

lopment of accounting management accounting: historical aspect]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU*, no. 22 (2010): 73-76.

Napadovska, L. V. *Upravlinskyi oblik* [Management accounting]. Dnipropetrovsk: Nauka i osvita, 2000.

Nelson, M. "The Origin and Evolution of Management Accounting: a Review of the Theoretical Framework" *Problems and Perspectives in Management*. http://businessperspectives.org/journals_free/ppm/2010/PPM_EN_2010_03_cont_Waweru.pdf

Pysarenko, T. M. "Rozvytok upravlinskoho obliku v konteksti istorichnoho rozvytku oblikovoi systemy Ukrainy" [Development of management accounting in the context of the historical develop-

ment of the accounting system of Ukraine]. http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/en_oif/2007_4_2/zbirnuk_O_FN_4has_2_59.pdf

Pysarenko, T. M. "Istorychni peredumovy vynykennia stratehichnoho upravlinskoho obliku" [The historical background of the emergence of strategic management accounting]. *Sophus: naukovyi klub*. http://sophus.at.ua/publ/2015_11_25_lutsk/sekcija_section_1_2015_11_25/istorichni_peredumovi_viniknennja_strategichnoho_upravlinskoho_obliku/107-1-0-1695

Sokolov, Ya. V. *Bukhgalterskiy uchet: ot istokov do nashikh dney* [Accounting: from the origins to our days]. Moscow: Audit; YuNITI, 1996.

УДК 338.001.36

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ

© 2016 ТРЕТЯК В. П., БЕЛЯЙ М. С.

УДК 338.001.36

Третяк В. П., Беляй М. С. Аналіз сучасного стану корпоративного сектора України

У статті проаналізована роль та структура корпоративного сектора України за організаційно-правовими формами господарювання. Визначено проблемні місця сучасного стану корпоративного сектора економіки, а саме: високий рівень зносу основних фондів, збитковість значної частини приватизованих підприємств, наявність недобросовісних власників та менеджерів. Обґрунтовано необхідність інноваційної активності, корпоративної соціальної відповідальності. Акцентується увага саме на акціонерних товариствах як найбільш ефективній формі реалізації корпоративного управління. Наведено динаміку прямих іноземних інвестицій до акціонерних товариств. Визначено пріоритетні напрями розвитку корпоративних відносин, що сприятимуть формуванню нового ставлення найбільш розвинених держав і міжнародних організацій до України в цілому.

Ключові слова: корпоративний сектор, акціонерне товариство, інвестиції.

Рис.: 4. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 11.

Третяк Вікторія Павлівна – доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Миросицька, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: V.Tretiak@karazin.ua

Беляй Максим Сергійович – магістрант, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: drivemax.com@yandex.ua

УДК 338.001.36

Третяк В. П., Беляй М. С. Анализ современного состояния корпоративного сектора Украины

В статье проанализирована роль и структура корпоративного сектора Украины по организационно-правовым формам ведения хозяйства. Определены проблемные места современного состояния корпоративного сектора экономики, а именно: высокий уровень износа основных фондов, убыточность значительной части приватизированных предприятий, наличие недобросовестных владельцев и менеджеров. Обоснована необходимость инновационной активности, корпоративной социальной ответственности. Акцентируется внимание именно на акционерных обществах как наиболее эффективной форме реализации корпоративного управления. Приведена динамика прямых иностранных инвестиций в акционерные общества Украины. Определены приоритетные направления развития корпоративных отношений, которые будут способствовать формированию нового отношения наиболее развитых государств и международных организаций к Украине в целом.

Ключевые слова: корпоративный сектор, акционерное общество, корпоративное управление.

Рис.: 4. **Табл.:** 2. **Библ.:** 11.

