



**УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ**

УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВИШЕГРАДСЬКИЙ ФОНД  
ВИЩА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ПРАЦІ в м. КАТОВИЦЕ  
БІЛОРУСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

**V Міжнародна науково-практична конференція  
молодих вчених і студентів**

**СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕНДЕНЦІЇ,  
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**



**Тези  
доповідей**

**23 квітня 2020 р.**



УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВИШЕГРАДСЬКИЙ ФОНД  
ВИЩА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ПРАЦІ в м. КАТОВИЦЕ  
БІЛОРУСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

---

*V Міжнародна науково-практична конференція  
молодих вчених і студентів*

**СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:  
ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ  
ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

**Тези доповідей**

**23 квітня 2020 р.**

Електронне видання

Дніпро  
2020

УДК 658.1  
С 91

### Організаційний комітет:

*Г.Я. Митрофанова*, доктор економічних наук, доцент (голова оргкомітету);  
*В.Є. Момот*, доктор економічних наук, професор;  
*Ю.Є. Петруня*, доктор економічних наук, професор;  
*Ю.І. Данько*, доктор економічних наук, професор;  
*О.А. Євтушенко*, кандидат економічних наук;  
*О.М. Литвиненко*, кандидат економічних наук.

С 91 Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: V Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей, Дніпро, 23 квітня 2020 р. [Електронний ресурс]. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. – 181 с.

ISBN 978-966-434-485-9

Збірник містить тези, в яких молоді науковці з України та інших країн наводять аналіз проблем розвитку системи менеджменту організацій у таких аспектах, як інноваційна діяльність, сучасні тенденції стратегічного менеджменту, управління бізнес-процесами суб'єктів господарської діяльності, формування організаційної культури, удосконалення особистісних і колективних творчих здібностей менеджерів, а також шляхи вирішення деяких проблем державного управління.

УДК 658.1

Відповідальна за випуск: *Г.Я. Митрофанова*, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри інноваційного менеджменту та міжнародної логістики Університету імені Альфреда Нобеля.

ISBN 978-966-434-485-9

© Університет імені Альфреда Нобеля,  
оформлення, 2020

## ЗМІСТ

### Секція 1. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ

|  |    |
|--|----|
| <b>МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ</b> .....   | 7  |
| <b>Ajala Saidu Adewale, Liudmyla Dashutina</b> Improving the management in organization .....  | 7  |
| <b>Fuli Chen</b> The role of corporate governance in financial distress prediction of growing companies .....                        | 9  |
| <b>Zhang Lei, Lu Xu</b> Research on the organization pattern of agricultural enterprises in China and Ukraine .....                  | 10 |
| <b>Jiyuan Ma</b> Correlation analysis of enterprise innovation and audit risk.....   | 11 |
| <b>Palii V.V., Kovalenko I.O.</b> Aspects of management of the maritime complex of Ukraine .....                                     | 13 |
| <b>Obadofin Tolulope</b> Improvement of personnel management in an enterprise .....  | 15 |
| <b>Huang Xiang, Anhelina Halynska</b> Improving the management of human resources — strengthen corporate competitive advantage ..... | 17 |
| <b>Xia Yuan Yuan</b> Methodical problems of preparation of the head of a preschool institution of education .....                    | 18 |
| <b>Yu Zhijiang</b> Discussion on the issues of sports consumption upgrade under the background of “healthy China” .....              | 21 |
| <b>Арасланова О.Ю.</b> Аналіз особливостей застосування інтернет-маркетингу у менеджменті .....                                      | 22 |
| <b>Банзелюк І.В.</b> Функції управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу .....                | 25 |
| <b>Біла М.В.</b> Управління комунікаціями організації .....  | 27 |
| <b>Борис Н.А.</b> Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу як складова успішного управління підприємством .....                | 28 |
| <b>Борисова А.С.</b> Особливості використання аутплейсменту в Україні .....  | 30 |
| <b>Витяганець І.М.</b> Ключові аспекти реалізації функції мотивації в системі менеджменту персоналу .....                            | 32 |
| <b>Гапанович Д.Є.</b> Інформаційні системи менеджменту .....   | 35 |
| <b>Голобока А.Е.</b> Сутність управління запасами .....  | 37 |
| <b>Дейниченко К.В.</b> Сучасні інновації в управлінні персоналом .....   | 39 |
| <b>Жокін Д.І.</b> Організації нового типу: основні ознаки .....  | 41 |
| <b>Землянкін В.С.</b> Система маркетингових комунікацій компанії «АМФ».....  | 42 |
| <b>Казак В.В.</b> Особливості управління та стимулювання персоналу готелю.....   | 44 |
| <b>Кісіль Н.С.</b> Риси компанії MERCEDES-BENZ як помаранчевої організації .....   | 47 |
| <b>Климович Н.И.</b> Логистический подход в управлении трудовым потенциалом организации .....  | 48 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Козаренко І.Ю.</b> Управління внутрішнім середовищем підприємства.....   | 50 |
| <b>Курик І.А.</b> Управління комунікативною політикою підприємства в сучасних умовах .....                                    | 52 |
| <b>Мангова І.С.</b> Життєвий цикл організації згідно з теорією спіральної динаміки .....                                      | 54 |
| <b>Мельничук А.С.</b> Стратегія інноваційного менеджменту підприємства.....   | 56 |
| <b>Момот В.Є.</b> Вплив особливостей національної культури на використання принципів менеджменту .....                        | 58 |
| <b>Мохначова А.М.</b> Управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища .....                               | 60 |
| <b>Нечитайло Д.М., Галинська А.В.</b> Управління інноваціями як шлях підвищення конкурентоспроможності .....                  | 62 |
| <b>Нікішаєв О.В.</b> Особливості розвитку «помаранчевої» організації .....  | 65 |
| <b>Новік К.В.</b> Управління маркетингом у сфері освітніх послуг з вивчення англійської мови в умовах пандемії .....          | 66 |
| <b>Потапова А.Л.</b> Персональные продажи в форме договорной работы на ООО «АЛЮТЕХ ТОРГОВЫЙ ДОМ».....                         | 68 |
| <b>Русс О.Є.</b> Особливості антикризового менеджменту за сучасних умов.....  | 71 |
| <b>Скупенко В.В.</b> Категорії управління: соціологічний метод .....  | 73 |
| <b>Таран С.Є.</b> Наскільки віддалений менеджмент може бути ефективним? .....   | 74 |
| <b>Ткаченко П.О.</b> Інновації в управлінні в умовах цифрового суспільства .....  | 76 |
| <b>Томилина М.А.</b> Актуальные проблемы инновационного менеджмента на российских предприятиях.....                           | 78 |
| <b>Яковлєва-Мельник Н.Г.</b> Інвестиційно-інноваційний напрям розвитку та Project management 4.0 .....                        | 79 |
| <br><b>Секція 2. ЕФЕКТИВНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....</b>   |    |
| <b>Huo Zhiping, Yin Haiyan, Yan Xiumin</b> Effective team management strategy based on telecommuting .....                    | 82 |
| <b>Lianfeng Zhang</b> Discussion on international cooperation of Ukraine tourism based on «the belt and road initiative»..... | 83 |
| <b>Liu Tiancai, Anhelina Halynska</b> Improving of cost management in the enterprises .....                                   | 85 |
| <b>Волосатов Р.В.</b> Антикризові рішення в умовах коронавірусу в Україні.....  | 86 |
| <b>Лісова Р.М.</b> Цифрова трансформація та стратегічне управління бізнес-моделлями .....                                     | 88 |
| <b>Новосьолова О.С.</b> Стратегічне управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання в Україні.....                  | 90 |

|  |    |
|--|----|
| <b>Перерва І.О.</b> Нова стратегія розвитку компанії через невдачі .....                               | 92 |
| <b>Фесенко О.В.</b> Як зберегти бізнес в умовах карантину .....  | 93 |
| <b>Шулікowska К.В.</b> Особливості стратегічного управління підприємством в контексті сьогодення ..... | 96 |

**Секція 3. УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ  
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ  
ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ.  
РОЗВИТОК ОСОБИСТІСНИХ І КОЛЕКТИВНИХ  
ТВОРЧИХ ЗДІБНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ .....**

|   |     |
|---|-----|
| <b>Koryaka K.V.</b> Motivation in management .....  | 99  |
| <b>Mytrotfanov M.V.</b> The green approach to managing in international company .....                                   | 101 |
| <b>Han Yi</b> Research on incentives of senior executives in China .....  | 103 |
| <b>Александрова А.Д.</b> Жести та їх вплив на комунікацію .....   | 105 |
| <b>Бірюкова Д.А.</b> Види конфліктів в організації та шляхи виходу з них .....  | 106 |
| <b>Вдовіна О.О.</b> Теоретичний аналіз організаційної культури у системі управління підприємством .....                 | 109 |
| <b>Гевко В.Л.</b> Методологічний базис оцінювання профілю організаційної культури підприємств мережевих структур .....  | 111 |
| <b>Денисенко А.А.</b> Мотивація праці на малому підприємстві .....  | 113 |
| <b>Дмитренко В.Р.</b> Сучасний HR-менеджмент проблеми та перспективи ....   | 114 |
| <b>Іщенко О.А., Журавльов Б.В., Женкова К.О.</b> Управління конкурентоспроможністю морської інфраструктури України..... | 116 |
| <b>Зінченко В.О.</b> Імідж менеджера як запорука успішної кар'єри .....   | 118 |
| <b>Макєва Д.Є.</b> Емоційний інтелект як один з фундаментальних чинників успішності компанії.....                       | 120 |
| <b>Мустафина А.Э.</b> Проблемы государственно-частного партнерства в России.....  | 122 |
| <b>Назаренко К.А.</b> Тімблдинг – запорука успіху управління персоналом в компанії .....                                | 123 |
| <b>Неватус А.О.</b> Управління конфліктами в колективі.....   | 125 |
| <b>Riznyk D.V.</b> Practical approach to developing managers cross-cultural effectiveness .....                         | 127 |
| <b>Романюк Т.О.</b> Як надихати і мотивувати співробітників покоління Z.....  | 129 |
| <b>Семакіна Д.Е.</b> Ключові лідерські компетенції в контексті побудови кар'єри.....                                    | 131 |
| <b>Стребкова О.А.</b> Управління персоналом в умовах карантину .....  | 133 |
| <b>Терещенко В.О.</b> Види організаційної культури .....  | 135 |
| <b>Устїч К.В.</b> Інноваційний рекрутинг у сучасному світі .....  | 136 |
| <b>Сунь Цзячэнь</b> Теоретические основы исследования человеческого капитала на китайских предприятиях .....            | 138 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Філь Д.С.</b> Феномен корпоративного духу і корпоративного егоїзму..... | 141 |
| <b>Юрчишина М.С.</b> Методи нематеріальної мотивації .....                 | 142 |

#### **Секція 4. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ**

|  |            |
|--|------------|
| <b>ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ .....</b>   | <b>144</b> |
| <b>Zhang Fenghe, Medvid Viktoriia, Lu Xu, Zhang Lei</b> Complementarity analysis of agricultural trade between China and Ukraine .....           | 144        |
| <b>Yin Haiyan, Huo Zhiping</b> Financing mechanisms for sustainable public long-term care insurance: foreign experience and China programme..... | 146        |
| <b>Li Zhuoran Li Zongken</b> Study on evaluation method and investment decision of PPP project .....   | 147        |
| <b>Li Zongkeng, Li Zhuoran</b> Domestic waste management in Chinese rural areas .....  | 149        |
| <b>Агзамова И.И.</b> Проблема воспроизводства человеческого капитала в условиях инновационной экономики .....                                    | 151        |
| <b>Бичкова А.О.</b> Трансформація задач адміністративного менеджменту в цифровому суспільстві .....  | 153        |
| <b>Глухий А.О.</b> Формування персоналу органів прокуратури: сучасні підходи.....  | 155        |
| <b>Коблянська І.І.</b> Функції органів влади щодо формування та розвитку регіональної логістичної системи .....                                  | 157        |
| <b>Колесник Д.С.</b> Сутність інноваційного менеджменту .....  | 159        |
| <b>Рублева Ю.А.</b> Современные проблемы государственного управления в России .....  | 161        |
| <b>Сагайдак А.В.</b> Щодо організації та вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства .....  | 163        |
| <b>Турко О.І.</b> Підвищення ефективності управління публічними закупівлями організації .....  | 165        |

#### **Секція 5. АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ**

|  |            |
|--|------------|
| <b>В ОСВІТНЬОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ .....</b>  | <b>168</b> |
| <b>W. Zhang</b> Integration of science, education and production as current trend in educational management of China ..... | 168        |
| <b>Larisa Dashevskа</b> Management in education .....  | 169        |
| <b>Євтушенко О.А.</b> Чинники управління змінами в закладі вищої освіти.....   | 171        |
| <b>Митрофанова Г.Я.</b> Бизнес-ориентована освіта як фундамент забезпечення якості ЗВО.....                                | 173        |
| <b>Сергійчук С.І.</b> Проблеми і перспективи цифрової трансформації освіти менеджерів і лідерів .....                      | 174        |
| <b>Кучер К.А.</b> Сутність процесу прийняття управлінського рішення .....  | 176        |
| <b>Мацан А.О.</b> Удосконалення механізму управління персоналом підприємства.....  | 178        |

## СЕКЦІЯ 1. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

**Ajala Saidu Adewale**

*Sumy national agrarian university, Sumy, Ukraine*

**Liudmyla Dashutina**

*Sumy national agrarian university, Sumy, Ukraine*

### IMPROVING THE MANAGEMENT IN ORGANIZATION

Management is an action, methods ways of handling people and their choice making and controlling vital information with in the institution Management is important in an institution management is action of arrangement, making the right choice for an institution to attain it accomplish and aims.

The administration is more like administering, govern, oversea the whole institution by the top bodies of the institution. Management is a functional level, whereas Administration is a high-level activity.

Managing employee effectively is an action that requires action and systematic development. A manager is a the person who is in charges of all managerial duties within the institution and representing the institution in community level and its sub region , he is in charge of controlling the affairs of the institution

Management is an action by which employee, technology, factors of production (land, capital, labor, equipment) are use to achieve it institutional accomplish and aims, and other resources are combined as to effectively achieve institutional objectives.

Management action is improved in some based approach and methods,

1. Developing behaviors and clarifying objectives, culture, policies, accomplish and aim of the institution.

2. Identifying responsibilities, improving collaborations, formal and informal institutional structures and delegating power to employee.

3. Building trust among the staffs and leaders of the institution, ensuring the employee are set for success.

4. Maintaining good communications between the employee and making sure the communication method between the leaders and the employee is transparent, with other institutions, and with the community.

5. Inspiring employee and helping them get ahead of their careers, motivating, and giving appropriate training, managing institutional budgets and planning it financial structure.

6. Making fair choice, be accountable, honest and be reliable institutions accomplish and aims can be attained only if the management team improves, the management team are force to make changes because is constant, the manager needs to involve all level of employee in choice making and adopt to all system of management skill, techniques.



Managers mostly concentrate on some basic activities, it hard to delegate most of the managerial duties to employee, most employees are engaged in one or two tasks in an institution so the manager focus on:

1) Building Good relationships is an important part in an institution working on same goal and being able to collaborate with co-workers on work projects and executing them. You can volunteer to help a co-worker on a project, or seek out other opportunities for team so the institution can attain it accomplish and aims.

2) Communication is important and vital for group success. Nothing can happen until communication process is good, it a mean for passing the right information that is vital and essential for the institution. As group members join a team, they need to learn about the new group and the task at hand. Each member makes its own choice, consciously and unconsciously to help the group improve.

3) Influencing people, is the ability for the manager to personally affect the actions, choice, opinions, or thinking of others in an organization. Ultimately, influence allows you to get things done and achieve desired outcomes.

4) Choice making is very important in every institution is very vital since it a process and steps which managers have to take in ensuring the right step and choice been taken, it a choice amount different alternative and view of people in their own ways, it very essential to spend times on taking the appropriate.

In exploring how managers encounter and apply knowledge to improve management, our study has focused on four main activities, building and maintain a good relationship with all levels of worker and giving them the right information at the right time, open to other idea, choice and opinions.

Taking the right choice in order is to enhance the management.

So, in the conclusion we can say that management has a particular importance for the organization of the enterprise. Management can be called as a special kind, which solves various problems and coordinates the actions of company employees.

## References

1. Bonoma, T, & Slevin, D.P. (1978). Executive survival manual. Boston: CBI Publishing Company.
2. Buford, J.A., Jr., & Bedian, A.G. (1988). Management in extension. Alabama: Auburn University Press. Challenging the profession – Frontiers for rural development. London: Intermediate Technology Publications, p. 67.

*Scientific supervisor: L.O. Dashutina, candidate of economic sciences, associate professor*

**Fuli Chen**

*PhD Student, Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine  
Lecturer, Henan Institute of Science and Technology, Henan, China*

## **THE ROLE OF CORPORATE GOVERNANCE IN FINANCIAL DISTRESS PREDICTION OF GROWING COMPANIES**

**1. The current status of the research on the financial distress prediction of listed companies.** As an important topic of business management and microeconomics, financial distress prediction has attracted researchers' attention for decades. Accounting-based information is easy to obtain and easier to analyze, so researchers have proposed many prediction models. Accounting-based predict methods include index discrimination methods, statistical methods and artificial intelligence methods. With the increase of financial disclosure information of listed companies, non-financial information has also become an important indicator of financial distress prediction, such as tone of annual report text, corporate governance structure, Internet text mining, etc.

**2. The concept and characteristics of a growing company.** Enterprise life cycle theory believes that companies can generally be divided into growth stages, maturity stages, and recession stages. Growing companies have greater investment value and financial conditions are more unstable, which also makes them more valuable for research. Cash flow indicators have an obvious role in dividing the company's life cycle. Dickinson (2011) divided the company's cash flow into business activity cash flow, investment activity cash flow and financing activity cash flow. Growing companies are in a stage of rapid development, and their cash flow characteristics are the continuous growth of net financing cash and operating cash, but the net investment cash is relatively small.

**3. The idea of incorporating corporate governance indicators into financial distress prediction.** Corporate governance includes equity structure, board characteristics, external governance, etc., which can provide support for financial distress prediction.

**1) Equity structure.** In a company with a high concentration of equity, two situations may occur: one is that the executives act as important stakeholders to improve the company's operating performance; the other is that a large shareholder may encroach on the company's interests, causing the company to fall into financial difficulties.

**2) Board characteristics.** The size of the board of directors affects the efficiency of decision-making and the effectiveness of supervision. The proportion of independent directors will affect the company's ability to obtain external resources.

**3) External governance.** The external governance mechanism has an impact on the company's operations through market, environment, and information disclosure. There is a significant relationship between external audit opinions and financial distress.

In addition to the above three aspects, according to different theoretical frameworks, corporate governance can also be analyzed and studied from different angles. For example, from the perspective of the principal-agent theory, it plays an important role in the management's incentives and restrictions; the advantages and disadvantages of the monistic and dual governance structures, as well as the adaptation in different countries.

We can explore the use of corporate governance factors as a classification indicator for financial distress prediction, and explore the relationship between corporate governance indicators and company performance.

