншого; інформація є стратегічним ресурсом, що забезпечує конкурентну перевагу; поділ праці на рівні управлінських функцій за межами компанії: передача функцій керування з однієї компанії в кілька інших компаній; зміна форм конкуренції; посилення рівня конкуренції внаслідок розширення географії здійснення бізнесу.

Важливою особливістю електронна комерція є сильна залежність від рівня технічного розвитку компанії, рівня програмного забезпечення, умов обслуговування її сайтів і інших служб. Для виходу на передові позиції таке забезпечення зажадає значних інвестицій.

Технологічно передовими є інтерактивні технології, що забезпечують ефективний зворотний зв'язок із клієнтами й партнерами. Інтерактивні технології передбачають простоту встановлення контакту із клієнтом, організацію спілкування в режимі реального часу, можливість одержати відповідь на задане питання [7, с.110]. Специфічні особливості організації е-бізнесу на рівні компанії максимізація функціональної сумісності організації зі своїм бізнес оточенням; організація ефективних платежів і доставки товарів і

послуг; трансформація комерційної діяльності компанії під інтереси й запити споживачів. Сьогодні стає очевидний і зрозумілим той глибокий трансформуючий вплив, який здійснює інформатизація й комп'ютеризація бізнесу на структуру економіки підприємства [8, с. 45].

Agri: Бухгалтерія це унікальна українська онлайн програма, створена спеціально для фермерів (підходить для всіх видів діяльності); Дана програма дає можливість та безкоштовний супровід персонального бухгалтера-консультанта 24/7. Серед консультантів Юлія Дуда, Наталія Медяник, Марина Лазаренко. За допомогою даної програми є можливість формувати автоматично всі бухгалтерські проводки та первинні господарські документи. Крім цього здійснюється формування фінансової та статистичної звітності та повна аналітика виробничих доходів та витрат [9].

Разом з тим, враховуючи результати дослідження теоретико-практичних основ управлінського обліку, ми вважаємо, що при організації управлінського обліку в сільському господарстві, окрім обліку, аналізу і планування витрат, необхідно займатися питаннями, що стосуються управління активів і пасивів, тобто можливості зміни їх величини залежно від різних варіантів управлінських рішень щодо планування фінансово-господарських показників роботи підприємства (доходів і витрат) (наприклад, прогностичний Баланс, при складанні якого до уваги беруться лише ті статті, які залежать від прийнятого рішення). Крім того, в процесі планування та аналізу фінансових результатів важливе місце займає передбачення грошових потоків, що дозволяє отримувати планові дані про грошові надходження і видатки для прийняття стратегічних управлінських рішень та можливості порівняння їх з фактичними результатами.

Тому, враховуючи специфіку діяльності сільськогосподарських підприємств щодо виробництва продукції та вирощування біологічних активів при організації управлінського обліку, необхідно, залежно від потреб користувачів, використовувати елементи управління активами і пасивами.

3.3. Цифрова трансформація бізнесу як інструмент формування конкурентних переваг

Підтримка стійкої цифрової трансформації є одним з п'яти пріоритетів політики, виділених Європейською Комісією в її пропозиції з довгострокових політичних цілей Східного партнерства на період після 2020 року, що була опублікована 18 березня 2020 року. Ще у 2020 році Міністерство цифрової трансформації поставило цілі до 2024 року: 100 % публічних послуг мають бути доступні громадянам та бізнесу онлайн; 95 % транспортної інфраструктури, населених пунктів та їхні соціальні об'єкти мають мати доступ

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

Література до параграфу 3.1.:

1. Michael Casey (2022). 'DeFi' and 'TradFi' Must Work Together. *Finance & Development*. September. Vol. 59. Num. 3. 24-26.
2. Jones, Charles I. (2022). The End of Economic Growth? Unintended Consequences of a Declining Population. *American Economic Review*, 112 (11): 3489-3527. DOI: 10.1257/aer.20201605.
3. Oleksandr Melnychenko, Tetiana Osadcha, Anatoliy Kovalyov, Valerii Matskul. (2022). Consequences of russia's military invasion of Ukraine for Polish-Ukrainian trade relations. *Journal of International Studies*. Vol. 15. 131-149.
4. Гриценко А. А. Національно укорінений розвиток економіки як локальна відповідь на глобальні геоекономічні зрушення. *Економіка України*. 2023. № 4. С. 38-54. <https://doi.org/10.15407/econo-myukr.2023.04.038>.
5. Зверяков М. І. Концепція соціального ринкового господарства в повоєнному відновленні України. *Економіка України*. 2023. № 3. С. 3-23. <https://doi.org/10.15407/econo-myukr.2023.03.003>.
6. Геєць В. М. До питання теорії і практики політики соціальної якості в повоєнній Україні. *Економіка України*. 2023. № 4. С. 3-22. <https://doi.org/10.15407/econo-myukr.2023.04.003>.
7. Крисоватий Андрій. Воєнні реалії фіскального простору публічних фінансів України. *Світ фінансів*. 2023. Вип. 1 (74). С. 8-30. DOI: 10.35774/SF2023.01.008.
8. Керівництво МВФ ухвалило Моніторингову програму із залученням Ради фонду для України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kerivnitstvo-mvf-uhvalilo-monitoringovu-programu-iz-zaluchennyam-radi-fondu-dlya-ukrayini>.
9. The EBRD's Role in Ukraine. URL: <https://www.ebrd.com/where-we-are/ukraine/overview.html>.
10. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.] ; за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>.
11. Giulia Fanti, Josh Lipsky, and Ole Moehr (2022). Central Bankers' New Cybersecurity Challenge. *Finance & Development*. September. Vol. 59. Number 3. 30-32.
12. Karon Sam (2022). Dynamic Amnesty Programs. *American Economic Review*, 112 (12): 4041-75. DOI: 10.1257/aer.20211428.
13. Digital Money. A brief guide to blockchain and crypto lingo. *Finance & Development*. September 2022. Volume 59. Number 3. 36-37.

14. Захист прав споживачів фінансових послуг: що змінилося за вісім місяців війни. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/871021.html>.
15. Запроваджено експериментальний проєкт надання соціальних послуг санаторіями Мінсоцполітики. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/22693.html>.
16. Бурлай Т.В., Дмитрук Д.А., Костриця В.І., Левін Р.Я. Політика соціальної якості: теорія та міжнародні підходи в контексті завдань повоєнної реконструкції України. *Український соціум*, 2022, № 3 (82): 9–30. <https://doi.org/10.15407/socium2022.03.009>.
17. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 520 с.
18. Ти як? URL: <https://www.msp.gov.ua/news/22690.html>.
19. Нові горизонти соціальної роботи. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/22684.html>.
20. 120 млн тонн викидів за рік. Війна росії проти України віддаляє світ від кліматичної нейтральності. URL: <https://mepr.gov.ua/120-mln-tonn-vykydiv-za-rik-vijna-rosiyi-proty-ukrayiny-viddalyaye-svit-vid-klimatychnoyi-nejtralnosti/>.
21. Про охорону атмосферного повітря: Закон України від 16 жовтня 1992 року за № 2707-XII (із змінами № 2836-XI від 13.12.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2707-12#Text>.
22. Про систему громадського здоров'я: Закон України від 6 вересня 2022 року за № 2573-IX (із змінами № 3302-IX від 09.08.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text>.
23. Які зміни чекають на бізнес при отриманні дозволів на викиди: Міндовкілля надало роз'яснення. URL: <https://mepr.gov.ua/yaki-zminy-chekayut-na-biznes-pry-otrymanni-dozvoliv-na-vykydy-mindovkillya-nadalo-roz-yasnennya/>.

Література до параграфу 3.2.

1. Панченко І. А. Облікове забезпечення ризикорієнтованого управління прибутком. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2012. № 3. С. 310-316.
2. Занора В. О. Ризикорієнтоване управління виробничо-технологічними витратами машинобудівних підприємств. Бізнес Інформ. 2014. № 4. С. 157-161.