Третяк Виктория Павловна – доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой управления и администрирования, Учебно-научный институт «Каразинская школа бизнеса» Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина (ул. Миросицкая, 1, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: V.Tretiak@karazin.ua

Беляй Максим Сергеевич – магистрант, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

E-mail: drivemax.com@yandex.ua

UDC 338.001.36

Tretiak V. P., Bieliay M. S. Analyzing the Current Status of the Corporate Sector of Ukraine

The article analyzes both the role and the structure of corporate sector of Ukraine in terms of the organizational-legal forms of economic management. The article has determined the problem areas of the contemporary status of the corporate sector of economy, such as: high level of wear and tear of fixed assets, unprofitableness of a significant part of privatized enterprises, existence of unscrupulous owners and managers. The necessity of innovation activity, corporate social responsibility has been substantiated. Attention is focused specifically on joint-stock companies as the most effective form of implementing the corporate management. The dynamics of the foreign direct investment into the joint-stock companies of Ukraine have been provided. The priority directions of development of corporate relations, which will foster formation of new attitude on the part of the most developed States together with international organizations toward Ukraine in general.

Keywords: corporate sector, joint stock company, corporate management.

Fig.: 4. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 11.

Tretiak Viktoriia P. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Management and Administration, Scientific-Educational Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: V.Tretiak@karazin.ua

Bieliay Maksym S. – Graduate Student, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: drivemax.com@yandex.ua

Корпоративний сектор є однією із системоутворюючих частин економіки України, поєднуючи в собі велику кількість чинників, що безпосередньо впливають на стан економічної безпеки держави (фінансової, інноваційної, зовнішньоекономічної та ін.), спонукає до соціального, політичного, культурного розвитку суспільства. Саме тому означений сектор є одним із пріоритетних напрямків діяльності уряду України згідно з «планом пріоритетних дій Уряду на 2016 рік», розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2016 р. № 418-р. [10].

Мета статті – проаналізувати сучасний стан корпоративного сектора України для виявлення проблемних питань і розроблення напрямків та рекомендацій щодо покращення його стану.

Для досягнення визначеної мети було використано такі *методи дослідження*: метод наукового пошуку для аналізу останніх публікацій в галузі корпоративного управління; аналіз для оброблення отриманих результатів; узагальнення під час формування висновків; статистичний метод для аналізу динаміки та структури корпоративного сектора та його складових; аналогія в процесі порівняння вітчизняного бачення корпоративного сектора та світового; індукції та дедукції для формування окремих суджень про акціонерні товариства з тенденцій корпоративного сектору взагалі і навпаки.

Багато вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків приділяють цій темі дуже багато уваги, серед них: О. Ю. Рудченко [1], О. В. Мороз [3], Н. П. Карачина [3], О. П. Близнюк [7], О. М. Іванюта [7], Т. М. Халімон [3], Ван Фаузах [2], Ідріс Адамі [2] та інші.

Проф. О. Ю. Рудченко, завідувач відділу НДЕІ Мін-економрозвитку і торгівлі України у своєму дослідженні відзначає, що корпоративний сектор не може і не має бути лише в площині державного управління та пропонує альтернативний механізм управління корпоративним сектором, де робить ухил у бік підвищення вимог до державних унітарних підприємств [1].

Ван Фаузах та Ідріс Адамі, резюмуючи результати досліджень більш ніж двадцяти колег з усього світу стосовно корпоративного управління, дійшли висновку, що корпоративний сектор є модоутворюючою системою, тобто реакції корпорацій у всьому світі на ті чи інші явища або процеси можуть бути екстрапольовані на реакцію суспільства, в якому вони функціонують. Ухилення корпоративного сектора від виконання тих чи інших норм законодавства, махінації, використання більш дешевої сировини, ухилення від покарань, використання застарілого обладнання та інші негативні приклади дають розуміння іншим підприємствам про те, що подібне функціонування можливе на рівні корпорацій, а отже, і на їх рівні також, і навпаки, інноваційна активність, корпоративна соціальна відповідальність, благодійність, вихід із тіні демонструють іншим позитивний приклад та задають тенденцію до розвитку суспільства в цих напрямках [2].