### **References**

1. Dickinson, V. (2011). Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. *Accounting Review*, 86 (6), 1969–1994. [-https://doi.org/10.2308/accr-10130](https://doi.org/10.2308/accr-10130).

*Scientific supervision: Oleh Pasko, Associate Professor*

**Zhang Lei**

*Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine  
HeNan Institute of Science and Technology, Henan, China*

**Lu Xu**

*HeNan Institute of Science and Technology, Henan, China*

## **RESEARCH ON THE ORGANIZATION PATTERN OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CHINA AND UKRAINE**

Ukraine is one of the three largest black soil areas in the world. Ukrainian farmland is the private property of farmers, who own 4.2 hectares per person. farmers can lease their land to agricultural enterprises for a period of 5 to 10 years. according to preliminary statistics, several large agricultural companies lease 29% of Ukraine's arable land. under the current conditions, Ukraine is mostly private leasing companies. the advantages of private agricultural production are obvious. at present, the agricultural products provided to society by the private agricultural sector, it already accounts for about half of the total production of social agriculture. in China, "company plus farmer" is an agricultural business model . the basic meaning of the "company plus farmer" model is Enterprises (companies) engaged in the processing and circulation of agricultural and sideline products establish certain economic contract relationship with

farmers to carry out integrated management. the purpose is to realize the organic combination of capital, technology and labor resources. but in the implementation, there is a gap between companies and farmers in the way and purpose of pursuing interests. the company seeks benefit by scale, depend on fight for the market. what farmers want is immediate benefit, which makes this joint form unstable. moreover, there is an irreconcilable contradiction between decentralized operation and scale efficiency. forced pursuit of the organic unity between the two individual, it's not only can't bring the accumulation effect, but also may cause a great loss .

Agricultural enterprises in China and Ukraine should divide into three stages to develop the industrial model of "company plus farmer" :

The first stage is order farming, companies sign contracts with farmers. but there are two limitations: the first is the high cost of the company acquisition, the second is the market price changes do not act in accordance with the contract.

The second stage is scale development, the company leased the farmers' land-use rights. company investment, scale development.

The 3rd stage is land and person share execute "share farmland makes", press share share bonus.

In addition, attention should be paid : the company must be careful in the quality inspection of raw materials. within the company, it's need to separate the farmer from the means of production. In the short term, it will reduce the income of some farmers. however, in the long run, it is conducive to the cooperation between "company and farmer", which is the key factor for the success of "company plus farmer".

Finally, the peasants will be liberated from the traditional decentralized management mode and transformed into centralized and unified management.

*Scientific supervision: N.H. Maslak, Dr. in Finance , Banking and Insurance Department, Associate Professor*

**Jiyuan Ma**

*Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine*

## **CORRELATION ANALYSIS OF ENTERPRISE INNOVATION AND AUDIT RISK**

With the rapid changes in the world economy and the continuous innovation of science and technology, in order to effectively understand the transactions and financial status of the audited entity, the auditor must study the whole environment of the enterprise. We found that the higher the innovation investment, the higher the audit risk.

**1. When the degree of government intervention is low, the positive correlation between enterprise innovation and audit risk will be enhanced.** Government intervention will affect the flow of financial funds. The reduction of government intervention, the reduction of approval time and the reduction of links all play a role in promoting innovation and R & D of enterprises. Weak government intervention and relatively more investment in R & D by enterprises, as the operational risks and strategic risks brought about by the company's innovation investment and the greater motivation for earnings management of the management, further increase the audit risk.

**2. A higher level of financial development will enhance the positive correlation between corporate innovation and audit risk.** The better the degree of financial marketization, the market will find those good investment projects and promote the flow of funds to those projects with investment value, which can effectively ease the financing constraints of enterprises, and the relief of financing constraints has been proven to improve corporate innovation and R & D. Input and output. A country's economic growth and technological progress are inseparable from a good financial system. The financial market can effectively allocate scarce resources, which can help reduce the company's moral hazard and alleviate adverse selection problems, effectively reduce external financing costs, and encourage companies to innovate R & D. Therefore, as an important development strategy of an enterprise, enterprise innovation will increase the complexity of the company's business activities and the risks of its business strategy, which will also challenge the auditor's business competence and increase the audit risk.

**3. When the legal level is high, the positive correlation between enterprise innovation and audit risk will be enhanced.** A sound legal system, strong legal awareness, and judicial effectiveness will provide a more effective legal guarantee mechanism to protect the technological innovation achievements of enterprises, thereby improving the expected benefits of technological innovation achievements and increasing the willingness and motivation of enterprises to continue research and development. Therefore, the company's business strategy risk is increased and audit risk is increased.

To sum up, the degree of government intervention is relatively low, the level of legal system is better, the degree of financial marketization is higher, and the positive relationship between innovation input and audit risk is enhanced. Therefore, measures such as creating a good audit risk regulatory environment and improving the governance structure of listed companies are effective ways to reduce audit risks. Meanwhile, with the further widespread use of IFRS in the world, financial reporting information will be more transparent and audit risks will be further reduced.

*Scientific supervision: Oleh Pasko, Associate Professor*

## **ASPECTS OF MANAGEMENT OF THE MARITIME COMPLEX OF UKRAINE**

The socio-economic development of the country is ensured by the dynamic functioning of all sectors of the economics. The development of Ukraine's maritime economic complex is the basis for successful implementation of economic, social and foreign policy priorities. In the tough transformational conditions of the national economics, managing the maritime complex for Ukraine is one of the possibilities of overcoming technological backwardness and modernization of production, attracting foreign investments and new technologies, increasing the competitiveness of the domestic producer, increasing the use of its own potential, including the potential of the country's economy. In this regard, studies of the management of the Ukrainian maritime complex both in general and its individual regions are being updated.

Maritime business plays an important role in the economic development of the countries of the world. The developed maritime economic complex gives the country the opportunity to fully realize its potential in the structure of the international division of labor and compete in the world market. The maritime industry is of particular importance to Ukraine, primarily because of its particular geographical location, the length of its maritime borders, and the availability of some development potential.

The maritime economic complex is divided into functional segments, which are, on the one hand, independent activities and interconnected, and thus constitute a single system that has synergistic potential and internal reserves for the formation of water and territorial development infrastructures in their interaction.

It should be noted that the maritime complex is the subject of many-sector legal influence. Within this complex there are numerous economic entities, business associations, various managerial, agency, freight forwarding, warehouse, corporate, control and supervision, antitrust, other property-economic and organizational-economic relations.

Exploring the trends of the domestic maritime activity, it should be noted that under the pressure of general unfavorable economic conditions, Ukraine loses its leadership in servicing export-

import maritime flows, and due to the high level of deterioration of the production potential of the maritime industry accelerates the competitiveness of enterprises in competitiveness.

In addition, among the negative trends of the modern maritime economy is a low level of innovation; limited implementation of research and work in the development of the maritime industry; aggravation of problems in the social sphere of activity of the enterprises of the maritime industry unsatisfactory condition of material and technical base of production; insufficient financial resources to upgrade and modernize production; low level of state support for the development of the country's water transport.

It is worth noting the main tasks of the development of the maritime economic complex of Ukraine: creation of favorable conditions for the development of the maritime industry; creation of conditions for market self-regulation of the maritime industry; attraction of investments for development of seaports and their infrastructure objects, transfer of the enterprises of the port industry and part of the objects of the port infrastructure, in particular, in concession; increasing the competitiveness of water transport in the internal and external market of transport services; increasing the use of transit potential and accelerating the integration of domestic transport into the European transport system.

In view of all the above, among the main directions of development of Ukrainian maritime complex should be noted:

- restoration of national navigation;
- increasing the capacity of seaports and attracting cargo flows;
- creation of clusters in maritime activities;
- innovative development of fisheries;
- development of infrastructure for maricultural production;
- sustainable and socio-economic development of the Black Sea region;
- promoting the use of environmentally friendly progressive technologies in maritime activities.

Thus, in the context of integration processes, an important area is maritime activities, the development of which requires a number of measures to support the domestic maritime industry by the state, the creation of favorable conditions for attracting investment in the development of the maritime industry, the creation and development of national shipping companies and the national merchant fleet, and the revival of shipbuilding , improving the efficiency and competitiveness of Ukrainian seaports.

*Scientific supervision: N.V. Hryshyna, Ph.D., Assistant Professor*

## **IMPROVEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE**

As many organizations strive to perform and optimize their productive capacity, stand out globally in the business world, branch out, remain profitable and competitive in this ever-changing and increasingly competitive global market. It is for these bases that this study will attempt to take an in-depth look into personnel management, the various way an enterprise can improve its personnel management. Man, machine, capital are all important elements that are required for an enterprise to function effective, above all Man is regarded as the most important as it is plays a focal part in the effective utilization of other element. Competition among companies is often among personnel, an enterprise competitive advantage is largely dependent on the value its personnel can create, which also ensure a greater probability of survival in the long run.

Personnel management is a very important aspect in management; It is concerned with majorly three aspects:

1. Personnel management manages Man as a factor of Production- Larger business enterprise with over 50 employees, personnel management represent its employees, solve difficult and varied operations, they do this through strategic management and planning, coordination and supervision of the labor pool in an enterprise, making timely and well-informed decisions. They create rational and comprehensive policies that helps to deal with disputes, friction that may arise at work. equipping, symposium is often organized to enable employee development, salary, incentives, words of encouragement, bonus, indemnification are all utilized as a development tool, employees are also motivated through incentive packages in order for there to be progress, value addition in the work by the employees.

2. Personnel Management is concerned with Job related duties- Duties hiring of staff, the grading of applicants to ensure they meet the requirement, every enterprise has its different technique that has been adopted by it personnel manager, even the procedure of sourcing eligible interviewee cannot be under estimated, they ensure the salary meets the value of an employee, the employee brings the expected value, project a positive image of the company by complying with employment laws, they take care of important company information such as personal evaluation, employees assessment Proper branding and maintain public relationship with the industry, government, stakeholders, investors through continuous engagement via business meeting, symposium.



3. Personnel Management helps an enterprise to be more efficient: The business enterprise is the physical form of several intertwined and interlinked activities; there is a need for proper conveying, dissemination of information with other departments in the enterprise, this co-dependence will enable the vision, goals of the organization be achieved. They set structure in place, this structure once set in place, the other aspects can be properly managed.

Innovative approach of the personnel management enables the creative potential of the personnel to be actualized, It is best for an enterprise to focus on the improvement of its personnel to achieve organizational goals, the personnel management in an organization has to be properly developed and have great dexterity and leverage to perform its various task.

The Personnel Manager is the overseer of this management team. They provide reinforcement and work hand-in-hand with the departmental and management heads. The Primary policies of the firm are set up by partners, stakeholders of the firm, while whereas other policies that are related to the labor or workforce can be successfully drafted by the personnel manager. Personnel manager advises the departmental heads as a staff specialist: Personnel manager acts like a staff advisor and assists the department head in dealing with various matters regarding their team. He can also act as an adviser, complaints, rancor from the members of staff are also addressed, he tries to provide a pragmatic solution to the best of his capacity.

Personnel manager can serve as an arbitrator, a connection, a middle man between management and workers this enables him to be able to act as a front man since he is in direct contact with the members of the staff body, he is required to serves as spokesperson of the company in government assigned committee, stakeholders meeting, shareholder and even situation of discrepancies or grievances relating to the client, the employees. He represents company in training programs, executing incentive contract, beyond monetary compensation, there are also incentives in stocks, options, promotions and several other beneficial packages. It is a complete compensation package.

In order to gain strategic edge, enterprises must study and analyze its Personnel management team, its system of operation, ways of implementing various task, look for loop holes in the team coordination that can be hindering personnel management efficiency and quality, solve them in a scientific and reasonable manner and continuously seek improvement and innovation of Personnel management system. Based on enterprise strategic perspective, enterprises should fully realize significance of Personnel management in an enterprise strategic development, continuously perfect human resource appraisal, incentive and constrain mechanisms and

accelerate personnel management. There should be continuous introspection, exploration, improvement, progression in order to improve Personnel management, improve the competitive advantage of the enterprise and to effectively improve the general health and sustainability of the company.

*Scientific supervision: Andrii Mykhailov, Dr. in Economics, Professor*

**Huang Xiang**

*Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine*

**Anhelina Halynska**

*Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine*

### **IMPROVING THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES – STRENGTHEN CORPORATE COMPETITIVE ADVANTAGE**

The purpose is to study the contribution of human resource management to corporate competitive advantage in the era of knowledge economy. This thesis first briefly introduces the characteristics of the era of knowledge economy, and points out that due to these characteristics of the era, human resource management has become the core force to build the competitive advantage of enterprises. Afterwards, it elaborated the contribution of human resource management to the enterprise's competitive advantage. Finally, this article puts the focus of human resource management in the era of knowledge economy on electronic human resource management. Due to the development of the network, the electronization of human resource management has become an inevitable development of enterprise human resource management. An effective human resource management system is a comprehensive manifestation of the competitiveness of an enterprise's human resource management. Its successful application is a powerful guarantee for an enterprise to create and maintain a competitive advantage.

Entering the 21st century, mankind has entered the era of knowledge economy. This is an era in which knowledge, networking, and globalization are the basic characteristics. This is an era in which competition is the survival environment. In the era of knowledge economy, any competitive advantage traditionally possessed by an enterprise can only be temporary and short-lived. Only the human resources competitiveness of an enterprise, that is, the unique competitiveness formed based on the development, utilization and management of enterprise human resources, is the guarantee for its survival and promotion of sustainable development.

As we all know, the development of management theory and practice is inseparable from the requirements of the development of the

times. In the era of knowledge economy, the basic characteristics of "knowledge" as the driving force of economic development determine the special contribution of human resource management to the establishment of competitive advantages of enterprises. Through an in-depth and detailed analysis of the era characteristics of the knowledge economy, this article reveals the deep reasons why human resource management determines the fate of enterprise development, and at the same time points out that human resource management must adapt to the requirements of the development of the times. On the basis of drawing on advanced western human resources management concepts, this article focuses on the new characteristics of human resources and their management in the era of knowledge economy, and closely integrates human resources management with the development requirements of the times, especially the electronic solution of human resources. The proposal is closely linked to the characteristics of the times, and points out a practical and feasible development path for the enterprise's human resource management. Although the previous research results also pay attention to the requirements of the development of the times on human resource management, they are still not perfect in terms of systematic theory and the feasibility of management practice, and this is the characteristic of this thesis. Although the human resource management of Chinese enterprises is still relatively backward, we believe that with the development of the economy, our management theory and practice will soon catch up with the development. Human resources as the "carriers" of knowledge and skills represent the sum of the expertise, skills and capabilities possessed by the enterprise, and are the basis for the enterprise to create exclusive heterogeneous knowledge and monopolize technological advantages. Although the technology and knowledge of an enterprise are intangible, human resources representing the level of knowledge, skills, and capabilities of the enterprise are real and can be managed, trained, and developed. Therefore, the human resources of an enterprise have become a key factor in determining the market value of an enterprise.

**Xia Yuan Yuan**

*Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine*

## **METHODICAL PROBLEMS OF PREPARATION OF THE HEAD OF A PRESCHOOL INSTITUTION OF EDUCATION**

In recent years, while the kindergarten leaders have gradually entered the field of vision of researchers, the relevant policy documents on the requirements of kindergarten leaders' competency have been gradually improved. The development of policies and regulations related to kindergarten leaders' competency can be divided into three stages. In

the formation period, the policy documents on kindergartens are mostly issued in the form of draft at this stage. It covers a wide range, including kindergarten education and teaching standards. Meanwhile, it clarifies the absolute leadership position of the kindergarten leaders in kindergartens, and summarizes their work authority. The content focuses on general affairs management and financial management, and does not pay much attention to the competency of the kindergarten leaders. The detailed requirements of kindergarten leaders' competency were not discussed. In the development period, kindergarten education and teaching activities are still highly valued at this stage, and are further specific and refined. For the management of kindergartens, in addition to general affairs and financial management, special attention is paid to the management of kindergarten teachers. There are preliminary provisions on the entry criteria for kindergarten leaders, and the status of the head of the kindergarten is firmly established. However, the regulations on the competency of kindergarten leaders lack of operable standards, and do not fully reflect the professional level of the development of kindergarten leaders. In the perfecting period, the density that the document issued is big and the number is large. The policy documents cover a wide range of issues and some of the past documents and regulations have been revised in accordance with the requirements of social development. The promulgation of "Professional Standards for Kindergarten Principals" not only affirmed the professional status of kindergarten leaders, but also specifically divided and elaborated on their competency. However, there is still a lack of operable implementation rules and methods for kindergarten leaders to meet the requirements of the competency stipulated by the state now. Therefore, the formulation of relevant policies should be more focused on the practice and application in the future.

In the past 41 years, especially since the State Council of China promulgated the "Several Opinions on Current Development of Preschool Education" in 2010, scholars' research on pre-school education mainly focus on the following aspects. Jiang [1, p.3] sorted out the policy changes in 30 years through literature review and comparative research, and presented that the development of preschool education policy includes the following stages: reconstruction and standardization stage (1978-1996), reform and development stage (1997-2003), rectification and improvement stage (2004-2008). Based on the characteristics of the rule of law in China and the internal laws of the evolution of pre-school education policies and regulations, Zhang [2, p.54] divided the evolution of the pre-school education policies and regulations into three stages: from 1978 to 1989, it is the formation period of pre-school education policies and regulations. The period from

1990 to 2009 is the development period, and it is the perfecting period from 2010 to 2018. Xu [3, p.37] used a bibliographic co-occurrence analysis system and SPSS.20 software to conduct the quantitative analysis and qualitative analysis of 1499 articles from 2010 to 2017. The results show that the research hotspots of pre-school education mainly focus on three dimensions and six directions. The three dimensions are to popularize basic pre-school education, to strengthen teachers and to clarify government responsibilities, while the six research directions are the universality of pre-school education, the professional development of pre-school teachers, the public service system and legislation of pre-school education, the supplement of the weak points in pre-school education, the early childhood education, and the problem of “difficulties of entering the park” for pre-school children. By analyzing the policies and regulations on the management capacity of kindergarten leaders during the 41 years of China’s Reform and Opening up, it is found that the status of the kindergarten leaders’ responsibility system has been consolidated and strengthened, and the requirements for entry standards and competency have also been continuously improved with the society development. Through a comprehensive review of a series of policies and regulations, although the state council and the ministry of education have begun to pay attention to the professional quality and competency of kindergarten leaders, there is still a lack of operable methods for kindergarten leaders to meet the requirements of relevant national departments for their competency. This dilemma will also make some of the kindergarten leaders, especially the leaders of rural kindergartens, seem at a loss what to do, and there will be certain difficulties in implementation. Exactly, these are exactly the emphasis and difficulty of the follow-up research.

### **References**

1. Jiang Ye-yao. Research on policy evolution of preschool education in the 30 years of reform and opening up // [Thesis], Changchun: Northeast normal university. 2013.
2. Zhang Li-hong. The process, achievement and reflection of China’s preschool education policies and regulations in the 40 years of reform and opening up // Journal of Shanxi normal university (philosophy and social sciences edition). 2019. No.1. P. 54–60.
3. Xu Rong-rong. Analysis and enlightenment on hotspots of preschool education research in China // Journal of Inner Mongolia normal university (education science edition). 2019. No.2. P. 37–42.