3. Іванков В. М. Концептуальні основи ризик-орієнтованої моделі управлінського обліку інноваційної діяльності. Незалежний аудитор. 2016. №17. С. 48- 53.
4. Тлущевич Н.В. Звітність за сегментами в сільському господарстві // Економіка АПК. - 2006. - № 12. - С.100-105.
5. BAS АГРО. Бухгалтерія. URL: <https://www.bas-soft.eu/soft/bas-sectoral/bas-agro-accounting/> (дата звернення 23.09.2023).
6. BAS. Модуль обліку акцизного палива. URL: <https://www.bas-soft.eu/soft/bas-sectoral/bas-excise-fuel-accounting-module/> дата звернення 21.09.2023).
7. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хлап'юнов Л.Ю., Макухін Г.А. Управління витратами підприємства: Монографія. Київ: Лібра, 2007. 320 с.
8. Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах. *Фінанси України*. 2003. №4. С.45-49.
9. Agri: бухгалтерія. URL. https://agrianalytica.com/uk/products_farmer_ac (дата звернення 23.09.2023).

Література до параграфу 3.3.:

1. Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному? Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень, 2020. 76 с. URL: http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf.
2. Information Technology. Gartner Glossary. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization>.
3. Устенко М.О., Руських А.О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 181-192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_68_22.
4. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80/page#Text>
5. Salesforce, 2021. What Is Digital Transformation? URL: <https://www.salesforce.com/eu/products/platform/what-is-digital->

- transformation/#:~:text=Digital%20transformation%20is%20the%20process,digital%20age%20is%20digital%20transformation.
6. What is digital business transformation? The essential guide to DX. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>
 7. Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України: монографія / [О. В. Шаповалова, Л. С. Шевченко, А. В. Стріжкова та ін.]; за ред. С. В. Глібка, А. В. Стріжкової. – Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2019. – 184 с. URL: <https://ndipzir.org.ua/archives/6092>.
 8. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник / В.В. Нетепчук. – Рівне: НУВГП, 2016. – 158 с.
 9. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №. 1. С. 33-39. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1812>.
 10. Діджиталізація: як не відстати на шляху до майбутнього. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/didzhitalizacziya-yak-ne-vidstati-na-shlyahu-do-majbutniogo>
 11. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107–111. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.107
 12. Michael Chalmers. Five steps to build an artificial intelligence strategy. URL: <https://www.computerweekly.com/opinion/Five-steps-to-build-an-artificial-intelligence-strategy> .
 13. John Hillery and Nathan Lewis. What CIOs Need to Know About Deploying AI. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/what-cios-need-to-know-about-deploying-ai>.
 14. Gartner Poll Finds 55% of Organizations are in Piloting or Production Mode with Generative AI. STAMFORD, Conn., October 3, 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-10-03-gartner-poll-finds-55-percent-of-organizations-are-in-piloting-or-production-mode-with-generative-ai>.
 15. Регулювання штучного інтелекту в Україні: презентуємо дорожню карту. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regulyuvannya-shtuchnogo-intelektu-v-ukraini-prezentuemo-dorozhnyu-kartu>
 16. Грінченко Р. В., Колібабчук О. Б. Використання систем бізнес-аналітики в управлінні підприємством. Науковий вісник Одеського національного

- економічного університету. 2023. № 1-2 (302-303). С. 127-134. DOI:10.32680/2409-9260-2023-1-2-302-303-127-134.
- 17.Єсіна О.Г. Розвиток інноваційних технологій у банківництві. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 1-2 (290-291). С. 10-17. DOI: 10.32680/2409-9260-2022-1-2-290-291-10-17. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/290-291/pdf/10-17.pdf>.
- 18.Єсіна, О. Г. (2023). Розвиток цифрових фінансових технологій у банківській сфері. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (7). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-08-01>.
- 19.Цифровізація: необхідність чи тренд. Досвід Fozzy Group та INTERTOP Ukraine в ІТ-трансформації. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/01/19/681490/>
- 20.[Gartner майбутнє]Gartner Identifies Five Technologies That Will Transform the Digital Future of Enterprises. Gartner IT Symposium/Xpo. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-09-13-gartner-identifies-five-technologies-that-will-transform-the-digital-future-of-enterprises>.
21. Затверджено Індекс цифрової економіки та суспільства: що це означає для України? URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zatverdzheno-indeks-tyfrovoyi-ekonomiky-ta-suspilstva-shcho-tse-oznachaie-dlia-ukrainy>.