Це ствердження є доречним і для України як для держави, в якій є дуже велика кількість проблем як на національному рівні, так і на рівні функціонування окремих підприємств і домогосподарств. Вирішення цих

проблем на рівні корпоративного сектора дозволить вирішити їх на всіх інших рівнях шляхом створення моделей, задання тенденцій, демонстрації прикладів, авторитетності тощо.

Слід зазначити, що в країнах з найбільш розвинутою системою корпоративного менеджменту підприємства, які належать до нього, формують до 90% ВВП усієї держави при відносно невеликій структурній частці (до 10%).

В Україні корпоративний сектор відносно молодий порівняно з Європою та США, де перші акціонерні товариства були створені ще в XVII ст., отже, порівнюючи корпоративний сектор України та інших розвинутих країн, слід враховувати відмінності між етапами розвитку та використовувати передовий досвід як спосіб пришвидшення процесів формування [3].

У теперішній час підприємств з корпоративним управлінням в Україні налічується 545 261 од. при загальній кількості юридичних осіб – 1 169 870 од., що складає 46,6%. До того ж, слід відзначити, що у світі до підприємств корпоративного типу управління належать лише акціонерні товариства в усіх своїх проявах і варіаціях. В Україні ж до таких відносять значно більший перелік організаційних форм, що суттєво впливає на статистичні дані та в окремих випадках унеможливає порівняння цих моделей зі статистичної точки зору [4]. Детальну структуру наведено на *рис. 1*.

Варто зазначити, що така структура зберігається вже впродовж понад п'яти років (*табл. 1*), поодиноким стрибком спостерігається у 2015 р., але його причина – не зміна структури, а відсутність статистичної інформації з тимчасово окупованих територій та АРК Крим.

Незважаючи на те, що 96% компаній корпоративного сектора – це товариства з обмеженою відповідальністю, у розумінні світових лідерів з корпоративного управління, вони не є такими. Найвищою формою корпоративного управління є акціонерні товариства, на які в Україні припадає лише 3% від загальної кількості підприємств корпоративного сектора. Якщо розглядати їх у структурі всіх створених підприємств в Україні, то їх частка становить 1,3%. Саме тому розглянемо структуру акціонерних товариств (*рис. 2*).

Заглиблюючись у вивчення цього питання, можна виявити, що, за даними річного звіту Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку за 2015 р., структура акціонерних товариств має такий вигляд.

Акціонерна форма власності, попри свою складність та багаторівневність, має низку переваг над іншими:

- 1) залучення великої кількості інвестицій, у тому числі й іноземних, через продаж акцій. Цей спосіб є простішим, аніж залучення партнерських інвестицій, та створює майже необмежений потенціал для збільшення капіталу підприємства. Можливість диференціації акцій, що випускаються, дає можливість задовольнити різноманітні бажання інвесторів, а отже, скоріше дійти згоди;
- 2) власники акціонерних товариств несуть обмежену відповідальність та мають змогу швидко як розширювати свою частку в акціонерному товаристві, так