*Scientific supervision: N. Stoyanets,  
Doctor of Economic Sciences, Professor*

**Mr. Yu Zhijiang**

*Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine*

## **DISCUSSION ON THE ISSUES OF SPORTS CONSUMPTION UPGRADE UNDER THE BACKGROUND OF “HEALTHY CHINA”**

**Abstract:** Based on the concept of "healthy China" which was initiated by Chinese government in 2016, the paper tried to find the right path for the increase upgrade of the sports consumption structure in China's domestic by the research methods such as literature, induction and other methods. In response to present situation Chinese sports industry and problems which caused in the process of sports consumption, a series of opportunities for sports consumption upgrading was proposed, such as policies, industrial transformation, and supply-side reform, etc. Furthermore, the author put forward several strategies to further stimulate the upgrade of sports consumption.

**Key words:** Healthy China; sports consumption; upgrade

### **Introduction**

The Healthy China (HC 2030), a significant significant which was initiated in 2016, brought a huge album for the development of Chinese sports. The idea of this great blueprint can promote the rapid progress of sports industries, especially in those sub-industries such as the performance of sports competition, stadium operation, sports tourism and mass fitness. However, the former relevant data shows that the industrial structure is not reasonable to a certain extent. Thence, the article analysis the current status of China's sports industry. After that the author proposes the way to upgrade Chinese sports consumption. And finally we attempt to come to several suggestions to further sports undertakings and help the strategic goal of "Healthy China" come true early.

### **Background**

With the aging trend of China, the increasingly decline of Chinese adolescents' physique, and the increasingly health problems caused by diet and environmental problems, the government took a series of steps to improve the health awareness of people, make the quality of citizen life better. Under this background, "Healthy China" plays a vigorous outline for the promotion and transformation of sports industry.

### **Analysis of current status**

The sports goods consumption, one of the most important part of sports consumption, had made great and continuous progress from 2012 to 2018. Compare to the statistics in 2012, it has progressed 2.56 times already in 2018. In addition, as of now, the number of Chinese sports population had exceeded 400 million, which has already reached the peak in history.

There are four typical characteristics of sports consumption in Chinese domestic market.

Firstly, the mass sports imposed continued growth of sports consumption.

Secondly, the consumer presents a pyramidal structure which has obvious stratification.

Thirdly, the emerging sports industry promotes the process of upgrade continuously in recent years.

Last but not the least, even though sports awareness has changed a lot, the stable habits of sports consumption have not formed yet.

#### **Analysis of opportunities**

As a national strategy, the promulgation of the outline of " Healthy China 2030 " also brought a series of opportunities for the upgrade of Chinese sports consumption. These hard-won opportunities are as follow:

Firstly, the related industrial policies have obvious promoted functions for sports industry of the the country.

Secondly, the continued growth of residents' income and health awareness can boost the upgrade.

Thirdly, the structural transformation sports industry can also lead the change in sports consumption aspect.

Fourthly, supply-side reform, the most typical and important structural reform, gives a direction clearly.

Finally, the promotion of pluralistic economy, lead by the global integration and new technology, offers an opportunity too.

#### **The proposal of strategies**

In general, "Healthy China" and mass fitness has greatly stimulated social sports demand and the upgrade of sports consumption. These main strategies include accelerating the transformation of sports industry and drive consumption upgrade, enhancing service quality and improve the experience, improving supply-side reform and the quality of sports products, and strengthening the construction of sports culture and promote the life-long concept of sports.

*Scientific supervision: Viktoriya Medved, Dr. in Economics Sciences,  
Professor*

**О.Ю. Арасланова**

*Національний авіаційний університет, Київ, Україна*

## **АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ У МЕНЕДЖМЕНТІ**

Аналіз розвитку сучасних підприємств показує, що співробітники багатьох з них недооцінюють використання маркетингу у своїй діяльності. Дослідження говорять про те, що недолік фахівців з маркетингу може спостерігатися навіть у великих мегаполісах, не кажучи про невеликі населені пункти.

У маркетингу існують різні підходи для підвищення інтересу до компанії та її продукції. Серед них можна виділити використання такого перспективного напрямку як інтернет-маркетинг, яке вимагає свого дослідження.

Багато компаній мають свій сайт, який регулярно оновлюється. При цьому необхідно планувати підвищення ефективності використання сайту в рамках єдиної стратегії розвитку інтернет-маркетингу. Коли розробляється Web-сайт, то слід прагнути до досягнення певних маркетингових цілей.

Про сайт потенційні клієнти повинні швидко і своєчасно дізнатися. Це може бути досягнуто різними методами: застосування звичайної та інтернет-реклами, розкрутка сайту. Слід подумати про ключові слова, які можуть бути використані при пошуку. Важливо щоб інформація на сайті зацікавила відвідувачів, щоб вони захотіли знову заходити на нього і дивитися за її оновленням. При цьому доведеться проводити аналіз переваг відвідувачів, формувати їх за групами. Структура сайту, його зміст повинні дозволити відвідувачеві, клієнтові відчувати себе максимально зручно. Але при цьому компанія повинна продумати можливість отримання максимального прибутку з використанням зазначених ресурсів.

Необхідно передбачити можливість на сайті форуму, що дозволить обговорювати різні проблеми, пов'язані з діяльністю компанії, людям знаходити партнерів, що підвищить відвідуваність сайту.

Компанія повинна пройти через певні стадії становлення серед своїх відвідувачів і клієнтів, щоб її надалі рекомендували, і вона користувалася популярністю. Багаторічне стабільне існування фірми може говорити про високу якість наданих нею послуг. На сайті слід помістити історію компанії з виділенням ключових етапів розвитку. Коли йде освоєння певного сегмента ринку, то менеджери компанії повинні діяти поступово, додаючи нові можливості на сайт. Слід вести постійний моніторинг стану схожих сайтів у конкурентів, задоволеності клієнтів наданими сервісами.

Включення інтернету в процеси електронної торгівлі необхідно здійснювати з позицій системного аналізу, коли окремі процеси здійснюються в рамках великої стратегічної мети компанії. Оскільки існує безліч факторів впливу, то доцільно застосовувати імітаційне моделювання. З іншого боку не завжди внаслідок складності процесів можна застосувати строгий науковий підхід. У цьому випадку фахівці в компанії повинні користуватися своїм досвідом і інтуїцією при плануванні подальшого розвитку організації. При цьому треба керуватися



двома питаннями «Що можуть дати нові технології?» і «Яким чином максимально ефективно використовувати технології?».

Також потрібно застосовувати кілька принципів при управлінні підприємством: принцип системності, принцип «командності», принцип рівних можливостей, принцип горизонтального співробітництва та принцип правової та соціальної захищеності й принцип індивідуального підходу до кожного співробітника.

При плануванні стратегії розвитку організації важливо визначити, яким бізнесом вона буде займатися. Залежно від цього визначаються фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність організації.

Повинні бути чітко сформульовані цілі компанії та пов'язані з ними маркетингові задачі.

Необхідно передбачити своєчасну діагностику різних труднощів у розвитку підприємства, проявів криз, визначити можливості відповідних дій щодо стабілізації.

Коли розробляється маркетингова стратегія, то в основі лежать корпоративні цілі. При розгляді інтернет-маркетингу такими цілями можуть бути, наприклад:

- зростання числа клієнтів; збільшення числа продажів;
- освоєння виробництва нових товарів;
- освоєння нових технологій доведення інформації до клієнтів;
- розробка нових інструментів аналізу ефективності продажів.

Провівши аналіз ресурсів сучасних підприємств можна відзначити, що крім надійності, високої продуктивності й масштабованості корпоративних систем необхідно забезпечувати поліпшення середовища інформаційних комунікацій і взаємодії, а також розширення можливостей пошуку і доступу до даних і інтеграцію інформаційних ресурсів. сучасні організації можуть використовувати різноманітні засоби корпоративних комунікацій, наприклад, месенджери, Wiki, RSS-сервіс, електронна пошта (E-mail). Слід зазначити ефективність застосування таких внутрішніх засобів комунікації, як месенджери. За допомогою них можливий швидкий обмін повідомленнями в реальному часі між співробітниками організації в локальній мережі.

Отже, застосування інтернет-маркетингу має проводитися комплексно з використанням багатьох сучасних підходів, що дозволить зберегти конкурентоспроможність компанії на ринку. Цілі фірми повинні стрімко змінюватися в залежності від ситуації на ринку.

*Науковий керівник: Т.М. Хайдарова, старший викладач*

## **ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ**

Управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти за умови використання бенчмаркінгу передбачає доповнення теоретичного підґрунтя в даному напрямку досліджень та обґрунтування функцій, які виникають при застосуванні додаткового інструменту в реалізації функцій управління.

На нашу думку, використання бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти передбачає існування наряду з класичними функціями управління додаткових, які покликані виконувати цілі та завдання бенчмаркінгу як інструменту управління. Саме тому, ми вважаємо за потрібне при формуванні теоретичної бази управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти виділяти класичні функції та функції бенчмаркінгу (табл. 1).

Класичні функції - це функції, які виконує управління маркетинговим потенціалом відносно маркетингового потенціалу як об'єкту управління, в той час як функції бенчмаркінгу - це додатковий функціонал управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти, який виникає при використанні даних отриманих внаслідок проведення бенчмаркінгу в прийнятті управлінських рішень.

*Таблиця 1*

### **Функції управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу**

| <i>Функція</i>  | <i>Сутність</i>  | <i>Мета</i>   |
|-----------------|--|---|
| <b>Класичні</b> |  |   |
| Планування      | Окреслення цілей, етапів, стратегії, інструментів управління маркетинговим потенціалом, передбачення можливих ризиків та загроз, встановлення строки виконання завдань | Визначити кінцевий бажаний результат, шлях його досягнення та строки                      |
| Організація     | Визначення відповідальних за всіма ключовими ресурсами маркетингового потенціалу; координатія та взаємодія між підрозділами закладу вищої освіти                       | Розподіл завдань в залежності від встановлених цілей управління маркетинговим потенціалом |
| Мотивація       | Визначення дієвих інструментів мотивації для конкретного колективу або працівника та ефективне їх використання   | Виконати завдання якісно та в найкоротші терміни  |

|                                       |  |   |
|---------------------------------------|--|---|
| Реалізації                            | Втілення в життя плану управління маркетинговим потенціалом на засадах бенчмаркінгу  | Виконання поставлених завдань   |
| Контролю                              | Перевірка ефективності управління маркетинговим потенціалом на засадах бенчмаркінгу, у разі необхідності внесення коригувань у плани | Досягнення ефективного управління маркетинговим потенціалом на засадах бенчмаркінгу, перевірка виконання наміченого плану |
| <b>Бенчмаркінгу</b>                   |  |   |
| Пріоритезації                         | Встановлення пріоритетних ресурсів маркетингового потенціалу, якими доцільно управляти для підвищення рівня господарювання           | Визначити пріоритетні напрямки управління маркетинговим потенціалом на засадах бенчмаркінгу                               |
| Вимірювання маркетингового потенціалу | Аналіз якісного та кількісного складу маркетингового потенціалу закладу вищої освіти та організацій-лідерів                          | Отримати інформацію про наявний стан маркетингового потенціалу  |
| Встановлення еталонів                 | Визначення критеріїв за якими буде здійснюватись бенчмаркінг маркетингового потенціалу   | Чітко окреслити ідеальний стан маркетингового потенціалу  |
| Порівняння                            | Зіставлення власного маркетингового потенціалу з еталонними значеннями   | Визначити напрямки для подальшого управління маркетинговим потенціалом  |
| Адаптації                             | Використання даних отриманих внаслідок проведення бенчмаркінгу на практиці власної організації                                       | Успішно імплементувати досвід   |
| Досягнення синергії                   | Збалансоване управління кожним ключовим ресурсом маркетингового потенціалу закладу вищої освіти                                      | Підвищити рівень конкурентоспроможності   |
| Звітності                             | Формування звітів про використання бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом   | Створити власну базу порівняння результатів проведення бенчмаркінгу та їх адаптації в діяльність закладу вищої освіти     |

Джерело: узагальнено та доповнено автором

Окреслені функції управління маркетинговим потенціалом на засадах бенчмаркінгу дозволяють усвідомити сутність такого управління та визнати, що для закладів вищої освіти даний напрямок управління є *новим режимом функціонування* з постійним оновленням існуючих знань щодо діяльності організацій-еталонів та саморозвитком шляхом успішної адаптації отриманого досвіду внаслідок проведення бенчмаркінгу за ключовими ресурсами маркетингового потенціалу.

*Науковий керівник: І.О. Ахновська, кандидат економічних наук, доцент*

## **УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Комунікації відіграють дуже велику роль у менеджменті, оскільки вони пов'язують між собою функції планування, організації та контролю. Комунікації в організації формують рух інформації, необхідної для забезпечення ефективності її діяльності. Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більше людьми для вирішення певної проблеми. Цим процесом, як і усіма іншими в організації, необхідно управляти.

Управління комунікаціями в організації – це сукупність дій, які впливають на внутрішні та зовнішні процеси обміну інформації та забезпечують ефективний процес комунікації. Разом з тим, управління комунікаціями дає можливість організації накопичувати, структурувати та узагальнювати досвід та знання кожного працівника в єдиному інформаційному просторі.

Ступінь організації та ефективність комунікаційного процесу багато в чому залежить від досвіду керівника, теоретичних знань і здібностей, які можуть допомогти йому знайти більш ефективні методи комунікації, оволодіти вмінням раціонально організувати процес передавання, засвоєння та використання інформації. Якщо усунути комунікацію, то організація та управління перестають бути керованими, їх діяльність набуває хаотичного, некоординованого характеру. При управлінні інноваційними комунікаціями організації важливо розуміти інформаційні потреби та можливості співробітників, а також володіти основними технологіями комунікацій в управлінні. Сучасні економічні умови вимагають нових підходів не тільки в управлінні інноваційними комунікаціями, але й у формуванні нових підходів до комунікаційного забезпечення інноваційної діяльності організації. Ефективна система управління інноваційними комунікаціями сприяє, з однієї сторони, підвищенню продуктивності праці, а з іншої – досягненню задоволеності в груповій взаємодії персоналу організації [1].

Усі комунікації, що відбуваються в організації можна поділити зовнішні (між організацією та навколишнім середовищем) та внутрішні (між співробітниками та підрозділами).

Зовнішні комунікації здійснюються від імені організації як юридичної особи з засобами масової інформації, постачальниками, споживачами, іншими організаціями, державою тощо. Такі комунікації здійснюються за допомогою різних форм, наприклад: програми реклами та маркетингу для реалізації товару чи послуг; обов'язкові фінансові та статистичні звіти для державного регулювання; аналіз ринку за допомогою спеціальних організацій тощо.

Внутрішні комунікації виникають усередині організації і мають вигляд повідомлень, телефонних переговорів, нарад тощо. Вони здійснюються із більшою інтенсивністю, оскільки підтримують життєдіяльність підприємства. Такі комунікації здійснюються між різними підрозділами, між співробітниками, між керівником та підлеглим, у межах одного підрозділу.

Жодна сучасна організація не може обійтися без побудови правильної системи управління внутрішніми комунікаціями. У цій галузі можна виділити чотири основні завдання:

1. Формування корпоративної культури організації.
2. Мотивування персоналу.
3. Підвищення ефективності праці.
4. Формування і підтримування іміджу організації.

Також дуже важливе місце у системі внутрішніх комунікацій мають неформальні зв'язки. Можливість неформального спілкування в організації значно підвищує ефективність і швидкість роботи. Це обумовлено тим, що співробітники можуть, минаючи бюрократичні канали спілкування, обмінюватися інформацією, допомагати з вирішенням проблемних питань один одному тощо.

Отже, правильна комунікаційна система в організації забезпечує формування гнучких формальних та неформальних зв'язків, координацію діяльності працівників всіх структурних підрозділів, полегшення процесу адаптації нових співробітників. Також дуже важливе значення має досвід керівника. Від його світосприйняття та досвіду залежить, чи буде комунікаційна система працювати ефективно.

#### **Список використаних джерел**

1. Головська П.В. Інноваційні підходи до управління комунікаціями підприємства / П.В. Головська, М.О. Кравченко // Збірник наукових праць молодих учених ФММ НТУУ «КПІ». – 2016. № 10.

*Науковий керівник: Б.В. Літовченко кандидат економічних наук, доцент*

**Н.А. Борис**

*Національний авіаційний університет, Київ, Україна*

## **МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В умовах розвитку ринкової економіки, якій властива конкурентна боротьба та глобалізація економічних процесів, значно зростає потреба у ефективному використанні робітників для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, максимізації прибутків та успішного

управління організацією. Для досягнення вищезгаданих потреб, актуальними стають методи, що спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності працівників та підприємства в цілому.

Слід виділити М. Портер, та його вагомий внесок у дослідження категорії конкурентних переваг, тобто ключових факторів успіху, які характерні для певного підприємства чи галузі чинників, що дають йому переваги над конкурентами чи іншими галузями. На думку М. Портера, не існує універсального визначення поняття конкурентоспроможності для всіх суб'єктів і об'єктів, тому він пропонує досліджувати та формувати визначення поняття конкурентоспроможності для «...кожного окремого об'єкта з урахуванням його відповідної специфіки» [1].

Зазначимо, що конкурентоспроможність працівника – це його реальна та потенційна здатність, ділова та професійна компетентність, відповідний рівень кваліфікації, прояви ініціативності, креативне мислення, винахідливість у роботі та соціальна відповідальність, які вигідно відрізняють його від інших працівників схожої спеціальності і дозволяють витримувати конкуренцію на ринку праці.

Існує безліч сучасних методів оцінки конкурентоспроможності персоналу на підприємствах, серед яких виділяють такі, як – кількісні (метод різниць, метод балів, диференційований метод, інтегральний метод, які пов'язані з розрахунком індексів та коефіцієнтів, що визначають рівень ключових показників за окремими сферами діяльності конкурентоспроможності), якісні (SWOT-аналіз, метод експертних оцінок), описові (біографічний метод, анкетування, метод порівняльних анкет, метод групових дискусій, інтерв'ю, метод контрольних карт, метод «360 градусів», метод «таємний покупець», тощо), еталонні (оцінка за результатами, матричний метод, метод заданого групування працівників, тестування, метод критичного інциденту, коефіцієнтний метод, метод управління за цілями, метод компетентності).

Варто зазначити, що різні організації використовують вітчизняні, зарубіжні або ж власноруч розроблені методи оцінки конкурентоспроможності персоналу. Наприклад ПрАТ «ВФ Україна» - відоме під торговою маркою «Водафон» у сфері надання послуг мобільного зв'язку використовує еталонні та описові методи оцінки конкурентоспроможності персоналу. Цілі проведення оцінки конкурентоспроможності – це виявлення та утримання ефективних фахівців, розвиток їх кар'єри, планування подальшого навчання, приведення індивідуальних завдань розвитку у відповідність із завданнями підприємства та обґрунтований перегляд розміру заробітних плат. Система оцінки конкурентоспроможності працівника проводиться раз у рік та зорієнтована на оцінку соціально-психологічного мікроклімату на підприємстві і складається з методу оцінки за

компетенціями, оцінки по виконанню бонусних планів та звіту про виконані завдання. Крім того, проводиться професійна атестація - онлайн-тестування. І в результаті відбувається перегляд розміру заробітної плати та можливості просування по кар'єрних сходинках [2].