Література до параграфу 3.4.

1. Закон України «Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану» від 17.05.2012 р. № 4765-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4765-17#Text> (дата звернення: 20.09.2023).
2. Большаков С.І. Мобілізація колісних транспортних засобів в зону АТО: оцінка та оформлення. Бухгалтерський облік та аудит. 2014. № 9. С. 44-52.
3. Момот А., Безкоровайна Л. Мобілізація транспортних засобів під час воєнного стану Л. Медична бухгалтерія. 2022. № 5-6. URL: <https://ibuhgalter.net/ru/material/1304/25884> (дата звернення: 29.09.2023).
4. Хом'юк А. Примусове відчуження майна на користь ЗСУ. Практика МСФЗ. 2022. № 5(41). С. 38-40.
5. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XVI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 10.09.2023).

6. Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» від 12.07.2001 № 2658-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14#Text> (дата звернення: 22.09.2023).
7. Закон України «Про судову експертизу» № 4038а-ХІІ від 25.02.1994. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12#Text> (дата звернення: 18.09.2023).
8. Наказ Міністерства Юстиції України «Про затвердження Інструкції про призначення та проведення судових експертиз та експертних досліджень та Науково-методичних рекомендацій з питань підготовки та призначення судових експертиз та експертних досліджень» № 53/5 від 08.10.1998 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0705-98#Text> (дата звернення: 18.09.2023).
9. Постанова КМУ від 10.09.2003 року №1440 Національний стандарт 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF#Text> (дата звернення: 19.09.2023).
10. Наказ Міністерства юстиції України та Фонду державного майна України від 24.11.2003 року № 142/5/2092 «Про затвердження Методики товарознавчої експертизи та оцінки колісних транспортних засобів» із змінами від 24.05.2022 року № 2060/5/496. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1074-03#Text> (дата звернення: 25.09.2023).
11. Большаков С.І., Большакова Т.Ю., Кравченко Н.І. Оцінка об'єктів у матеріальній формі: оцінка ринкової вартості машин та обладнання: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. А.С. Попова, 2009.108 с.
12. Кримінальний кодекс України 2341-ХІV від 05.042001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення: 19.09.2023).

Література до параграфа 3.5.

1. Халіна В.М. Концепція фінансово-економічного моніторингу підприємства / В.М. Халіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 331-334.
2. Баліцька В.В. Удосконалення платіжно-розрахункових відносин між суб'єктами ринку як фактор забезпечення економічного зростання: [автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: спец: 08.04.01] / В.В. Баліцька. — К., 2000. — 20 с.
3. Бурова Т. А. Організація моніторингу діяльності підприємств в конкурентному середовищі [Електронний ресурс] / Т.