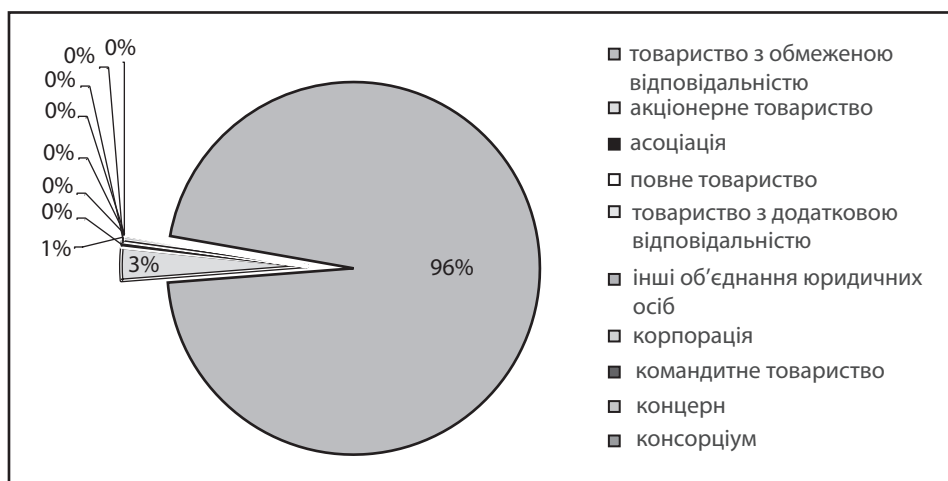


Рис. 1. Структура корпоративного сектора України за організаційно-правовими формами господарювання станом на 01.10.2016 р.

Джерело: складено за [4].

Таблиця 1

Структура корпоративного сектора України за організаційно-правовими формами господарювання станом на 01.10.2016 р. (у динаміці з 2012 р.) [4]

Вид об'єднання	2012 р.	2013 р.	2014 р.*	2015 р.*	2016 р.*
Акціонерне товариство	25531	25408	24675	15872	15339
Товариство з обмеженою відповідальністю	488781	492679	518552	458882	520857
Товариство з додатковою відповідальністю	1539	1544	1591	1315	1376
Повне товариство	2074	2070	2041	1340	1372
Командитне товариство	638	635	627	386	384
Асоціація	3194	3197	3232	2213	2321
Корпорація	852	848	833	564	565
Консорціум	93	92	93	65	69
Концерн	359	358	347	195	195
Інші об'єднання юридичних осіб	1412	1397	1361	761	767
Разом	526485	530241	555366	483608	545261

Примітка: * – без АРК Крим та тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей.

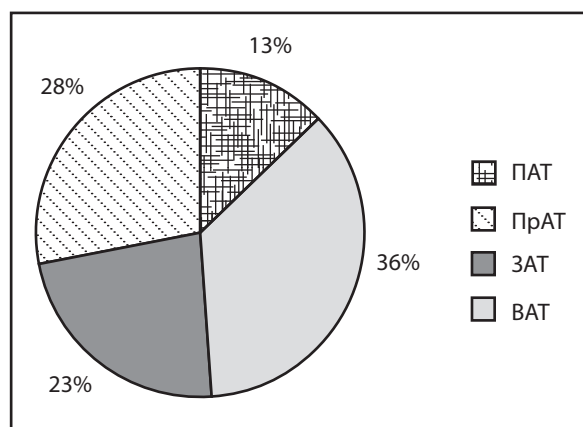


Рис. 2. Структура акціонерних товариств України станом на 01.01.2015 р.

Джерело: складено за [5; 6].

і позбуватися її шляхом купівлі (продажу) акцій, що також створює більш привабливий інвестиційний клімат;

3) відсутність проблем розподілу результатів діяльності підприємства;

4) відокремленість власників та менеджменту дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, не завдаючи шкоди фінансовій стійкості товариства;

5) розширений інструментарій для мотивації персоналу. У акціонерних товариствах наявні методи мотивації, недоступні для інших форм власності, наприклад: преміювання акціями, купівля акцій персоналом на пільгових умовах тощо;

6) більша ефективність реалізації корпоративної культури та впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності [7].

Проблемним було і залишається питання про ступінь зношення основних фондів. У процесі приватизації

в 1990-х роках було створено 35 154 підприємств у формі акціонерних товариств, отже, у розпорядження власників надійшли підприємства з уже наявним і частково зношеним обладнанням. До цього ж, багато приватизованих підприємств були збитковими, що не давало змоги оновлювати основні фонди за власні або виручені кошти.