Отже, оцінка персоналу дає можливість топ-менеджменту підприємству керувати довгостроковими результатами діяльності підприємства, успішною співробітників, ефективно управляти людськими ресурсами, приймати об'єктивні рішення з добору кадрів, підвищення їх кваліфікації та виплати винагород. Слід також прийняти до уваги те, що джерелом: соціальних, економічних та стратегічних переваг в управлінні діяльністю підприємства є здатність останнього розширювати кругозір своїх підлеглих та сприяти у їх подальшому розвитку. Успішний розвиток персоналу вимагає проведення конкретних заходів, які будуть спрямовані на створення й інтенсифікацію знань, можливостей, розширення поведінкових аспектів, які повинні враховуватися при виборі кадрової стратегії, обґрунтованої кадрової політики й реалізуватися в проектах розвитку персоналу з використанням сучасних методів оцінки конкурентоспроможності [3].

#### **Список використаних джерел**

1. Портер М. Міжнародна конкуренція / М. Портер. – М.: Міжнародні відносини, 1993. – 896с.
2. Білявський В.М. Соціальний пакет як інструмент мотивування персоналу торговельного підприємства / В.М. Білявський // Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2007. – № 6. – С. 62–68.
3. Білявський В.М. Розвиток соціальних програм на рівні торговельного підприємства / В.М. Білявський // Вісник Донец. держ. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – 2005. – № 3 (27). – С. 117–125.

*Науковий керівник: В.М. Білявський, кандидат економічних наук, доцент*

**А.С. Борисова**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

#### **ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АУТПЛЕЙСМЕНТУ В УКРАЇНІ**

Звільнення працівника нерідко приносить багато проблем: один «зливає компромат, інший в помсту забирає з собою файли з конфіденційними документами». Як заздалегідь подбати про те, щоб звільнення працівника не стало загрозою для вашого бізнесу. Це великий і дуже болюче питання в кожній компанії.

На жаль, не кожен керівник може похвалитися елегантним виконанням процедури звільнення працівника, якщо мова йде не про поганого працівника, а про скорочення штату. В цьому випадку процес розірвання договору може супроводжуватися проблемами для обох сторін. Працівнику після звільнення доводиться самостійно шукати нову роботу, а керівникові — стежити за тим, щоб у колишнього працівника не з'явилося бажання нашкодити фірмі. Для того, щоб таких ситуацій не виникало, деякі кадрові агентства включили в ряд своїх послуг аутплейсмент, тобто м'яке звільнення співробітників компаній.

Останні роки все більшу популярність на ринку кадрових послуг набуває послуга аутплейсмент (програма підтримки співробітників, яких скорочують). Слово «Outplacement» (від англ. аутплейсмент) не має точного перекладу на українську мову. У буквальному значенні «out» означає «геть», а «placement» — «розміщення». Тим не менше за цим поняттям приховано цілий спектр різних допоміжних послуг з працевлаштування вивільнюваних працівників, які надають кадрові агентства по замовленню керівників організацій. Програма може включати в себе набір професійних тренінгів та консультацій щодо ефективного пошуку роботи, орієнтації працівників на сучасному ринку праці, а також психологічну підтримку кандидатів.

Аутплейсмент складається з наступних частин:

1. Проведення аналізу професіоналізму працівника; Вибір конкретної програми аутплейсменту (в залежності від статусу і професійної приналежності працівника)
2. Вибір консультанта з аутплейсменту (зовнішнього або внутрішнього)
3. Інформування працівника про майбутнє звільнення з дотриманням основних етичних правил
4. Пропозиція працівнику програми аутплейсменту з обґрунтуванням її корисності для нього
5. Робота консультанта із звільненим працівником
6. Маркетинг працівника та його позиціонування на ринку праці
7. Допомога консультанта в адаптації співробітника до нового місця роботи

Розглянемо переваги та недоліки аутплейсменту персоналу. Серед недоліків можна виділити наступні: деякі співробітники, не оцінивши турботу колишнього роботодавця, все ж завдадуть шкоди репутації підприємства; виконання обов'язків за програмою аутплейсменту може затягнутися на необмежений час, що може принести додаткові витрати підприємству; можливість відмови



звільненого працівника співпрацювати за програмою аутплейсменту; відсутність впевненості в точному працевлаштуванні працівника.

До беззаперечних переваг слід віднести: збереження позитивного іміджу організації; підтримування сприятливого психологічного і морального клімату на підприємстві; підтримання лояльності співробітників; запобігання обігу залишають підприємство в судові (арбітражні) органи з метою "відновлення справедливості"; інвестиція в бренд "роботодавець мрії"; поява шансу, що потрібний працівник не піде до конкурента; отримання роботодавцем відомостей про подальшу трудову біографію скорочуваного співробітника; можливість подальшої співпраці з тими, хто був раніше скорочений.

Отже, на жаль, в Україні не всі роботодавці готові платити за цю послугу і проводять звільнення за звичною схемою часто з великими порушеннями. Проте практика впровадження аутплейсменту має значущі переваги, набирає обертів та заслуговує на увагу.

*Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук*

**І.М. Витяганець**

*Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
Вінниця, Україна*

## **КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

**Постановка проблеми.** Здатність організації до змін – обов'язкова умова забезпечення високого рівня її конкурентоспроможності в сучасному, динамічному, мінливому середовищі. Здійснюючи ті чи інші зміни, організація прагне зберегти або підвищити поточний рівень ефективності і зміцнити свої конкурентні позиції. Характерною рисою сучасного менеджменту є визнання зростаючої ролі людського фактора і розвиток нових форм і методів управління персоналом, зокрема у сфері мотивації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням організації управління, теорії й методології мотиваційних процесів та підвищення продуктивності праці у сучасному менеджменті присвячено чимало праць відомих українських та зарубіжних економістів і науковців, зокрема, Н. Базалійської, О. Баксалової, С. Занюка, М. Кравченко, А. Колота, О. Крушельницької, Ю. Нікітіна, С. Рукасова, В. Рукас-Пасічнюка, С. Шапіро та ін.

**Метою тез** є аналіз ключових аспектів реалізації функції мотивації та вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних процесів в системі сучасного менеджменту підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний менеджмент розглядає персонал підприємства як один із найскладніших видів ресурсів, який потребує забезпечення керівництвом належних умов роботи, сприяння постійному розвитку, освоєнню нових умінь та навичок, постійній актуалізації знань, підвищенню творчого потенціалу тощо. Мотивація є важливим елементом в управлінні персоналом, так як спонукає персонал до праці і тим самим веде до задоволення особистих потреб працівників. Мотивація – це сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що спонукають людину здійснювати діяльність, спрямовану на досягнення певних цілей, з витратою певних зусиль, з певним рівнем старання, сумлінності та наполегливості [1].

Величезну роль в діяльності підприємства відіграє процес стимулювання, спрямований на мотивацію персоналу до ефективної та якісної праці, що сприяє забезпеченню збільшення частки прибутку та покриває витрати роботодавця на організацію процесу виробництва. Система мотивації персоналу передбачає необхідність встановлення взаємозв'язків між цілями підприємства, цілями його структурних підрозділів та цілями окремих працівників підприємства і тісною взаємозалежністю розміру винагороди персоналу підприємства від продуктивності їхньої праці [4].

Для ефективної діяльності підприємства необхідно, щоб співробітник виявив бажання проявити власні професійні якості. Кожен із співробітників в праві внести певні нововведення в трудову діяльність, щоб процес роботи йшов більш ефективно. Для цього персонал необхідно мотивувати, колектив повинен відчувати свою значимість в організації, бачити професійну та соціальну перспективу. До основних аспектів нематеріальної мотивації підвищення ефективності трудової діяльності в організації відносяться: соціальна трудова мотивація; комунікативна мотивація; прагнення до успіху, досягнення бажаної мети; мотиви афіліації, потреба людини в створенні теплих, емоційно значущих стосунків в товаристві з людьми, прагнення заслужити позитивну оцінку.

Потенційним варіантом нематеріальної мотивації, що можна застосувати в організаційній культурі підприємства є – залучення в процес прийняття рішень для підвищення ефективності трудового процесу. Даний мотив дає можливість персоналу ділитися власними ідеями, втілювати їх в життя – демонструвати свою інноваційну активність та реалізовувати свій креативний потенціал. Як дієвий інструмент мотивації, керівник може запропонувати вдосконалений соціальний пакет, який включатиме: надання працівникам можливості теоретичного та

практичного навчання на робочому місці, оволодіння новими знаннями та навичками; вручення працівникам листів-подяк, певних подарунків за реалізовану ідею або вдало виконаний проект; організацію різних урочистостей і корпоративних заходів; оплату проїзду до робочого місця; публічні винагороди, іменні подарунки за досягнуті успіхи; публікацію фотографій кращих співробітників на дошці пошани; оплату найкращим працівникам путівок в санаторії, поїздок за кордон в якості заохочення. Для підвищення ефективності трудового процесу важливу роль відіграє організованість колективу і їх спільна діяльність, що впливає на продуктивність праці, кадрову стабільність, рівень трудової і громадської активності. Таким чином, перераховані аспекти трудової мотивації і залученості співробітників в трудову діяльність підприємства підвищують ефективність трудового процесу, забезпечують досягнення поставлених цілей, отримання необхідного результату, підвищення продуктивності індивідуальної та спільної праці, зростання та розвитку організації.

**Висновки.** На сьогоднішній день, підприємства дуже ретельно підходять до вибору та вдосконалення мотиваційної системи персоналу, ґрунтуючись на минулому досвіді та постійно оновлюючи її. Раціонально організована мотиваційна система підприємства є величезною перевагою, що позитивно впливає на роботу підприємства та його кінцеві фінансові результати. Розуміння потреб підприємства, як своїх власних, зацікавленість персоналу у зміцненні конкурентних позицій організації, бажання постійного збільшення ефективності і є головними умовами підвищення продуктивності праці.

#### **Список використаних джерел**

1. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності: вісник аграрної науки Причорномор'я. 2012. № 4. С. 119–125.
2. Нижник В.М., Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств. Хмельницький: ХНУ, 2011. – 210 с.
3. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.
4. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. 2014. № 4. С. 238–246.

*Науковий керівник: Г.В. Бей, кандидат економічних наук, доцент*

## **ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

На сучасному етапі розвитку суспільства, тема інформаційних систем дуже затребувана. Адже інформація на кожному кроці та потрібно вміти її аналізувати та використовувати з користю для себе, як просто громадянам, так і компаніям, фірмам, підприємствам. Це питання є актуальним в сучасному менеджменту, тому що якщо керівник підприємства усвідомлюватиме які переваги отримає його фірма через інформаційні системи, то можна з впевненістю сказати, що він захоче їх впровадити, щоб його підприємство ефективно функціонувало.

Основні економічні вигоди підприємства від застосування різноманітних інформаційних технологій визначається можливими потенційними перевагами і додатковими можливостями, що пов'язані із підприємницькою діяльністю.

Інформаційна система в менеджменті - це система, яка займається збором та обробкою інформації, яка допомагає підприємству, як єдиному організму, функціонувати та вирішувати конкретні питання в проблемних сферах. Інформаційна система потребує постійної адаптації під зовнішні умови підприємства [1].

За допомогою апаратних, програмних, інформаційних, людських та фінансових ресурсів забезпечується належне функціонування інформаційних систем. Інформаційні ресурси підприємства формуються під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища. Інформація внутрішнього середовища демонструє фінансово-господарське положення підприємства. А за відносини підприємства з зовнішніми соціальними, економічними та політичними структурами відповідальна інформація зовнішнього середовища [1].

Моделлю створення та використання інформаційної системи є її життєвий цикл, він відображає різні стани ІС. Основними етапами життєвого циклу виділяють : аналіз вимог до ІС, проектування, впровадження, тестування та налаштування, використання ІС на підприємстві [2].

В сьогоденнішніх реаліях, дуже важливим аспектом є захист інформації. Тобто мало створити ідеальну для свого підприємства інформаційну систему, треба захистити данні. Потрібного рівня захисту ІС можна досягнути лише комплексом взаємодоповнюючих заходів. Комплекс має складатися з нормативно-правових, адміністративних заходів, а також має бути спеціальне обладнання та програмне забезпечення [1].

Управлінська діяльність пов'язана з прийняттям низки управлінських рішень щодо розвитку кожної сфери діяльності підприємства. Інформаційні системи мають в собі систему обробки даних. Дані попадають в систему, система їх оброблює та подає у вигляді звітів, розрахунків. Ця "вихідна" інформація допомагає в прийнятті управлінських рішень та в контролюванні виконання поставлених задач[3].

Основними функціями управлінської системи менеджменту виступають: збирання, зберігання, примноження, пошук та передача даних, які слугують для підтримки управлінських рішень. Інформаційні системи створені для : аналізу та довгострокового зберігання економічних даних з метою видачі обробленої інформації; автоматизація - полегшення офісної роботи (електронні звіти, електронна пошта); розробка макету дій фахівців щодо прийняття управлінських рішень. [3]

Перевагами інформаційних систем менеджменту користуються західні та вітчизняні компанії. Наприклад компанія XEROX використовує свої інформаційні системи для відправлення та отримання електронної пошти, різноманітних звітів та фінансових документів, для ознайомлення з інформацією одо споживачів і ринків збуту.

Інформаційні системи необхідні для допомоги вищим ланкам керівництва реалізувати різні функції : маркетингу, виробництва, обліку, управління персоналом. Управлінські інформаційні системи збирають дані, обробляють, подають менеджеру для забезпечення оперативного управління. Прикладом є ціни, вихід продукції, швидкість та кількість розпоряджень, ресурси та потоки робочої сили. Системи забезпечення прийняття рішень характерні тим, що менеджер працює з цифровою інформаційною системою так, що комп'ютер надає відповіді на запитання менеджера (наприклад «що буде, якщо зміниться ціна, витрати») генеруючи результати на економіко-математичній моделі[3].

Отже, інформаційні системи однозначно полегшують функціонування підприємств. Автоматизація управлінських процесів має прямий вплив на підвищення якості роботи персоналу. Ефективно використовуючи інформаційні технології, персонал обробить більший обсяг роботи, зекономивши час на виконання задач.[5]

### **Список використаних джерел**

1. Ромашко С.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни "Інформаційні системи в менеджменті". – Львів: ЛІМ, 2007. – 49 с.
2. Плескач В.Л. Інформаційні системи і технології на підприємствах : підручник / В.Л. Плескач, Т.Г. Затонацька. – К. : Знання, 2011. – 718 с

3. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
4. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю.Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.
5. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика. 2-ге вид. [текст]: навч. посіб. / І.В. Кривов'язюк. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 456 с.

*Науковий керівник: В.М. Білявський, кандидат економічних наук, доцент*

**А.Е. Голобока**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### **СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ**

У будь-якому бізнесі чи організації всі функції взаємопов'язані та з'єднані між собою і часто перетинаються. Деякі ключові аспекти, такі як управління ланцюгами поставок, логістика та інвентар, складають основу функції з надання бізнесу. Тому ці функції є надзвичайно важливими як для менеджерів з маркетингу, так і для фінансових контролерів.

Управління запасами - це дуже важлива функція, яка визначає стан здоров'я ланцюга поставок, а також впливає на фінансовий стан балансу. Кожна організація постійно прагне підтримувати оптимальну кількість запасів, щоб відповідати її вимогам та уникати переробки або про запас, що може вплинути на фінансові показники.

Управління запасами вимагає постійної та ретельної оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів та контролю за допомогою планування та перегляду. Більшість організацій мають окремий відділ чи функціонування, що називається планувальниками інвентаризації, які постійно контролюють, контролюють та переглядають товарно-матеріальну запас та взаємодіють із відділами виробництва, закупівель та фінансів.

Будь-яка організація, яка займається виробництвом, торгівлею, продажем та обслуговуванням товару, обов'язково має запас різних фізичних ресурсів, щоб допомогти в майбутньому споживання та продажу. Хоча інвентаризація є необхідним злом будь-якого подібного бізнесу, можна зазначити, що організації проводять товарні запаси з різних причин, які включають спекулятивні цілі, функціональні цілі, фізичні потреби тощо.

З вищенаведеного визначення наступні моменти виділяються з посиланням на інвентар:

по-перше, усі організації, що займаються виробництвом чи реалізацією продукції, ведуть інвентар у тій чи іншій формі також інвентар може бути у повному стані або у неповному стані. Інвентаризація проводиться для полегшення майбутнього споживання, продажу або подальшої переробки /додавання вартості. Усі інвентаризовані ресурси мають економічну цінність і можуть розглядатися як активи організації.

Існують різні типи інвентаризації

Інвентаризація матеріалів відбувається на різних етапах і підрозділах організації. Виробнича організація проводить інвентаризацію сировини та витратних матеріалів, необхідних для виробництва. Він також проводить інвентаризацію напівфабрикатів на різних етапах на заводі з різними відділами. Інвентаризація готових товарів проводиться на заводах, магазинах, дистрибуційних центрах тощо. Крім того, сировина та готова продукція, ті, що перебувають у транзиті в різних місцях, також складають частину товарно-матеріальних цінностей залежно від того, кому належить інвентар на конкретному перехресті. Інвентар готових товарів проводиться організацією в різних пунктах зберігання або у дилерів і найпростіших, поки не надійде на ринок і в кінцевих споживачів.

Крім сировини та готової продукції, організації також проводять інвентаризацію запасних частин для обслуговування продукції. Продукти з дефектом, несправні деталі та брухт також входять до складу товарно-матеріальних цінностей до тих пір, поки ці предмети інвентаризуються в книгах компанії та мають економічну цінність.

Роль управління запасами полягає у підтримці бажаного рівня запасів конкретної продукції чи предметів. Бажаний рівень - це залежність від вимог щодо обслуговування клієнтів та витрат на інвестиції в запаси. Після того, як параметри визначені, виклик полягає в тому, скільки замовити, коли замовити та як контролювати поточну діяльність. Місія полягає у вирішенні заходів та методів найкращого управління запасами. Визначення бажаних рівнів запасів вимагає врахування атрибутів кожного предмета.

*Науковий керівник: О.А.Євтушенко, кандидат економічних наук*

## **СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

На сьогоднішній день, багато підприємств незалежно від форми власності звертаються до інноваційних методів в управлінні персоналом, для успішної та ефективної діяльності підприємства.

Сучасні методи управління персоналом - це засоби, засновані на індивідуальності, інтелектуальності та здатності розкрити потенціал кожного працівника. Традиційні методи управління вже давно не є ефективним, хоча в деяких випадках без них не обійтись.

Інноваційна система управління персоналом - це гнучка система управління, яка враховує потреби персоналу, здатного повністю розробляти, впроваджувати та використовувати інновації. Звідси випливає, що передумови для інноваційного розвитку визначаються, перш за все, наявністю експертів, здатних розробляти нові ідеї. Тільки в умовах розвиненого та конкурентоспроможного ринкового середовища, всі принципи інноваційного розвитку та управління можуть бути реалізовані [1].