- А. Бузова // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Економічні науки. – 2015. – № 1. – С. 33-37. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2015_1_8
4. Климко Т.Ю. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю в регіоні (на матеріалах Закарпатської області): автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.05 / Т.Ю. Климко ; Ужгород. нац. ун-т. — Ужгород, 2008. — 17 с.
 5. Цал-Цалко Ю.С. Методологія статистичного аналізу фінансового стану суб'єктів господарювання: Автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.03.01 / Ю.С. Цал-Цалко ; Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2005. — 33 с.
 6. Балабаш Ольга, Ву Хань Хуен. Аналіз експортного потенціалу (на прикладі аграрних підприємств України). Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 3-4. С. 46-53. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2019.03.046>
 7. Балабаш О.С. Розробка стратегії розвитку підприємства на засадах удосконалення ланцюга формування доданої вартості. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. – 2021 - № 35 С. 31-38
 8. Комісаренко Є.М. Моніторинг системи сталості розвитку аграрних підприємств / Є. М. Комісаренко // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. – 2014. – № 5. – С. 124-129. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauc_ekon_2014_5_21
 9. Литвак В. Г. Экспертные оценки и принятие решений / В. Г. Литвак. - М.: Патент, 1996. — 256 с.
 10. Коротков Є.М. Концепція менеджмента / Э.М. Коротков. – М.: Дека, 1997. – 304 с.
 11. Гушко С.В. Аналітичне забезпечення управлінських рішень системою моніторингу промислового підприємства / С.В. Гушко. // Науково-практичне видання Незалежний аудитор. – Київ. : Сова. – 2012. – №2 (IV). – С. 14-19. – ISSN 2306-0050.
 12. Берест М. М. Формування системи показників моніторингу розвитку кризових явищ на підприємстві / М.М. Берест // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 45. – С. 54-59.
 13. Бланк И. А. Управление использованием капитала. – К. : Ника-Центр: Єльга, 2000 – 652 с.
 14. Выборнова С. В. Методи діагностики фінансово-економічного стану підприємства / С. В. Выборнова // Современные проблемы строительного материаловедения: материалы III Междунар. научн.-практ. конф. молодых ученых, 15-17 окт. 2001 г. — Белгород, 2001. — С. 59–62.

15. Білик Г.Г. Моніторинг фінансового стану підприємства як інструмент управління / Г.Г. Білик // Фаховий журнал “Наукові праці” Чорноморського державного університету імені Петра Могили: Економічні науки. – Вип. 51. – Том № 64. – Миколаїв, 2007. – С. 65 – 70.
16. Черкасова С.О. Економічний інструментарій управлінського моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств у процесі формування механізму її організаційно-економічного забезпечення / С. О. Черкасова. // Економіка. Управління. Інновації. – 2011. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_57
17. Іщенко Л. Ф. Розробка системи моніторингу ринку послуг мережі Інтернет: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Іщенко Л. Ф. – Одеська національна академія зв’язку ім. О. С. Попова, 2007. – 182 с.
18. Максимова Т.С. Моніторинг як інструмент стратегічного управління діяльністю організації на ринку дозвілля та розваг / Т.С. Максимова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 2. – С. 114-121.
19. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О. С. Балабаш – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11832>
20. Технології прийняття управлінських рішень : монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової. – Харків: «Діса плюс», 2023. – 430 с. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16090>
21. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: (Монографія) / Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
22. Сучасні технології управління : монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2023. – 320 с. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16089>
23. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: моногр. / Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А.; за заг. ред. І.О. Кузнецової. - Харків: Діса плюс, 2022. – 156 с. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/14682>
24. FAO. “How to feed the world's population in 2050”. Retrieved from http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/synthesis_papers/How_to_Feed_the_World_in_2050_RU.pdf (дата звернення: 15.10.2023)

25. Державна служба статистики України : офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>
26. Balabash O., Kuznetsova I., Levytska I., Zaika S., Skrypko T. Strategic Management of the Enterprise: Analysis of Sectoral Determinants. *Independent Journal of Management & Production*. 2022. № 13 (3), pp. 196-214, DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1992>
27. Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А.. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі (Монографія) / За заг. ред. І.О. Кузнецової. - Харків, ДісаПлюс, 2022. – 154 с.
28. Kenneth Ch. A New Look at the Cross-Impact Matrix and its Application in Futures Studies. *Journal of Futures Studies*. 2008. № 12(4). pp. 45-52.
29. Balabash O., Kuznetsova I. Technologies of strategic management of sustainable development of modern organizations. Harkiv: «Disa plus». 2022. 228. Available: <http://dSPACE.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11832>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Монографія

Формат 60x84/16. Папірофсетний. Друкцифровий.
ГарнітураTimesNewRoman. Підписано до друку 31.10.2023 р.
Наклад 100. Умовн. друк. арк. 19,5
Видавництво «Діса плюс»
Тел. (057) 768–03–15

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготівників та розповсюджувачів
видавничої продукції: серія ДК № 4047 від 15.04.2011 р.

Надруковано в друкарні «БУКЛАЙН»
61000, м.Харків, вул. Катерининська, 46.
Тел. (099) 604-49-45
www.bookline.online