Не беручи до уваги політичні, економічні, соціальні й інші чинники зовнішнього середовища підприємств з корпоративним управлінням, великий рівень зношення основних фондів є одним з найважливіших чинників, що відлякує потенційних інвесторів, як вітчизняних, так і зарубіжних, від придбання пакетів акцій українських компаній. Як видно з рис. 3, балансова (залишкова) вартість основних засобів акціонерних підприємств України за 15 років зросла у 4,88 разу, при цьому первісна (переоцінена) вартість зросла у 16,6 разу, а рівень зношення станом на кінець 2015 р. складає 83,5%. Така ситуація виникла через можливість переоцінки основних фондів, що використовуються для підвищення рівня амортизації на вже зношене та заста-

ріле обладнання, з метою штучного продовження строку експлуатації, незважаючи на моральне і фізичне старіння переоцінених фондів [8].

За даними українських дослідників, від 75 до 82% приватизованих у 1990-х роках підприємств зазнали успішної рейдерської атаки. Але слід зазначити, що під рейдерською атакою малося на увазі не тільки класичне поняття. Сюди включалися підприємства, які було скуплено за заниженою вартістю, штучно збанкрутілі підприємства та безпосередньо захоплені рейдерами [3].

Це демонструє наявність недобросовісних власників, які мають контрольний пакет акцій підприємств, головна мета яких – отримати «швидкі гроші», не переймаючись проблемами свого підприємства, корпоративного сектора та держави в цілому, що знаходить свій прояв у формуванні та підтриманні тіньової частки корпоративного сектора, яка займає значне місце у формуванні та підтримці тіньового сектора України в цілому [3].

Проведене дослідження дозволило визначити проблемні місця корпоративного сектора України (рис. 4).

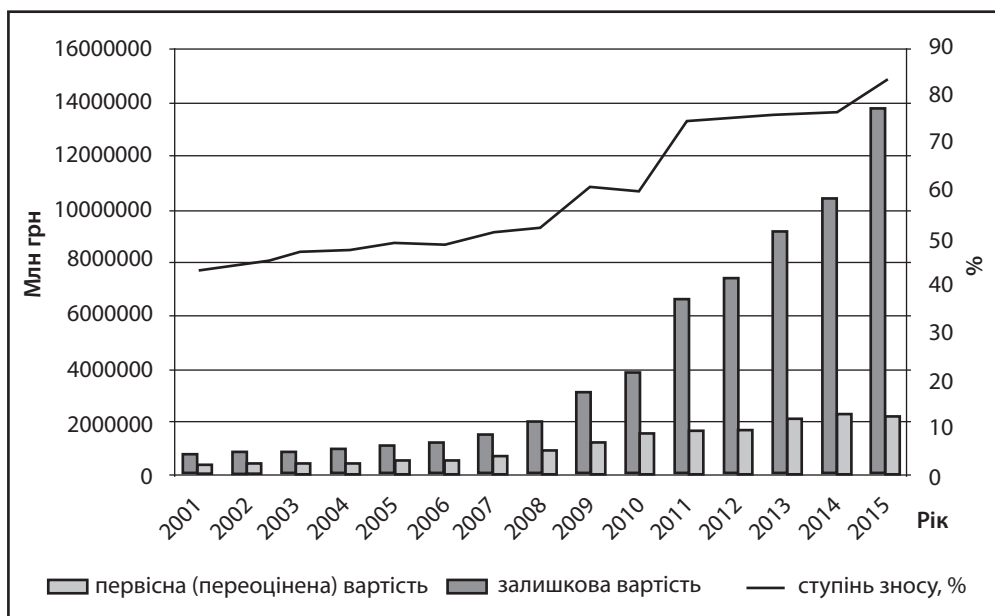


Рис. 3. Ступінь зношення основних фондів акціонерних товариств України [8]