На мою думку, сучасний напрям інновацій у сфері управління пов'язаний з такими завданнями:

- 1) зростання продуктивності праці;
- 2) навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- 3) підвищення якості професійного життя;
- 4) поштовх до розробки творчих і креативних ідей;
- 5) усунення працівників від рутинної роботи, розкриття їх здібностей та потенціалу;
- 6) підвищення сприйняття, швидкого реагування та пристосування персоналу до нововведень;
- 7) стабілізація психологічного клімату та єдність колективу;
- 8) дотримання рівності інтересів компанії та працівника [4].

Інноваційні методи управління персоналом повинні базуватися на трьох принципах: рішучість, незалежність та професіоналізм. Це означає абсолютно другі відносини між керівником та підлеглими. Зараз є дуже багато інноваційних методів та підходів для ефективного управління персоналом. Більш детально про деякі з них.

Електронне навчання - ефективний та доступний кожному спосіб, знаходячись в будь-якому куточку світу, розширити світогляд та набути нових знань і навичок. Адже дуже важливо в наш час постійних змін, безперервно навчатись - це є важливим аспектом для ведення бізнесу.



Аутсорсинг кадрових процесів - це така форма економічних відносин, при якій роботодавець передає частину обов'язків з управління трудовим потенціалом спеціалізованій компанії, яка здатна надавати високоякісні послуги за допомогою нинішніх, новітніх технологій управління персоналом та доступністю у своєму штаті висококваліфікованих фахівців. Недоліком аутсорсингу є висока вартість деяких послуг, але в той же час це створює умови для зниження витрат на утримання відповідних структурних підрозділів. [3, с. 144].

Світ змінюється тому зараз від працівника доцільно вимагати результат роботи, а не певну кількість годин проведених на ній, для цього сучасні підприємства практикують метод гнучкого графіку роботи.

Зараз практикують такі технології при підборі персоналу як: скринінг, рекрутинг і хедхантинг.

Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіта, вік, рід, досвід роботи. Низькі вакансії зазвичай закриваються шляхом скринінгу.

Рекрутинг – «поглиблений підбір», який враховує особисті характеристики і ділові якості претендента. Він проводиться рекрутинговими агенціями для відбору професіоналів середнього рівня.

Хедхантинг – «якісний пошук», який враховує особливості бізнесу клієнта, робочого середовища, ділових і особистісних якостей кандидата, організаційних безпосередньо [4].

Але перш ніж впроваджувати зміни, які можуть викликати конфлікти в колективі, необхідно аргументувати та обґрунтувати їх доцільність.

Отже, якщо підприємство хоче успішно функціонувати, бути конкурентоспроможним на сучасному ринку, необхідно прагнути та поступово впроваджувати інновації в управлінні персоналом. На мою думку це дозволить підвищити ефективність роботи не лише працівників, а й самої організації.

### **Список використаних джерел**

1. Антоненко А. Використання методики LAB-profile в практиці управління персоналом / А. Антоненко // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 10.
2. Костюк, О.Д. Інноваційні інструменти управління персоналом / О.Д. Костюк // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. Полтава: ПДАА. – Вип. 1 (6). – Т. 1. – 2013. – С.143–147.

3. Кудрявцева Є.І. Інноваційні технології в кадровому менеджменті / Є.І. Кудрявцева, В.М. Голянич // Управлінське консультування. –2013. – № 2.

4. [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9950/1/OIP2017\\_P351-356.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9950/1/OIP2017_P351-356.pdf).

*Науковий керівник: Л.І. Михайлова,  
доктор економічних наук, професор,*

**Д.І. Жокін**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ОРГАНІЗАЦІЇ НОВОГО ТИПУ: ОСНОВНІ ОЗНАКИ**

На сьогоднішній день все більше організації починають змінювати модель свого існування, з'являються організації нового типу, бірюзові організації. Бірюзові взяли краще від помаранчевих і зелених. Від помаранчевих дісталось бажання конкурувати із іншими компаніями, від зелених – прагнення бути командою.

Головна ознака організації майбутнього – самоврядування. Але, не в перекрученому понятті, коли працівники стоять на головах. Це самоврядування контролюване. У самоврядних командах керівник не цербер, а наставник. Він не контролює роботу, а навчає і дає рекомендації. Замість планування і бюджетування бірюзові (смагадкові) команди практикують внутрішнє консультування, в якому бере участь вся команда.

Можна назвати такі 3 ознаки компанії бірюзового рівня:

1. Еволюційна мета, прагнення позитивно впливати на суспільство і світ. Це відрізняє бірюзові компанії від більшості інших, чия мета - максимізація прибутку.

2. Самоорганізація, при якій кожен співробітник сам визначає для себе пріоритети, а в командах об'єднується експертиза і виробляється групове рішення. В організаціях такого типу дуже плоска структура. Якщо там і є адміністративні співробітники, то не для того, щоб вказувати, що робити, а для підтримки і обслуговування автономних команд.

3. Цілісність, яка полягає в тому, що люди не розділяють роботу і життя, це частини одного цілого. Наприклад, вони можуть взяти дітей або собак на роботу, одягатися і оформляти робоче місце за своїм бажанням. У класичних компаніях роботодавець просить залишити особисте життя за порогом офісу і бути максимально продуктивною ресурсом.

На нашу думку, не усі організації можуть бути бірюзовими, але її основні характеристики можуть суттєво змінити майбутні формати побудови організації, які будуть активними агентами в інформаційному суспільстві.

*Науковий керівник: Г.Я. Митрофанова,  
доктор економічних наук, доцент*

**В.С. Землянкіна**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ КОМПАНІЇ «АМФ»**

Маркетингові комунікації у поєднанні використовують різні канали та інструменти маркетингу. Канали маркетингових комунікацій зосереджуються на будь-якому способі, яким бізнес передає повідомлення бажаному ринку або ринку загалом. Інструментом маркетингових комунікацій може бути що завгодно: від реклами, персонального продажу, прямого маркетингу до спонсорства, спілкування у соціальних медіа.

Маркетингові комунікації базуються на маркетинговому міксті, що складається з:

- 4P: Price, Promotion, Place and Product, для бізнесу, що продає товари,
- 7P: Price, Promotion, Place, Product, People, Physical evidence and Process, для бізнесу, що здійснює послуги.

Компанія АМФ заснована в 1999 році. Виробництво і продаж меблів є провідним напрямом цієї компанії, яка прагне досягти успіху в створенні м'яких меблів та меблів з дерева на замовлення. Виробництво дерев'яних меблів і меблів «під дерево» – важлива складова компанії, що відноситься до категорії «кращі виробники меблів в Україні». «АМФ» відповідає загальноприйнятим європейським стандартам; ексклюзивні меблі на замовлення в Києві – зручна послуга не тільки для будинку, але і для офісу, ресторану, готелю та ін.

Складно заперечувати важливість точок дотику взаємодії клієнта і бізнеса. Кожна точка дотику є формою комунікації, тому необхідно розглядати точки дотику як платформу зав'язків. Точки дотику можуть бути як фізичними, так і віртуальними взаємодіями між брендом та споживачем, які впливають на процес прийняття рішень клієнта під час перед покупкою, у момент покупки та після покупки

Однією з головних цілей маркетингової комунікації є переконання потенційних споживачів придбати (або відчути

мотивацію/спокусу придбати) товар чи послугу. Існує два шляхи переконання: центральний та периферійний. Центральний використовується при прийнятті рішень про закупівлю з високою залученістю споживача, периферійний – при прийнятті рішень про закупівлю з низькою залученістю. Останній підхід використовується при стимулюванні закупівлі з низьким рівнем ризику, як правило, з низькою або середньою вартістю, коли наголос робиться більше на афективні (або на основі емоцій) відчуття, а не на когнітивні (або раціональні) міркування. Через це маркетингові повідомлення використовують більше розповідей та образів, зосереджуючись на тому, які почуття та асоціації викликає товар чи послуга, а не на характеристики, що він має.

Маркетингові комунікації компанії «AMF» розвинені на належному рівні. На офіційному сайті можна знайти телефони гарячої лінії, а також E-mail. Компанія має офіційні сторінки в таких соціальних мережах як: Facebook та Instagram, YouTube. Грамотна комунікація і гідне обслуговування – це базис для довгого і ефективного партнерства. У компанії роблять акцент на особистому спілкуванні з кожним споживачем. Постійні клієнти «AMF» мають особливі привілеї у вигляді знижок, акцій та подарунків. Тобто довге та успішне перебування на ринку компанії «AMF» обумовлено не тільки якісним товаром але грамотною системою маркетингової комунікацій.

Безсумнівно важливу роль в компанії, як можна побачити, грають усі види маркетингових комунікацій, проте найбільший розвиток із всіх можливих методів комунікацій припадає на інтернет.

В Інтернеті представлені як неособисті, так і особисті форми спілкування. Це стало одним з найбільш домінуючих джерел інформації для більшості споживачів. Інтернет як маркетинговий інструмент можна використовувати для досягнення та інформування клієнтів безпосередньо, створення лояльності до бренду та побудови відносин. Інтернет-реклама включає такі елементи, як: графічні зображення як банери на веб-сайтах, спливаючі рекламні оголошення, рестайлінг домашньої сторінки та укладення якоря (співпраця двох організацій).

Інтерактивність є характерною рисою Інтернету. Традиційні медіа працюють у форматі «push», де маркетологи транслюють свої повідомлення покупцям, але не отримують прямий зворотній зв'язок. Взаємодія між двома дуже слабка й проходить на відстані. Навпаки, Інтернет-медіа мають властивість «тягнути» (pull), де клієнти мають свободу шукати все, що вони хочуть. Традиційне одностороннє спілкування «push» витісняється більш продуктивною двосторонньою взаємодією «push and pull».

Найважливішою на даний ризою інтернет маркетингу є індивідуалізація. Порівняно з традиційними засобами масової інформації, де однакову інформацію отримують усі споживачі, Інтернет-медіа можуть надсилати інформацію, «підготовлену» під потреби конкретного споживача. Це ще одна перевага двосторонньої взаємодії Інтернет-ЗМІ. Індивідуальність – це головний орієнтир в роботі з клієнтами, тому, меблева компанія пильно слідкує за тим, яка із соціальних мереж найбільш якісно виконує цю функцію. «AMF» вибрали для себе такі мережи, як Facebook, Instagram, що у найбільшому ступеню відповідають цим критеріям. Компанія «AMF» використовує ці зовнішні платформи соціальних медіа для особистого спілкування з існуючими та майбутніми клієнтами, інтенсифікації обміну повідомленнями бренду, впливу на думки клієнтів, надання цільових пропозицій та більш ефективного обслуговування клієнтів.

Отже, успіх компанії «AMF» у значній мірі залежить від ефективних маркетингових комунікацій

*Науковий керівник: В.Є. Момот, доктор економічних наук, професор*

**В.В. Казак**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ**

Управління персоналом – це цілеспрямована та спільна діяльність керівництва організації. До нього відносяться керівники підприємства, а також інші фахівці, які відповідальні за вироблення дієвої концепції кадрової політики та індивідуальних методологічних основ управління працівниками організації. Повинна бути вироблена чітка система управління персоналом в організації й подальше планування роботи кадрів, проведення маркетингу персоналу, а також визначення потенціалу кожного співробітника.

Щоб у діючій організації була добре налагоджена система управління персоналу співробітники кадрової служби застосовують певні методи, що можна об'єднати в дві великі групи:

- до першої групи належать ті, які характеризують безпосередні вимоги, що пред'являються до формування злагодженої системи з управління кадрами;

- до другої відносять методологічні принципи, що відповідають за визначення напрямків щодо розвитку системи управління.

Основним методом в побудові системи управління співробітниками, вважається системний аналіз. Цей методологічний

принцип відноситься до системного підходу та допомагає вирішити проблеми, пов'язані з удосконаленням системи управління персоналом.

Ефективність роботи підприємства, його товарообіг і кількість прибутку багато в чому залежить від якості роботи його співробітників. Для того, щоб співробітники дійсно якісно виконували свої обов'язки, необхідно створити сприятливі умови праці, тобто проводити комплексне стимулювання і мотивацію персоналу. Стимулювання персоналу – це зовнішні важелі активізації персоналу, тобто спонукування за допомогою матеріальної зацікавленості. Методами стимулювання є заохочення та покарання. До заохочувальних методів стимулювання можна віднести:

- бонусні виплати залежно від персонального вкладу,
- премія за відсутність прогулів,
- пільгове харчування,
- додаткові вихідні дні,
- оплачувана відпустка,
- подарунки, і так далі.

До покарання можна віднести:

- позбавлення бонусів і премій,
- зниження заробітної плати за прогули, тощо.

Заробітна плата є одним з найбільш дієвих стимулів й покарань. Однак слід пам'ятати, що кодекс законів про працю забороняє дисциплінарні стягнення у вигляді вирахування з окладу працівника. В даному сенсі вигідно, щоб була фіксована заробітна плата. Вона може залежати від мінімальної кількості годин праці, кількості продажів, виробленої продукції і так далі. При цьому співробітник буде прагнути, як можна ретельніше виконувати свої обов'язки, оскільки саме від цього залежить розмір його додаткової оплати. Деякі компанії використовують змішану систему оплати праці, наприклад фіксовану зарплату плюс преміальні, в разі досягнення заданої норми. Система нарахування премії теж може бути різною – десь призначається фіксований відсоток від загальної кількості продажів, десь від особистого внеску, а десь – у залежності від посади. Кожне підприємство розробляє власне положення про преміювання. Ще одним досить ефективним методом стимулювання є видача працівникам дисконтних карт на придбання товарів в своєму ж магазині. Розмір знижки, а також її скасування також може бути інструментом заохочення.

Мотивація є формування внутрішніх спонукаючих чинників, що діють через самосвідомість. Існують різні фактори мотивації, які визначають, що є найбільш важливим для конкретної людини. Як правило, це не один фактор, а кілька. Фактори мотивації прийнято ділити на зовнішні і внутрішні.

Внутрішні чинники мотивації обумовлені прагненням людини отримати задоволення від вже наявного у нього об'єкта, який він, хоче зберегти, або позбудеться від об'єкта, який його чимось не влаштовує. Зовнішні мотиви націлені на надбання відсутнього об'єкта або втрату зайвого. Таким чином, мотиви за характером можуть бути позитивними (придбати, зберегти) або негативними (позбутися, уникнути). Позитивним зовнішнім мотивом поведінки є заохочення за хорошу роботу, а негативним – покарання за її невиконання; позитивний внутрішній мотив – цікава робота, а негативний – рутинний характер виконуваної роботи, внаслідок чого людина прагне позбутися від неї. Знання факторів мотивації працівника є основоположним для керівника, оскільки саме співвідношення внутрішніх й зовнішніх чинників мотивації допомагає узгодити інтереси співробітника і компанії, розробити системи мотивації для нього.

Ще в 70-х роках ХХ ст. Едвард Дісі з Рочестерського університету США в цілій серії експериментів показав, що тривала прихильність справі виховується тільки створенням умов, які породжують внутрішні мотиви. Слідуючи цим положенням, слід цілеспрямовано створювати умови для посилення трудової активності та підвищення зацікавленості персоналу в результатах своєї діяльності й відкривати джерела внутрішньої мотивації для своїх працівників.

Розглянемо стимулювання персоналу на прикладі готелю. Для персоналу готелю варто зробити систему корпоративних тарифів для того щоб співробітники мали можливість відпочивати в готелях мережі по мінімальному тарифу або ж безкоштовно. Крім цього, знижки можуть надаватися на ряд інших послуг. Показовим є приклад корпоративних тарифів однієї мережі – співробітники цієї мережі можуть відпочивати в готелях на морському побережжі безкоштовно. Це додаткові бонуси та перевага працювати в цій мережі. Такі заходи мотивації можна застосувати не тільки на мережеві готелі шляхом укладення корпоративних договорів з іншими готелями, ресторанами, магазинами, або шляхом обміну знижками.

Особливо важливо залучати персонал до прийняття рішень в компанії, щоб вони могли взяти участь в обговоренні будь-якого питання. Співробітник, повинен відчувати, що він важливий і його думку цінують. Досить один раз на рік потрібно збирати всіх співробітників і розповідати до чого ми прагнемо, яких успіхів ми досягли. Оцінити і подякувати кожен відділ і конкретних людей. Розповісти про плани на майбутнє.

Також в готелі обов'язкова матеріальна мотивація така як:

- премії за перевиконання плану бронювання. Відштовхуватися тут можна від різниці між запланованим доходом на місяць і фактичним;
- бонуси при повному завантаженні готелю.
- відсотки за продажу товарів з міні-бару, напоїв в барі лобі готелю або надання додаткових послуг. Нараховуються безпосереднім виконавцям і співробітникам служб;
- річне преміювання. Особливо ефективно для провідних співробітників, наприклад, керівника відділу маркетингу і продажів як зацікавленого підсумковими результатами.

Матеріальна мотивація повинна включати і систему штрафів. Наприклад, позбавлення премії за скарги на погане прибирання номерів.

При здійсненні стимулювання або мотивації, необхідно ретельно вивчити кожного співробітника, щоб визначити, які чинники будуть для нього мотивуючими. Не можна застосовувати загальну концепцію для всіх працівників, оскільки для кого-то кращим стимулом буде можливість навчання за рахунок фірми, а для кого-то це взагалі нічого не означає, і йому потрібні лише матеріальні блага. Тому головне правило ефективного стимулювання і мотивації є індивідуальний підхід до кожного співробітника, оскільки тільки так можна домогтися найкращих результатів.

*Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук*

**Н.С. Кісіль**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **РИСИ КОМПАНІЇ MERCEDES-BENZ ЯК ПОМАРАНЧЕВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Останні роки серед представників менеджменту різних рівнів організацій великий інтерес викликає класифікація організацій майбутнього за Фредеріком Лалу. Ми спробували пояснити на прикладі, як виглядають помаранчеві організації, що вони собою представляють, за яким принципами функціонують.

На нашу думку, найважливіші для підприємства якості має в собі тип помаранчевих організацій. Помаранчева організація має в собі три головні якості: новаторство, меритократія, відповідальність.

І всі ці три якості поєднує в собі, наприклад, компанія Mercedes-Benz. Новаторство полягає у тому, що Mercedes Benz новатори в багатьох сферах, як і в системі безпеки, так і в функціоналі. Вони перші запропонували ідеально збалансовану систему безпеки,



висувні ремені, блокування всіх систем при небезпечній ситуації. Так само, компанія часто експериментує з рекламними компаніями. Так вона в 2019 році, взяла за основу «стрибучі колеса», запатентувавши тим самим свою нову систему підвіски.

Мерітократія - принцип управління, згідно з яким керівні посади повинні займати найбільш здібні люди, незалежно від їхнього соціального чи економічного походження. Мерітократія в даній компанії вважається за основу, наприклад дизайнер Mercedes Benz, перед тим як потрапити до компанії, пропрацював в трьох великих компаніях Audi, BMW, Lexus, а тільки потім потрапив в Mercedes.