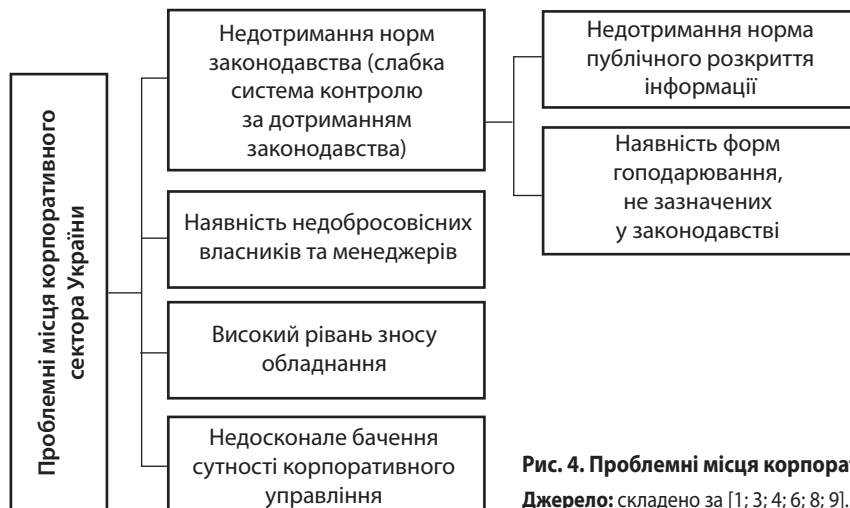


Рис. 4. Проблемні місця корпоративного сектора України
Джерело: складено за [1; 3; 4; 6; 8; 9].

Але, незважаючи на це, в українських реаліях акціонерні товариства залучають значний обсяг іноземних інвестицій. Це значить, що іноземні інвестори готові ризикувати своїми коштами в обраних підприємствах, а, отже, бачать перспективи їх розвитку. За даними 2015 р., акціонерні товариства України залучили \$43371,4 млн прямих іноземних інвестицій, що за середньорічним курсом становить 46,19% ВВП України у 2015 р. І така тенденція простежується і в попередні роки (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка прямих іноземних інвестицій до акціонерних товариств України

Показник	2012 р.	2013 р.	2014 р.*	2015 р.*
Кількість акціонерних товариств, од.	25531	25408	24675	15872
Прямі іноземні інвестиції (акціонерний капітал), млн дол. США	53679,3	57056,4	45744,8	43371,4

Примітка: * – без АРК Крим та тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей.

Джерело: складено за [9; 11].

Вирішальним для виникнення таких тенденцій стало введення нового закону про акціонерні товариства та добровільний перехід керівництва окремих корпорацій на міжнародні принципи корпоративного управління.

ВИСНОВКИ

Корпоративний сектор України знаходиться на етапі свого розвитку. Вирішення наявної великої кількості принципових проблем може і має відбуватися в симбіозі інтересів держави, підприємств корпоративного сектора, їх власників та управлінців; через покращення нормативних документів, які безпосередньо не регулюють діяльність корпорацій, але є суміжними з окремими аспектами їх діяльності; посилення системи контролю та покарання за дотриманням законодавства та міжвідомчою комунікацією.

Корпоративний сектор акумулює велику кількість капіталу, у тому числі й зарубіжного, та є значним донором для бюджету України. Цей ефект досягнуто завдяки змінам, що вже відбулися, до яких слід віднести: новий закон про акціонерні товариства, закон про приватизацію державного майна, виникнення підприємств з чет-вертим рівнем корпоративної соціальної відповідальності, поширення міжнародних стандартів та принципів.

Пріоритетними напрямками розвитку корпоративних відносин слід вважати:

- ✦ удосконалення нормативних актів, що опосередковано впливають на діяльність акціонерних товариств;
- ✦ створення умов для оновлення основних фондів акціонерними товариствами (як сприятливих, так і декларативних);
- ✦ посилення контролю за дотриманням законодавства;

- ✦ заохочення акціонерних товариств до побудови високорівневих систем корпоративної соціальної відповідальності.

Подальший розвиток національного корпоративного сектора може перетворити його на потужну силу, яка стане основою якісного зростання економіки та дасть можливість сформувати нове ставлення розвинених держав та міжнародних організацій до України в цілому. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Рудченко О. Ю. Механізм управління державним корпоративним сектором. *Макроекономічні аспекти сучасної економіки*. 2016. № 3 (168). С. 3–8.
2. Fauziah W., Adamu I. Insight of Corporate Governance Theories. *Journal of Business & Management*. 2012. Vol. 1, Issue 1. P. 52–63.
3. Мороз О. В., Карачина Н. П., Халімон Т. М. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія. Вінниця: Універсум – Вінниця, 2007. 180 с.
4. Структура корпоративного сектора України за організаційно-правовими формами господарювання // Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Закон України «Про акціонерні товариства» № 514-17 (редакція від 19.10.2016 р.). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
6. Річний звіт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України за 2015 рік. URL: http://www.nssmc.gov.ua/user_files/content/48/1453641625.zip
7. Близнюк О. П., Іванюта О. М. Конкурентні переваги та недоліки акціонерних товариств у системі організаційно-правових форм господарювання. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 2. С. 197–205.
8. Ступінь зносу основних фондів акціонерних товариств України // Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Прямі іноземні інвестиції (акціонерний капітал), млн дол. США // Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/zd/pik/pik_u/pik_rik_2014.html/
10. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2016 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 травня 2016 р. № 418-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/%20418-2016-%D1%80#n9>
11. Середньорічний курс долара // Офіційний веб-сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/control/uk/allinfo>

REFERENCES

Blyzniuk, O. P., and Ivaniuta, O. M. "Konkurentni perevahy ta nedoliky aktsionerlykh tovarystv u systemi orhanizatsiino-pravovykh form hospodariuvannia" [Competitive advantages and disadvantages of joint stock companies in the system of organizational-legal forms of management]. *Ekonomichna stratehiia i perspektvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, no. 2 (2012): 197-205.

Fauziah, W., and Adamu, I. "Insight of Corporate Governance Theories". *Journal of Business & Management*. Vol. 1, no. 1 (2012): 52-63.

[Legal Act of Ukraine] (2016). <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/514-17>

[Legal Act of Ukraine] (2016). <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/%20418-2016-%D1%80#n9> <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/%20418-2016-%D1%80>

Moroz, O. V., Karachyna, N. P., and Khalimon, T. M. *Korporatyvne upravlinnia na pidpriemstvakh Ukrainy: postpryvatyzatsiinyi etap evoliutsii* [Corporate governance at the enterprises of Ukraine: post-privatization phase of evolution]. Vinnytsia: Universum – Vinnytsia, 2007.

"Priami inozemni investytsii (aktsionernyi kapital), mln dol. SShA" [Foreign direct investment (equity capital), million U.S. dollars]. Ofitsiinyi veb-sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/zd/pik/pik_u/pik_rik_2014.html

Rudchenko, O. Yu. "Mekhanizm upravlinnia derzhavnym korporatyvnym sektorom" [The mechanism of management of the state corporate sector]. *Makroekonomichni aspekty suchasnoi ekonomiky*, no. 3(168) (2016): 3-8.

"Richnyi zvit Natsionalnoi komisii z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku Ukrainy za 2015 rik" [Annual report of the National

Commission on securities and stock market of Ukraine for 2015]. http://www.nssmc.gov.ua/user_files/content/48/1453641625.zip

"Stupin znosu osnovnykh fondiv aktsionernykh tovarystv Ukrainy" [The degree of wear of fixed assets of joint-stock companies of Ukraine]. Ofitsiinyi veb-sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. <http://www.ukrstat.gov.ua/>

"Struktura korporatyvnoho sektora Ukrainy za orhanizatsiino-pravovymy formamy hospodariuvannia" [The structure of the corporate sector of Ukraine for organizational-legal forms of management]. Ofitsiinyi veb-sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. <http://www.ukrstat.gov.ua/>

"Serednyorichnyi kurs dolara" [The average annual exchange rate of the dollar]. Ofitsiinyi veb-sait Natsionalnoho banku Ukrainy. <https://bank.gov.ua/control/uk/allinfo>

УДК 330.341.1

ВИКОРИСТАННЯ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ

© 2016 КОПІШИНСЬКА К. О.