Що стосується відповідальності, в історії компанії були труднощі. В 80-х роках, у їх боліда в гонці трапилася страшна аварія, яка забрала життя 9 осіб, після цього компанія на 10 років припинила виробництво двигуна, понесла величезні збитки та зупинила продаж трьох модель авто. Але з часом компанія вийшла з кризи, витративши на переробку свого двигуна більшу частину ресурсів, і почала знову стабільне виробництво моделей.

Отже компанія дуже багатогранна і використовує в собі всі можливі ресурси організаційного процесу.

*Науковий керівник: Г.Я.Митрофанова,  
доктор економічних наук, доцент*

**Н.И. Климович**

*УО «Институт предпринимательской деятельности»,  
Минск, Беларусь*

## **ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

В современных условиях конкурентоспособность организации зависит не только от внедрения и использования новых технологий и методов организации производства, но прежде всего зависит от обеспеченности квалифицированной рабочей силой, степенью её мотивированности, организационных структур и форм работы, все это позволит повысить уровень конкурентоспособности работников и эффективного использования их трудового потенциала.

Роль трудового потенциала в менеджменте современных организаций немного недооценивалась. Сегодня, в новых условиях рынка, большинство организаций начинает интегрировать управление человеческими ресурсами, определением долгосрочной перспективы. Трудовой потенциал организации развивается в результате системного

воссоздания, т.е. предусматривает формирование механизма управления в соответствии с задачами стратегического развития организации.

За последние годы, многие ученые утверждают о том, что появился новый концептуальный подход в управлении персоналом – логистический менеджмент.

Следует отметить, что в управлении персоналом логистика почти не используется. Главной целью использования логистического подхода в управлении трудовым потенциалом – это обеспечение предприятия нужными кадрами требуемой квалификации, в нужное время в необходимом количестве и в нужном месте.

Для большинства организаций использование логистического подхода в управлении трудовым потенциалом является очень актуальным, поскольку за последние годы многие отрасли характеризуются высоким научно-технологическим уровнем производства продукции. Большинству организаций постоянно нужна высококвалифицированная рабочая сила.

Логистический менеджмент рассматривает организацию как открытую систему, которая предусматривает поиск резервов повышения конкурентоспособности не только внутри организации, а и между организациями.

На современном этапе появилась необходимость изменения инструментов и методов организации системы управления персоналом организации на основе логистической концепции и процессного подхода.

Формирование эффективного управления трудовыми потенциалом организации обеспечит решение ряда задач: установление оптимального соответствия численности работников с различными профессионально-квалификационными и социально-психологическими характеристиками с объемом выполняемой работы; количеством рабочих мест и структурой работ; обеспечение интенсивного развития и наиболее полного использования потенциала рабочих и повышения эффективности их труда; достижение оптимального сочетания структуры персонала с различным функциональным содержанием труда и другие задачи.

Таким образом, основу концепции управления персоналом в современном мире составляют: растущая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, которые стоят перед фирмой.

## **УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПІДПРИЄМСТВА**

Забезпечення ефективного функціонування підприємства перш за все залежить від чіткої роботи його внутрішнього середовища та чинників, які безпосередньо його утворюють.

Внутрішнє середовище підприємства формують саме керівники згідно з їхніми уявленнями про те, які саме чинники забезпечують ефективне функціонування і розвиток підприємства. Цим зумовлено існування великої кількості підходів до структурування внутрішнього середовища підприємства.

Щоб забезпечити належне управління внутрішнім середовищем, керівники мають ретельно дослідити: чинники впливу, проблеми середовища, вміти їх пов'язати між собою та чітко структурувати, а в разі виникнення складних ситуацій прийняти зважене та ефективне для підприємства управлінське рішення.

Інформаційною базою дослідження внутрішнього середовища підприємства слугували праці таких науковців, як: В. Білявський, М. Бойко, А. Мазаракі, Ю. Миронов, І. Свидрук, О. Стахів та ін.

Метою роботи є визначити основні теоретичні засади внутрішнього середовища у сучасному менеджменті та дослідити його безпосередній вплив на діяльність підприємства загалом, завдяки раціональному підходу до процесу управління.

Під внутрішнім середовищем підприємства слід розуміти «...механізм його життєздатності, який забезпечує функціонування підприємства, воно визначається внутрішніми змінними організації, а саме – цілями, завданнями, структурою, технологіями та персоналом» [1].

Цілісність цих змінних визначають квінтесенцію застосування системного підходу в теорії організації. Для того, щоб діяльність підприємства була результативною, має бути сформований такий комплекс завдань, вирішення яких забезпечуватиме своєчасну різноманітність управлінського впливу, достатню для підтримання цілісності аналізу [2].

Основними елементами внутрішнього середовища є його змінні:

1. *Цілі підприємства* – це основа побудови і життєдіяльності підприємства. Вони формуються з урахуванням ринкової кон'юнктури на базі наявних й потенційних можливостей підприємства та прогнозують бажаний кінцевий результат діяльності. Таким чином, підвищується відповідальність робітників за результати виконаної ними роботи, розвиваються їх самостійність та ініціативність, створюються умови для формування творчого підходу до розв'язання управлінських питань [3].

2. *Завдання підприємства* – відповідний вид робіт, який необхідно виконувати спеціальним методом та у певний період часу. Це робота з предметами і знаряддями праці, інформаційними та людськими ресурсами. Розв’язання завдань управління спрямовано на об’єднання усіх видів ресурсів у єдиний процес досягнення поставлених цілей підприємства.

3. *Структура підприємства* – логічне взаємовідношення рівнів управління і функціональних структур. Організаційна структура формується під певні цілі у такий спосіб, щоб забезпечити потрібний рівень гнучкості та швидкості організаційних дій. Структурою підприємства також можна вважати ступінь відповідальності та повноважень, кількісний склад її підрозділів і рівнів управління у єдиній взаємозалежній підсистемі [3].

4. *Технології* – це система, що спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продукції, яка виготовляється за технічними й економічними характеристиками. Технології створюються на основі: знань, методів, прийомів, які використовуються працівниками для ефективного розв’язання проблемних питань.

5. *Персонал (людський капітал)* – це основний елемент будь якого підприємства, який забезпечує його успішність, процвітання або у гіршому випадку банкрутство. Людський ресурс добирають з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій працівників відповідно до цілей підприємства.

Тому підтримка внутрішньої рівноваги між усіма змінними та чинниками впливу є дуже важливим для підприємства процесом. Ефективне управління внутрішнім середовищем неможливе без чіткої структури підприємства, під якою слід розуміти певні «...логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних галузей, побудованій в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей підприємства» [4]. До структури відносять спеціалізований поділ праці та сферу контролю.

Отже, в роботі досліджено чинники внутрішнього середовища, а саме ситуаційні та сформовані всередині підприємства. Визначено внутрішнє середовище під яким розуміється складна система взаємопов’язаних елементів та зв’язків, яка є об’єктом постійного контролю та регулювання серед управлінців різних рівнів.

### Список використаних джерел

1 Стахів О.Г., Явнюк О.І., Волощук В.В. Основи менеджменту: навч. посіб. / за наук. ред. д.е.н., проф. М.Г. Бойко. Івано-Франківськ : ЛілеяНВ, 2015. 336 с.

2. Білявський В.М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості /

В.М. Білявський, М.М. Шепута. Інноваційна економіка. 2017. № 11–12 (72). С. 129–134.

3. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі. – Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.

4. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації : підруч. Новий Світ 2000, 2013. 175 с.

*Науковий керівник: В.М. Білявський,  
кандидат економічних наук, доцент*

**І.А. Курик**

*Національний авіаційний університет, Київ, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Умови функціонування сучасної економіки, яка характеризується загостренням конкурентної боротьби, вимагають від керівництва підприємства постійної модернізації бізнес-процесів та використання інноваційних технологій. Налагодження ефективного комунікаційного процесу дозволяє сучасним підприємствам автоматизувати процес взаємодії з клієнтами, надаючи індивідуальне обслуговування в зручний час, ефективно організувати зворотній зв'язок, оперативно отримувати інформацію і на цій основі приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Комунікативна політика містить конкретизацію цілей, основні етапи в їх досягненні, інформацію, яка поширюється на різну аудиторію, робота зі зворотним зв'язком. Для результативної реалізації комунікаційної політики потрібні не тільки технологічні розробки, а перш за все виділений відділ, який включає групу аналітиків, що займаються прогнозами, налагодженням зв'язків з громадськістю, а також соціологічну експертну групу [1].

Етапи формування дієвої програми комунікацій передбачає таку послідовність дій, як: визначення цільової аудиторії; визначення цілей комунікацій; вибір послання; визначення змісту звернення; визначення структури послання; визначення форми послання; вибір засобів доставки послання цільовій аудиторії; вибір джерела послання; налагодження зворотного зв'язку.

В роботі розглянуто управління комунікативною політикою ТОВ «Нова Пошта» та визначено, що комунікаційна стратегія розробляється згідно з ключовими цілями ТОВ «Нова Пошта» і сприяє ефективному зв'язку з громадськістю. Таким чином, з огляду на

специфіку галузі експрес-доставки, комунікаційна політика підприємства може бути оцінена, як задовільна.

В сучасному світі традиційні інструменти комунікаційної політики підприємства не в змозі більше гарантувати повноту охоплення всіх контактних аудиторій та забезпечити ефективність маркетингових комунікацій підприємства [2]. Розвиток інноваційних технологій [3] та громадянського суспільства [4] спонукає маркетологів використовувати нові інструменти комунікацій, застосовувати свою творчість та креативність.

Вибір оптимальних інструментів комунікацій та забезпечення їх раціонального поєднання може здійснюватися за загальними критеріями, таким як: можливість цільового поширення комунікацій, асортимент і можливість комбінування елементів комплексу комунікацій, обсяг можливих повідомлень, тривалість дії комунікацій, характер ситуації та місце комунікацій, можливість ізоляції впливу конкурентів – ставлення комуніканта до іміджу носія комунікацій.

Запропонована послідовність етапів з удосконалення комунікаційної політики ТОВ «Нова пошта» передбачає аналіз існуючого на ТОВ комплексу комунікацій в менеджменті, визначення ефективності їх застосування та виділення двох блоків інструментів комунікацій в менеджменті. До першого блоку доцільно віднести інструменти з високою ефективністю, яка знаходить відображення у збільшенні прибутку, досягнутого за рахунок використання даних інструментів комунікаційної політики. До другого блоку пропонується віднести інструменти з низькою ефективністю, причинами якої можуть бути надмірність застосування певного інструменту, невідповідність його маркетинговим цілям підприємства або моральне старіння, зміни у запитах споживачів тощо. Крім цього, пропонується вводити до комплексу комунікацій підприємства нові інструменти: сучасні, прогресивні, здатні викликати суттєвий інтерес у контактних аудиторіях.

Таким чином, для ТОВ «Нова Пошта» доцільні такі шляхи вдосконалення управління комунікаційною політикою: створення позитивного іміджу; орієнтація на різні регіони України; розподіл цільової аудиторії на сегменти та створення унікальної пропозиції для кожного сегменту з урахуванням їх інтересів; підвищення рекламного бюджету; вдосконалення сайту; створення в соціальних мережах теми обговорення надання послуг; збільшення рівня обізнаності цільової аудиторії; вдосконалення стратегії; використання стимулювання збуту споживачів у різні святкові дні та річниця певних подій та у часи мінімального попиту; широке використання заходів стимулювання власного персоналу та торгових посередників тощо.

### Список використаних джерел

1. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 612 с.
2. Примак Т.О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. / Т.О. Примак. – К. : Ельга, НікаЦентр, 2016. – 280 с.
3. Білявський В.М. Реалізація інноваційних проєктів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства / В.М. Білявський, М.М. Шепута // Сталій розвиток економіки. – 1'2018. – № 38. – С. 131–140.
4. Білявський В.М. Оцінка ефективності соціальних технологій у системі корпоративного управління організацією / В.М. Білявський // Вчені записки ун-ту «КРОК». – 2011.– Вип. 28 , т. І. – С. 21–29.

*Науковий керівник: В.М. Білявський, кандидат економічних наук, доцент*

**І.С. Мангова**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### **ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗГІДНО З ТЕОРІЄЮ СПІРАЛЬНОЇ ДИНАМІКИ**

Існуючі в сучасному світі організації відрізняються між собою розміром, терміном існування, сферою діяльності тощо. Всі вони побудовані на різних принципах. Кожна організація демонструє певну ступінь ефективності в досягненні своїх цілей. Вивчаючи структуру підприємств, можна виділити деякі характерні ознаки, властиві ряду організацій.

Американський вчений Клер Грейвз висунув незвичні ідеї, за допомогою яких Дон Бек і Кріс Кован розробили теорію розвитку людини «спіральна динаміка», яка вперше була викладена в їх однойменній книзі в 1996 році. Ця теорія включає в себе домінуючі типи мислення особистості. Відповідно до цієї теорії мислення людина поступово розвивається від одного збалансованого стану до іншого, при цьому кожна стадія розвитку є основою для наступної. Кожна стадія характеризується певним способом сприйняття і розумінням світу (парадигма мислення) - все, що відбувається з людиною і навколо нього, він нібито пропускає через фільтр свого сприйняття. Парадигми показують наш стиль мислення, а не те, у що ми віримо. Іншими словами, парадигма є одним із способів втілення наших цінностей в наші вчинки.

Таким чином, різні парадигми мислення - це різні способи пристосування до реальності і в свою чергу реальність впливає на парадигми. При цьому, крім реальності на парадигму можуть впливати також інші фактори: свідомість людини, його прагнення до особистісного розвитку тощо.

Описана вище модель можна також застосувати і до колективу (компанії), а також до соціальної системи.

Авторами теорії «спіральної динаміки» були запропоновані шість рівнів першого порядку мислення і два рівня другого. Ці рівні були названі за кольорами: рівні першого порядку - бежевий (інстинктивне мислення), фіолетовий (безпека, родинні зв'язки), червоний (влада, сила дію), синій (стабільність, слухняність, закон), помаранчевий (успіх, вплив незалежність) і зелений (світ, друзі, союз). А жовтий (незалежність, гідність, пізнання) і бірюзовий (світова спільнота, взаємопов'язаний світ) - рівні другого порядку.

Фредерік Лалу, відомий бельгійський письменник, підприємець і бізнес-коучер, застосував теорію «спіральної динаміки» до організацій. Він зауважив, що аналогічно мислення людини еволюція спостерігається і в розвитку компанії. Цикли організації компанії з позицій «спіральної динаміки»:

1) Бежевий - період виживання, компанія ще відсутня. (Зародження ідеї)

2) Фіолетовий (магічний) - як правило, компанія включає в себе дуже близьких між собою людей.

3) Червоний (героїчний, імпульсивний) - компанія починає себе вести агресивно на ринку, а всередині компанії проявляється конкуренція між співробітниками. Такі компанії слабкі в плануванні і в стратегії, але реагують на погрози.

4) Синій - головне для компанії закон і стабільність, чітка ієрархія, підпорядкування власних інтересів інтересам компанії.

5) Помаранчевий - відбувається вже прогрес, зміни та інновації - не погроза, а шанси для компанії. Компанія по-справжньому стає підприємницькою, підвищує свою ефективність. Усередині компанії співробітники орієнтовані на особистий успіх і кар'єру.

6) Зелений - формування місії, автентичності компанії. У такій організації вже шукають справедливості, рівності, гармонії і кооперації. Відбувається встановлення горизонтальних зв'язків. Рішення в компанії приймаються шляхом досягнення спільної думки.

7) Жовтий - рівень мережевої спільноти. У ній фактично відсутня структура, оскільки окремий співробітник може бути відразу задіяний в декількох проектах.



8) Бірюзовий - в бірюзовій ми починаємо прислухатися до свого внутрішнього голосу. Вчимося мінімізувати контроль, з'являється зв'язок з природою і прагнення до цілісності.

Зазвичай протягом життєвого періоду компанії відбувається зміна її «кольору». Найчастіше починається вона з червоного рівня (іноді з фіолетового, який може швидко перейти в червоний).

У процесі свого розвитку компанія проходить етап важко керованого швидкого зростання. Досить часто в таких межах відбувається розпад компанії на кілька дрібніших між засновниками. Якщо цей розпад не відбувається, то в іншому випадку вона переходить на синій рівень. Організація може залишитися на цьому рівні або при успішному розвитку перейти на помаранчевий рівень. Старіння компанії може повернути її на попередній рівень. Переважна кількість сучасних компаній знаходяться на рівнях, що відносяться до першого порядку.

Для переходу на рівні другого порядку - жовтий і бірюзовий необхідно, щоб в компанії була достатня кількість співробітників з відповідним рівнем мислення.

*Науковий керівник: Г.Я. Митрофанова,  
доктор економічних наук, доцент*

**А.С. Мельничук**

*Національний авіаційний університет, Київ, Україна*

## **СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах господарювання інноваційна діяльність відіграє ключову роль у діяльності всіх підприємств. Інноваційний менеджмент є самостійною галуззю управлінської науки та професійної діяльності, що дозволяє формувати і забезпечувати всі умови для інноваційного розвитку будь якого підприємства.

Виділяють такі основні цілі інноваційного менеджменту [1]:

1) Забезпечення стратегічного функціонування й розвитку інноваційного процесу на основі раціональної організації усіх його компонентів й підсистем. Тому функціональна складова інноваційного менеджменту акцентує увагу на ефективному управлінні процесом, який дозволяє розробити, запровадити, створити інноваційні технології, при цьому зосереджувати увагу слід на: синхронізації функціональних систем, удосконаленні регулюючих дій операційної підсистеми, менеджменті персоналу й здійсненні постійного моніторингу за інноваційним процесом.

2) Створення конкурентоспроможного виробництва, інноваційних технологій найбільш раціональним й оптимальним шляхом. Особливістю цього етапу розвитку є сучасна освіта та самоосвіта на великих підприємствах (єдиних науково-технічних комплексів), що об'єднують у постійний динамічний процес дослідницьку і виробничу складову. Це передбачає наявність певного зв'язку між усіма етапами циклу "наука - виробництво". Тому створення цілісних наукових, виробничих й збутових систем є об'єктивною закономірністю, що обумовлена потребами ринкової орієнтації підприємства й науково-технічним прогресом.

Слід зазначити, що до сучасних труднощів на шляху впровадження інноваційної економіки України можна віднести такі перешкоди, як:

1. Не сформована єдина національна стратегічна лінія інноваційної економіки, невисокий рівень використання стратегічного потенціалу [2]: методів наукового планування, прогнозування, оптимізації, системного аналізу, програмно-цільового управління. Це проявилось у слабкості існуючих інституційних утворень поточного і перспективного планування, системи загальної стандартизації продукції і технологій, в небезпеці закріплення в країні моделі економіки, сфокусованої на екстенсивних факторах розвитку і переважання низько технологічних укладів.

2. Занадто низькі темпи формування ринку інновацій [3]. Розвинений ринок науково-аналітичної продукції в Україні ще не утворився. Має місце зайве спрощення уявлень про інноваційні процеси, недостатнє розуміння ринкових механізмів. Відсутні рівні умови функціонування традиційних і новостворених наукових шкіл і центрів.