УДК 330.341.1

Копішинська К. О. Використання agile-менеджменту в управлінні інноваційними процесами

У статті розглянуто сутність agile-менеджменту, особливості його використання в різних сферах діяльності. Запропоновано визначення agile-менеджменту як сукупності принципів, методів і форм управління, використання яких надає можливість керівникам усіх рівнів планувати діяльність, формувати команди для реалізації окремих проектів та швидко реагувати й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі з мінімальними втратами часу та ресурсів. Наведено порівняння можливостей використання традиційного та agile-менеджменту за ознаками: умови використання, планування діяльності, організація роботи, можливість внесення змін, можливість залучення третіх осіб. Обґрунтовано ключові принципи використання agile-менеджменту. Проаналізовано основні методи agile-менеджменту, до яких відносять скрам, канбан і бережливе виробництво, та особливості їх використання в управлінні інноваційними процесами. Запропоновано схему використання agile-менеджменту в управлінні інноваційним процесом.

Ключові слова: agile-менеджмент, управління, інноваційні процеси, скрам, канбан, бережливе виробництво.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 9.

Копішинська Катерина Олександрівна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського» (пр. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

E-mail: kopishynska@ukr.net

УДК 330.341.1

Копішинская Е. А. Использование agile-менеджмента в управлении инновационными процессами

В статье рассмотрена сущность agile-менеджмента, особенности его использования в различных сферах деятельности. Предложено определение agile-менеджмента как совокупности принципов, методов и форм управления, использование которых дает возможность руководителям всех уровней планировать деятельность, формировать команды для реализации отдельных проектов и быстро реагировать и адаптироваться к изменениям во внешней среде с минимальными потерями времени и ресурсов. Приведено сравнение возможностей использования традиционного и agile-менеджмента по признакам: условия использования, планирование деятельности, организация работы, возможность внесения изменений, возможность привлечения третьих лиц. Обоснованы ключевые принципы использования agile-менеджмента. Проанализированы основные методы agile-менеджмента, к которым относят скрам, канбан и бережливое производство, и особенности их использования в управлении инновационными процессами. Предложена схема использования agile-менеджмента в управлении инновационным процессом.

Ключевые слова: agile-менеджмент, управление, инновационные процессы, скрам, канбан, бережливое производство.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 9.

Копішинська Катерина Олександрівна – кандидат економічних наук, старший преподаватель кафедры менеджмента, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського» (пр. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

E-mail: kopishynska@ukr.net

UDC 330.341.1

Kopishynska K. O. Using Agile Management in the Innovation Processes

In the article essence of agile management, especially its use in various fields of activity, is considered. A definition of agile management has been proposed as a set of principles, methods and forms of management, which creates an opportunity for managers at all levels to plan activities, form teams to implement individual projects, to react quickly and to adapt to changes in the external environment with minimum loss of time and resources. A comparison of possibilities when using both the traditional and the agile management has been provided, based on: terms of use, planning of activity, organization of work, ability to make changes, possibility for introduction of modifications, and possibility for attracting third parties. The key principles in the use of agile management have been substantiated. The main methods of agile management have been analyzed, which include scrum, kanban and lean production, and particularities of their use in the management of innovation processes. A scheme of using agile management in the innovation process has been proposed.

Keywords: agile management, management, innovative processes, scrum, kanban, lean production.

Fig.: 1. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 9.

Kopishynska Kateryna O. – PhD (Economics), Senior Lecturer of the Department of Management, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (37 Peremohy Ave., Kyiv, 03056, Ukraine)

E-mail: kopishynska@ukr.net