3. Не оформлені основні елементи нижчих технологічних укладів, що вимагають відволікання великої кількості обмежених ресурсів, які могли б бути використані для побудови вищих технологічних укладів.

4. Недостатність існуючого інформаційного інституційного поля, як підсумок інерційності і сильного впливу попереднього тоталітарного суспільства, що не дає можливості своєчасно отримувати необхідну інформацію про накопичений досвід інноваційної діяльності.

5. Низький рівень розвиненості ліберальних економічних відносин, мало розвинених інститутів [4], які забезпечують переливи капіталів між галузями економіки (фондових і грошових ринків, венчурних структур), порушення еквівалентності товарного обміну, провокуються активним втручанням різного рівня органів державного управління; наявність підприємницьких структур, близьких до владних органів і які ведуть свій бізнес з особливих пільгових правил.

### Список використаних джерел

1. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підручник. – К. : Знання, 2011. – 423 с.
2. Петрина М. Базові умови створення інноваційної моделі розвитку економіки України / М. Петрина // Економіка України. – 2006. – № 8. – С. 35–40.
3. Білявський В.М. Аналіз інвестиційного клімату в економіці України та шляхи його покращення / В.М. Білявський, С.М. Пось // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – С. 663–665.
4. Білявський В.М. Реалізація інноваційних проєктів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства / В.М. Білявський, М.М. Шепута // Сталий розвиток економіки. – 1'2018. – № 38. – С. 131–140.

*Науковий керівник: В.М. Білявський,  
кандидат економічних наук, доцент*

**В.Є. Момот**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### **ВПЛИВ ОСОБЛИВОСТЕЙ НАЦІОНАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ НА ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Незважаючи на те, що принципи менеджменту, документальне оформлення яких відоме людству з часів виникнення письменності, є відповіддю а питання – «Як найкраще організувати управління, вплив на людей?», їх використання суттєво залежить від культурного коду нації. Епідемія коронавірусу довела, що всупереч загальновизнаному пріоритету глобальних цінностей, таких, наприклад, як свобода, вільне переміщення людей, знань та матеріальних цінностей, сучасний світ миттєво розколовся на локальні осередки, що навіть на глобальні виклики прагнуть відповідати по різному. Відповідне, й реалізація принципів менеджменту суттєво залежить від національної культури. Слід зауважити, що питання впливу національних особливостей на різні аспекти менеджменту вивчаються досить ретельно, починаючи з 70-х років минулого століття, коли стартував процес транс-націоналізації бізнесу. Але принципи менеджменту наразі не користуються пильною увагою дослідників, мабуть завдяки тому, що є фундаментальними основами практичної діяльності менеджерів, що не піддаються будь-яким сумнівам, або ревізії.

Виходячи з цього можна зробити висновок, що вивчення «карти» використання принципів менеджменту та спроби пояснення

впливу національних особливостей на їх застосування на практиці можуть добре слугувати рішенням задачі оптимізації менеджменту у глобальному світі після відновлення активної економічної діяльності.

У контексті обраної теми дослідження дуже важливим є культурний вимір різних соціумів, що визначає національні особливості. Для отримання такого виміру чудову базу дають так звані культурні розмірності нідерландського вченого Геерта Гофстеде. Відповідно до теорії Гофстеде-Мінкова існує шість культурних вимірів: індивідуалізм чи колективізм, мужність чи жіночість, дистанція до влади, толерантність до невизначеності, даосізм (орієнтація на довготривалі або короткострокові цілі), свобода задоволення бажань.

Спробуємо спрогнозувати, як ці альтернативні якості суспільства можуть впливати на використання таких базових принципів менеджменту, як ієрархія, централізація та єдиноначальність.

Слід очікувати, що у національних культурах з великою дистанцією до влади, прикладом яких є слов'янські культури та культури країн південно-східної Азії ці принципи, особливо ієрархічність будуть виконуватися беззаперечно. Більш того, наприклад у Японії досить поширеним є принцип MBWA (Management by Walking Around). Це компенсаційний принцип, що полягає у постійних візитах-«прогулянках» топ-менеджерів найкрупніших компаній на найнижчі ланки підприємств, наприклад – до виробничих підрозділів. Він покликаний забезпечити зворотній зв'язок між топ-менеджментом та рядовими співробітниками, що зазвичай є заблокований жорсткими ієрархічними бар'єрами та надлишковою централізацією. Й навпаки, в країнах з короткою дистанцією до влади, наприклад у США, ієрархія є відносною, як правило навіть дуже великі компанії наразі мають досить «плоску» організаційну структуру, різні підрозділи отримують значну автономію. Часи картелю Форда, або Кока-Коли зразка 50-х років, що мали до 20 ієрархічних рівнів управління давно минули, а американські фахівці у галузі теоретичного менеджменту зробили висновки про те, що надлишкова ієрархія та централізація здатні тільки шкодити бізнесу.

Зазвичай культурні розмірності знаходяться у певному логічному зрозумілому балансі, що є відбитком, але бувають й виключення.

Розглянемо як підхід до застосування відібраних базових принципів менеджменту може змінитися у залежності від інших культурних розмірностей Гофстеде. Наприклад низька толерантність до невизначеності у націй з короткою дистанцією до влади може призводити до того, що буде «позитивізуватися» ставлення до

цінностей, які більш до соціумів з великою дистанцією до влади. Її навпаки, висока толерантність до невизначеності може призвести до суттєвого скорочення дистанції до влади навіть там, де вона традиційне є дуже значною. Наведені гіпотези добре підтверджуються емпіричними спостереженнями – наприклад, у Польщі, де починаючи з 80-х років минулого століття відповідно до досліджень Гофстеде спостерігається майже найменша у Європі толерантність до невизначеності, попри високу дистанцію до влади, що характерна для слов'янських народів, відбулися революційні події, що поклали кінець соціалістичному табору. Нажаль досить складне з'ясувати, що за перетворення тих часів відбувалися стосовно принципів менеджменту, але очевидне, що революційні зміни призвели до демонтажу не тільки ієрархічної системи державного управління, але й до перегляду звиклих підходів до централізованого управління підприємствами, що доречі суттєво зменшилися у розмірах (можливе за виключенням суднобудування та вугільно-металургійного комплексу). Цей висновок знаходить непряме підтвердження у численних поясненнях витривалості польської економіки під час попередньої економічної кризи 2008-2009 років. Дійсно, однією з причин стійкості по відношенню до кризи попри панічне ставлення до невизначеності, було суттєве зниження дистанції до влади, самозайнятість, розквіт малих підприємств з суттєвим горизонтальним менеджментом.

Цікаве зауважити, що дослідження Гофстеде свідчать про те, що ставлення до невизначеності у більшому ступені підлягає змінам, ніж дистанція до влади, або індивідуалізм/колективізм, мужність чи жіночість. Тобто парадоксальні ефекти, що пов'язані з суперечливим впливом різних культурних розмірностей у більшості випадків є тимчасовими.

**А.М. Мохначова**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

У зв'язку з кризовими явищами в усіх сферах соціуму, економічний розвиток України знижується через чинення тиску на чітко налагоджену структуру підприємств. Через надмірний вплив зовнішнього середовища на вітчизняні підприємства, їх економіка страждає. Це відбувається через недосконалу податкову систему, форсованих змін у чинному законодавстві, недостатці інвестицій в розвиток бізнесу, а також через недостачу кваліфікованих керівників.

Виходячи з цього, єдиним вирішенням даного питання є впровадження більш прогресивної стратегії, яку потрібно застосовувати в роботі підприємств. В першу чергу, перед прийняттям цих змін, потрібно провести комплексні заходи, які будуть спрямовані на поліпшення фінансового стану компанії, оптимізацію стратегії та, в цілому, на вивчення місії компанії. Будь-який директор підприємства, плануючи розвиток своєї справи, повинен враховувати безліч факторів: фінансування, форс-мажорні ситуації, затребуваність продукції, що виготовляється і вплив безлічі загроз, які можуть з'явитися через дуже динамічний розвиток зовнішнього середовища.

Як відомо, робота українських підприємств на ринку не має сенсу без конкретного плану і чіткої стратегії на кожному з рівнів. Один з найважливіших та трудомістких процесів, без якого складно буде розвивати підприємство - це стратегічне управління. Складність цього процесу можна пояснити тим, що він вимагає постійний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, адже без цього неможливо буде розробити відповідний план дій надалі. Але успіх розроблених кроків з розвитку плану дій повністю повинен відштовхуватися від концепції стратегії.

В правильно розроблену стратегію обов'язково повинне входити ретельно проаналізоване зовнішнє середовище, передбачені заходи для боротьби із зовнішніми факторами і план на запобігання форс-мажорних обставин.

Для того, щоб організація показувала хороші результати і ефективно працювала, змогла активно відстоювати свою позицію на ринку і протистояти всім змінам у зовнішньому середовищі, система менеджменту організації повинна:

- Визначитися з напрямом;
- Встановити високий рівень мотивації;
- Організувати співробітників до активних дій по розробці стратегії;
- Правильно скласти план роботи зі зворотнім зв'язком;
- Проаналізувати і знайти оптимальний шлях для використання ресурсів;
- Активно простежувати виконання розробленої стратегії.

Відомо, що кожен керівник обирає ті чи інші методи та мотивації, які допомагають вибрати правильну стратегію його компанії. Це відбувається саме так, тому що є безліч різних підходів до створення власної концепції:

- Концепція на основі конкуренції. Це можливо тільки в тому випадку, якщо конкуренція окремо взятої компанії або всієї галузі, в якій працює компанія, починає активно розвиватися і на ринок виходять все більше і більше нових конкурентів. Відповідно компанії стає все складніше займати свою позицію.

- Концепція залучення інвестицій. Це можливо тільки в тому випадку, коли компанія займає особливо привабливі позиції на ринку. Але коли у компанії є гарна можливість зайняти позицію вище колишньої на ринку, розумним рішенням буде скористатися концепцією залучень інвестицій.

- Концепція недостатньої кількості ресурсів. Ця концепція ідеально підійде в разі, якщо компанія використовує найновіші інновації, має досить великі ресурси виробництва, розташовується на непоганій позиції на ринку.

- Концепція аналізу минулого досвіду. Ця концепція підійде керівникам компаній, які задоволені всіма показниками свого підприємства і прагнуть лише утримати свої позиції на ринку.

Коли у зовнішньому середовищі починають змінюватися умови та правила, стратегічне управління стає відповідальним за перегляд концепції, збір інформації та, обов'язково, за створення робочої групи, яка саме й буде займатися коригуванням стратегічних планів. Також, є ще завдання для новоствореної групи - вони повинні оцінити можливі загрози та ризики, вони мають дуже добре зважити всі можливі перспективи та угруповання нових пропозицій ринку та управлінських рішень.

Виходячи з усього вищесказаного, можна зробити висновок, що будь-яка компанія, будь-який керівник, вимагаючи більшого розвитку всередині ринку, збільшення своєї матеріальної бази або для поглинання конкурентів змушені замислюватися над тим, щоб вибрати для себе правильну концепцію і покладатися не тільки на себе, своїх співробітників, а ще й на стратегічне управління. Концепція стратегічного управління застосовується виключно в умовах форсованих зовнішніх чинників і середовища, виконує роль управління циклами стратегічного управління всередині вітчизняних і закордонних компаній.

*Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук*

**Д.М. Нечитайло,  
А.В. Галинська**

*Сумський національний аграрний університет, Суми, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ЯК ШЛЯХ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Конкуренція – це одна з найголовніших характеристик ринкових відносин. Саме вона спонукає та створює умови для покращення якості продукції чи послуг, а також створення нових, інноваційних, продуктів. Між собою постійно конкурують цілі країни,

галузі, товаровиробники та товари. Створення та підвищення конкурентоспроможності є актуальним питанням сьогодення.

Умови, які впливають на формування ринкових відносин в Україні, які характеризуються динамічністю зовнішнього середовища та зниженням платоспроможності населення, підвищенням рівня комерційного ризику, тяжким фінансовим станом більшості підприємств потребують пошуку засобів виживання підприємств, загостренням конкурентної боротьби, та забезпечення їх ефективного функціонування.

Управління конкурентоспроможністю підприємства стає більш важливим в умовах ринкових відносин і на сьогодні є запорукою успішної підприємницької діяльності. В сучасній конкурентній боротьбі виграє той, хто змагається та аналізує свої конкурентні позиції. Для того щоб вижити у цій боротьбі, кожна організація та підприємство повинно поставити перед собою задачу підвищення рівня конкурентоспроможності не тільки своєї продукції, а й підприємства та його потенціалу.

Цього можна досягти за рахунок виникнення принципово нового виду продукції, у якої немає аналогів, тобто розробити інноваційну продукцію. Інноваційна продукція – це нові товари чи послуги з конкурентоспроможною складовою, що відповідають вимогам:

- є досягненням виконання інноваційного проекту;
- виробляються в Україні або будуть вироблені вперше, порівняно з іншою продукцією, представленою на ринку,
- є більш конкурентоспроможними і мають істотно вищі техніко-економічні характеристики чи показники.

Тому, для підвищення рівня конкурентоспроможності організації чи підприємства необхідно здійснювати інноваційну діяльність, яка спрямована на використання і комерціалізацію досягнень та результатів наукових досліджень і зумовлює випуск на ринок нової конкурентоспроможної продукції.

Інноваційну діяльність необхідно здійснювати вітчизняним підприємствам, тому що без оновлення товарного асортименту не можна втримати конкурентні позиції на ринку. Необхідно пам'ятати, що інноваційна продукція відрізняється від звичайної продукції, оскільки їй притаманні такі особливості: ринкова новизна; високий ступінь невизначеності на ринку; перспективний характер потреби інновації на ринку або її відсутність, відокремленість у часі між затратами та кінцевим результатом; здатність до значної мультиплікації доходів під час реалізації; спрямованість на задоволення нових потреб споживачів; неможливість використання без належного рівня знань та поінформованості споживачів.



Економічний аналіз концепції інноваційної продукції, під час якого прогнозується попит на інноваційну продукцію, виконуються попередні розрахунки ціни, плановий прибуток, визначаються необхідні інвестиції та оцінюються витрати на виробництво і збут необхідно проводити на кожному із етапів розроблення такої продукції.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексним показником, оскільки на нього впливає не лише фактор конкурентоспроможності продукції. Показник конкурентоспроможності підприємства включає в себе такі показники: конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність комунікацій підприємства та конкурентоздатність персоналу. Це пояснюється тим, що для визначення конкурентоспроможності підприємства загалом, необхідно дослідити підприємство з усіх сторін.

Наявність супутніх послуг також відіграє важливу роль для споживачів під час прийняття рішення щодо здійснення купівлі. До супутніх послуг можна віднести: надання консультацій споживачам перед фактом здійснення закупівлі; надання гарантії на інноваційну продукцію; доставка продукції споживачу тощо.

Одним із найважливіших чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, є конкурентоздатність персоналу, оскільки рівень кваліфікації кадрів, їх плінність, досвід та стаж роботи, рівень інноваційної культури характеризують інноваційний потенціал підприємства, визначення якого є перспективним для подальших досліджень.

В умовах поширення в Україні процесу глобалізації та вирішення проблем інноваційного розвитку усі фактори, які є складовими формули успішної діяльності вітчизняних підприємств, повинні бути узгодженими, доповнювати один одного і бути спрямованими на досягнення однієї цілі – підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Розроблення та виведення на ринок інноваційного продукту є одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Процес розроблення інноваційної продукції є тривалим, трудомістким, витратним та ризиковим, але завдяки якісному виконанню усіх етапів розроблена інноваційна продукція окупить усі затрати і принесе підприємствам очікувані прибутки.

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ «ПОМАРАНЧЕВОЇ» ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кожна організація проходить безліч етапів розвитку. Для розуміння її працездатності необхідно знати і враховувати всі аспекти її функціонування. Важливим є питання типології організацій і вивчення її феноменів. Існує 5 типів організацій: червона (імпульсивна); бурштинова (конформістська); помаранчева (конкурентна); зелена (плюралістична); бірюзова (еволюційний світогляд).

На сьогоднішній день помаранчева організація є найпопулярнішою і масовою. У зв'язку з цим доцільним буде розібрати цей тип на прикладі мережі швидкого харчування "Doner King".

"Doner King" була створена в 2004 р Підприємцем Калашниковим А.Ю. У 2020 р. нараховується більше 20 відділень. Штат співробітників складають близько 90 осіб. Метою даної організації є швидке і якісне приготування продукції за доступними цінами.

Принципи помаранчевої організації:

1. Ключове слово - успіх;
2. Організація представляється як машина, що рухається вперед;
3. Раціональне використання всіх ресурсів.

Чому дана організація відноситься до помаранчевого типу? Відповіді на це питання ми зможемо детальніше розглянувши наступні моменти.

Плюси мережі "Doner King": охайний зовнішній вигляд, як співробітників так і приміщення; засновник постачає працівників якісним обладнанням; впроваджено систему штрафів; налагоджено механізм роботи, кожен працівник знає свої обов'язки і як їх потрібно виконувати.

До негативних факторів відноситься те, що занадто багато сил і часу доводиться віддавати чистоті і порядку, але мало часу приділяється смаку продукції, а також її якості. Засновнику хочеться бути лідером на ринку і мати велику виручку, але при цьому побажання співробітників не враховуються.

Ключова проблема в тому, що в помаранчевій організації співробітники повинні слухати керуючого (директора), але він не завжди хоче подивитися навколо своїх інтересів та вдосконалити продукт за рекомендацією співробітників і відвідувачів.

Бажання бути лідером на ринку і гонитва за грошима може привести компанію в глухий кут, з якого не вибратися, працюючи за старою схемою.

*Науковий керівник: Г.Я. Митрофанова,  
доктор економічних наук, доцент*

## **УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У СФЕРІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ З ВИВЧЕННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

Як показує статистика, у нинішній ситуації ті, хто продовжують вкладати в маркетинг під час пандемії, краще справляються з кризою. Так, дослідження American Business Press ще в 1970-х з'ясувало, що компанії, які активно займалися рекламою і маркетингом під час кризи, змогли підвищити продажі не тільки в складний час, а й в наступні роки.

Аналіз 600 компаній в 1980-ті показав: бізнеси, які не забували про маркетинг в рецесію, за три роки зросли на 275% порівняно з тими, хто відмовився від реклами, а от за даними дослідження Marketing Week, проведеного в березні 2020 року, 55% британських маркетологів вирішили відмовитися від рекламних кампаній або переглянути їх.

На нашу думку, в кризу не час припиняти рекламні кампанії. Криза – це час активно перебудовувати систему управління маркетингом в організаціях. Підтримка маркетингу даний час зможе пізніше допомогти компаніям відірватися від конкурентів і зберегти клієнтів. Адже, за умови, коли багато компаній закриваються, клієнти будуть користуватись послугами тих, що змогли вистояти на ринку. Аргументом до вищесказаного може бути те, що агентство маркетингових досліджень Kantar опитало понад 35 тис. споживачів по всьому світу. Тільки 8% з них думають, що бренди повинні зупинити рекламу під час пандемії. Це ж дослідження показує, що відмова від рекламних активностей приносить бренду падіння продажів на 13% в довгостроковій перспективі й ускладнює утримання частки ринку. Тоді як урізання рекламних витрат впововину загрожує скороченням продажів тільки на 1%. Безумовно, потрібно орієнтуватись на довгострокову перспективу, адже криза рано чи пізно мине, а сприйняття компанії на ринку залишиться. Підприємствам слід думати про те, як клієнти будуть сприймати бренд після того моменту, коли пандемія закінчиться.

У кризовий час важливо не втратити свою аудиторію. Зараз інтернет – основний спосіб комунікації з іншими людьми. Зрозуміло, що це золота ера інтернет-маркетингу. У першу чергу потрібно звернути увагу на SEO-оптимізацію та SMM-маркетинг. Пошукова оптимізація сайту – процес коригування HTML-коду, текстового наповнення (контенту), структури сайту, контроль

зовнішніх чинників для відповідності вимогам алгоритму пошукових систем, з метою підняття позиції сайту в результатах пошуку в цих системах за певними запитами користувачів. Чим вище позиція сайту в результатах пошуку, тим більша ймовірність, що відвідувач перейде на нього з пошукових систем, оскільки люди зазвичай йдуть за першими посиланнями. Завдяки Google Trends можна відстежувати активність користувачів щодо певних пошукових запитів. Наприклад, в Україні частіше стали шукати «уроки онлайн». За даними Google Trends пік даного пошуку припав на 20–21 березня це було 100 тисяч запитів, у той час як 20–21 лютого таких самих запитів було не більше 25 тисяч.

Тенденція, що наведена вище є виграшною для компаній, що займаються наданням послуг у сфері навчання. На ринку освітніх послуг, а саме мовних курсів у місті Дніпро можна виділити декілька шкіл: Green Forest, Friends English Club, ENCorp, ESL, AEC, Flash, EnglishDom та інші. Безумовно, на період карантину деякі перейшли в формат онлайн-навчання, інші – припинили свою роботу. Однак лише невелика кількість з них реорганізувала управління маркетингом.

Такі компанії, як Green Forest, Friends English Club та EnglishDom розробили програми безкоштовних уроків, лекцій, матеріалів. Їх продуктом може скористатись будь-яка людина, не лише клієнт школи. Звісно, такий продукт потребує витрат коштів та часу, але він сприяє дояльному ставленню потенційних клієнтів компанії. Ці люди після закінчення пандемії будуть більш схильними до покупки саме в цих організаціях.

Одним з важливих факторів є просування компанії у соціальних мережах та створення якісного контенту. Багато компаній показують життя своїх співробітників та клієнтів на карантині; запроваджують челенджі на своїх сторінках; розігрують подарунки. Завдяки цим методам кількість показів сторінки у мережі значно збільшиться, а це означає, що і кількість потенційних споживачів зросте. Також одним з безкоштовних інструментів маркетингу на ринку України є Telegram-канали, в яких компанії можуть створювати потрібний контент для споживачів.

Виходячи з наведеного вище, можна зробити висновок, що у сьогоденній ситуації компаніям слід звертати увагу на просування свого бренду завдяки бюджетним інструментам маркетингу. У жодному разі не можна «заморозити» маркетинг на період карантину, адже через це компанія може втратити значну частку свого сегмента на ринку.

*Науковий керівник: В.Ю. Петруня,  
кандидат економічних наук, доцент*

**ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ПРОДАЖИ  
В ФОРМЕ ДОГОВОРНОЙ РАБОТЫ  
НА ООО «АЛЮТЕХ ТОРГОВЫЙ ДОМ»**

Группа компаний «АЛЮТЕХ» (Alutech) – это производственно-сбытовой холдинг, основанный в 1996 г. Продукция ”АЛЮТЕХ“ используется в строительстве промышленной, жилой и коммерческой недвижимости. Большая часть изделий компании поставляется на экспорт. Важной особенностью работы компании является то, что профильные системы «АЛЮТЕХ» создают на эксклюзивном оборудовании Японии, Германии, Италии. Работники лабораторий проверяют каждую партию товаров на соответствие заявленным характеристикам и долговечность работы во влажных и загрязненных условиях и контролируют стабильные параметры их выпуска. Каждый вид продукции выпускают с учетом Международного стандарта ISO 9001 в системе менеджмента качества TÜV CERT.

В состав холдинга входит 6 производственных предприятий и более 25 сбытовых компаний и локальных складов в Чехии, России, Белоруссии, Украине, Германии и Австрии.

Основными элементами позиционирования компании являются:

- индивидуальное обслуживание;
- высокий уровень сервиса, услуг;
- наличие в ассортименте преимущественно престижных товаров;
- дорогостоящее и высоко эстетическое оформление интерьера;
- наличие надлежащей материально-технической базы.

Имидж предприятия крайне важен на рынке. ООО «Алютех Торговый дом» принимает делегации, выезжает с представителями в интересующие страны, участвует в выставках.

Персональные продажи в форме договорной работы на ООО «Алютех Торговый дом» возложены на таможенный отдел. Перед разработкой и заключением договоров возникают вопросы организационного, правового и экономического характера. Исходя из этого, разграничиваются обязанности по заключению договоров.

Для заключения договора поставщики направляют в ООО «Алютех Торговый дом» проект договора в двух экземплярах. Договор

рассматривается главным бухгалтером и директором организации и в случае согласия с условиями подписывается и скрепляется печатью. Второй экземпляр почтой высылается поставщику. При наличии возражений по условиям договора составляется протокол разногласий в трех экземплярах и делается оговорка в договоре. Один экземпляр протокола разногласий остается с проектом договора в организации, а два других экземпляра вместе с оформленным договором возвращаются поставщику.

В протоколах разногласий указываются номера пунктов договора, в отношении которых стороны возражают, точная их формулировка. Договор разногласий, как и договор, подписывается директором ООО «Алютех Торговый дом» и скрепляется печатью.

Что касается организации, то главный бухгалтер непосредственно участвует в разработке проектов договоров совместно с организациями-изготовителями (поставщиками), однако чаще всего ООО «Алютех Торговый дом» заключает договора на тех условиях, которые им предлагают поставщики, тем самым еще на начальном этапе упуская возможность предусмотреть выгодные для себя условия.

Когда достигнуто согласие по всем пунктам будущей поставки товаров, между организацией и контрагентом заключается договор купли-продажи, который содержит все базовые условия:

- предмет контракта, в котором прописываются обязательства сторон;

- оговариваются документы, которые продавец обязуется предоставить: счет-фактура – оригинал; сертификат соответствия – копия; сертификат происхождения товара формы СТ-1 – оригинал; удостоверение качества и безопасности производителя – оригинал; товарно-транспортную накладную формы ТТН-1 – оригинал;

- цена и сумма договора, в котором оговаривается, что включает в себя цена, общую сумму договора, валюты, ставка НДС;

- порядок осуществления расчетов, содержащее условия оплаты, способ оплаты (банковский перевод);

- условия поставки, способ поставки, условия перехода ответственности за товар, гарантии продавца;

- приемка товара по качеству, в котором оговаривается, каким условиям должно соответствовать качество товара, как осуществляется прием товара покупателем, сроки предъявления претензий;

- ответственность сторон, в котором оговариваются санкции за нарушение сроков поставки, приема, оплаты, качества;

- форс-мажорные обстоятельства, в котором оговаривается, какие обстоятельства принимаются как чрезвычайные, ответственность и действия сторон при наступлении таковых;

- другие условия, содержит оговорку о дате вступления договора в силу, порядок оформления дополнений к договору, оговаривается язык переговоров и др.;

- банковские реквизиты, которые содержат наименование, местонахождение и банковские реквизиты сторон.

К договору может также прилагаться спецификация, в которой указывается ассортимент, количество, цена, сроки поставки и оплаты конкретной партии товара, заявление на регистрацию (перерегистрацию) сделки, протокол согласования цен на тару, протокол согласования цен на продукцию.

В табл. 1 представлена информация и анализ договорной работы ООО "Алютех Торговый дом" за 2018–2019 гг. Так, в 2019 г. ООО «Алютех Торговый дом» были заключены договора с 12 компаниями центрально-европейского региона Российской Федерации и 4 компаниями Евросоюза. Также заключены договора купли-продажи с 2 организациями Российской Федерации. Данный договорной портфель способен обеспечить полную загрузку производственных мощностей предприятия, удовлетворить собственную потребность в валютной выручке и обеспечить выполнение прогнозных показателей.

Элементом персональной продажи является Интернет-магазин. Принципы работы Интернет-магазина ООО «Алютех Торговый дом» заключаются в следующем:

*Таблица 1*

**Характеристика заключенных договоров  
ООО «Алютех Торговый дом» за 2018–2019 гг.**

| Наименование показателя                  | 2018  |                              |  | 2019. |                              |  | Темп роста, % |
|--|-------|------------------------------|--|-------|------------------------------|--|---------------|
|  | всего | из них заключено на тендерах | из них заключено в условиях стандартной сделки | всего | из них заключено на тендерах | из них заключено в условиях стандартной сделки |               |
| Количество заключенных договоров         | 68    | 5                            | 63   | 74    | 6                            | 68   | 108,8         |
| Стоимость заключенных договоров, тыс руб | 1351  | 635                          | 716  | 1343  | 524                          | 819  | 99,4          |
| Средняя стоимость договора, тыс руб      | 19,9  | 127                          | 11,4   | 18,1  | 87                           | 12,0   | 91,0          |

Примечание. Источник: собственная разработка по данным организации.

*Оформление заказа.* Выбрав необходимые товары или услуги, пользователь имеет возможность на сайте выбрать метод оплаты и доставки. Совокупность отобранных товаров, способ оплаты и доставки представляют собой законченный заказ, который оформляется на сайте путем сообщения минимально необходимой информации о покупателе. Информация о покупателе храниться в базе данных магазина.

*Оплата заказа.* Используются следующие варианты способов оплаты:

- банковская карта – безналичный вид расчёта;
- банковский перевод – оплата за заказ производится банковским платёжным поручением на расчётный счет магазина;
- наличный расчет – товар оплачивается курьеру наличными деньгами при получении покупателем товара;
- электронные деньги – безналичный вид расчёта;
- терминалы моментальной оплаты – оплата производится в уличных платёжных терминалах.

*Доставка заказа.* После отправки заказа с покупателем связывается менеджер Интернет-магазина ООО «Алютех Торговый дом» и уточняет место и время, в которое следует доставить заказ. Доставка осуществляется собственной курьерской службой, транспортной компанией или путем самовывоза. Интернет-магазин часто выгружает свои товарные предложения в системы сравнения и подбора товаров (обычно при крупных порталах и поисковых системах), что позволяет привлечь дополнительный поток покупателей.

*Научный руководитель: О.В. Мойсеенок, магистр  
экономических наук, старший преподаватель*

**О.Є. Русс**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ**

Поняття «криза», «кризова ситуація» означають різноманітні події і процеси, що заважають нормальному функціонуванню компанії (від незначних збоїв і перешкод через конфлікти аж до ліквідації компанії), котрі можна характеризувати як катастрофічні для даної компанії. Прикладом таких подій може слугувати жорсткий карантин березня-травня 2020 в Україні.

Кризові ситуації, для відпрацювання яких не було прийнято відповідних попереджувальних заходів, можуть спонукати до колапсу



економічного механізмів діяльності компанії з відповідною нездатністю продовження фінансового забезпечення діяльності, що кваліфікується як банкрутство.

Антикризове регулювання – це особлива макроекономічна категорія, що обіймає заходи організаційно-економічного і нормативно-правового характеру з боку держави, спрямовані на захист компаній від кризових ситуацій, запобігання банкрутства або їх ліквідацію в разі недоцільності подальшого функціонування.

Антикризове управління – сполучення форм і методів реалізації антикризових процедур відповідно до умов конкретної компанії. Антикризовий менеджмент є мікроекономічною категорією, що показує виробничі відносини, які складаються на рівні компанії при її оздоровленні або ліквідації.

В науковій літературі існує розповсюджена думка, що система антикризового менеджменту – це й є система банкрутства в конкретній компанії. Але насправді це поняття слід трактувати дещо ширше. До поняття антикризового менеджменту слід включити превентивні заходи, що реалізуються й для порівняно благополучних компаній з метою попередження появи ознак можливого банкрутства.

Антикризовий менеджмент слід розуміти як комплексну систему, що містить моніторинг криз, планування, організацію та проведення заходів по збереженню базисних характеристик компанії, її ефективного функціонування.

У широкому сенсі антикризовий менеджмент виступає як:

- реактивний антикризовий менеджмент, який можна охарактеризувати як планування й проведення заходів, метою яких, як правило, є відновлення колишнього, передкризового стану.
- попереджувальний антикризовий менеджмент, що має загальні цілі, які можуть бути сформульовані тільки на нижчому щаблі, ніж завдання розробки конкретних заходів.

Головною метою створення та приведення в дію системи антикризового менеджменту в компанії є проведення її структурної перебудови відповідно до потреб ринку. Ця мета розгортається в ієрархічну послідовність цілей і завдань. Головна мета реалізується через систему основних цілей антикризового менеджменту, до яких відносяться:

- запобігання банкрутства компанії та його наслідків;
- проведення санаційних заходів;
- ліквідація підрозділів і компаній, які є безперспективними та не мають реальних можливостей для відновлення платоспроможності.

Таким чином, система антикризового менеджменту носить «охоронний» характер й націлена на підтримку компанії, що має хоча б мінімальні шанси на виживання та пристосування до потреб ринку.

На нинішньому етапі розвитку української економіки першорядне значення набувають такі задачі антикризового менеджменту, як виявлення несприятливих тенденцій розвитку компаній та передбачення банкрутства.

Антикризовий підхід до функціонування компанії означає не тільки проведення антикризових заходів в разі настання кризової ситуації, а й контроль можливості появи її ознак в умовах нормальної діяльності.

Антикризовий менеджмент компанії націлений не тільки на виживання компанії в кризових ситуаціях, але в першу чергу на уникнення таких ситуацій, тобто на моніторинг стану компанії, проведення діагностики як компанії, так і зовнішнього середовища з метою попередження подій, які призводять до розвитку кризових ситуацій.

### **Список використаних джерел**

1. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. пос. / О.М. Скібіцький.– Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.  
*Науковий керівник: В.Є. Момот, доктор економічних наук, професор*

**В.В. Скупенко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **КАТЕГОРІЇ УПРАВЛІННЯ: СОЦІОЛОГІЧНИЙ МЕТОД**

Соціологічні методи дуже активно використовуються у моделях управління організаціями різних форм власності сфер діяльності. Їх важливість у тому, що соціологічні інструменти допомагають забезпечувати ефективні комунікації і підтримувати на високому рівні корпоративну культуру організації, допомагають приймати ефективні кадрові рішення для організації. До соціологічних методів відносять: спостереження, анкетування, інтерв'ювання, співбесіду.

Спостереження в неформальній обстановці допомагають виявити якості співробітників. За допомогою анкетування можна здійснити масове опитування в форматі та зібрати необхідну інформацію. При інтерв'юванні в ході бесіди можна отримати необхідну інформацію про співрозмовника. Співбесіда – це метод при якому вирішуються невеликі завдання в неформальній бесіді, обстановці.

Невід'ємною частиною соціології особистості є особисті якості людини. До особистих якостей відносять зовнішній вигляд, організаційні та моральні якості, можливість комунікувати, оскільки в партнерстві люди – рівноправні члени у взаєминах. Партнерство передбачає різноманітні види взаємовідносин, що налагоджуються один з одним, і на основі цього й відбувається спілкування людей.

До основних етапів управлінського спілкування відноситься: переговори, змагання, рішення конфліктів, спілкування, видача інформації, отримання зворотного зв'язку і видача оцінної інформації.

Спілкування це обмін інформацією в ході будь-яких дій при взаємодії людей. Вирішення конфлікту може відбуватися на різних рівнях – особистісному, міжособистісному, діловому та сімейному. Конфлікт це зіткнення різних думок, цілей та ідей що закінчується або позитивним результатом, або негативним розв'язанням поставленої проблеми, завдання.

Переговори - це процес, за допомогою якого, дві або кілька сторін маючи різні цілі та завдання намагаються на основі продуманої схеми розмови зіставити різні інтереси та досягти угоди в поставленому питанні. Змагання це прагнення людей до успіху, досягнень і самоутвердження на основі нестандартних суспільних відносин.

Таким чином, можна відзначити, що поєднання знань з різних сфер науки, міждисциплінарний підхід до опанування мистецтва управління є одним з чинників підвищення ефективності управлінських дій у будь-якій організації.

*Науковий керівник: Г.Я. Митрофанова,  
доктор економічних наук, доцент*

**С.Є. Таран**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **НАСКІЛЬКИ ВІДАЛЕНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МОЖЕ БУТИ ЕФЕКТИВНИМ?**

Хоча карантинні заходи були введені по всьому світу, в том числі в Україні, вони створили ситуацію коли багато підприємств були вимушені закритись. Але є підприємства, організації або окремі працівники роботу яких можливо перенести на роботу з дому. Це можуть бути різні сфери, головне в них те, що людина може виконувати свою роботу не залежно від місця цієї роботи, а усі необхідні інструменти для роботи в неї є. У більшості, це будуть робітники які пов'язані з використанням персонального комп'ютера.

Як пише Deloitte, під час карантину виникають різні нові завдання для підприємств, такі як: проаналізувати процедури розподілу працівників, інструментів та інших ресурсів; провести моніторинг забезпечення постачання ключових ресурсів; провести моніторинг наявності інфраструктури для віддаленої роботи; проаналізувати ролі працівників; створити механізми комунікацію між усіма сторонами [1].

Як ми вже зазначили, ми беремо лише ті компанії, у яких є можливість працювати віддалено, а значить у таких компаній виникають ризики віддаленого менеджменту. Ризики віддаленого менеджменту можуть призвести до неефективності діяльності. Треба зазначити, що є компанії, які навіть не помітили карантину. По перше, це компанії, у яких специфіка діяльності не потребує знаходження працівників в одному приміщенні. По друге, компанії, що використовують інструменти ефективного менеджменту (далі - ІЕМ).

ІЕМ – це спеціалізовані програми, які дозволяють планувати робочий день кожного працівника, ставити завдання, дедлайни, слідувати за виконанням цих завдань. Працівник сам фіксує виконання їх у програмі. Таких програм існує багато, наприклад: Time Doctor, Asana, Trello, Basecamp, Todoist, тощо. У кожній є свої особливості. В них додатково можливо ставити позначки, коментарі, виокремлювати першочергові та другорядні завдання. Є більш складні програми, у яких можливо створювати базу даних клієнтів, партнерів й т.ін.

Для однотипних завдань, або однакових завдань для декількох працівників можна створити шаблон один раз та редагувати за потреби. Це вивільнить час для менеджера. Додатково можна записати окремі відео-роз'яснення для працівників по однотипним питанням, або створити рубрику «найчастіші питання», це дуже схоже з сайтом банку або магазину.

Для перемовин доцільно використовувати програми, які надають можливість спілкуватись за допомогою відео зв'язку. Звичайно такий відео зв'язок не може замінити повноцінне живе спілкування, але – це найбільш ефективна його заміна з усіх можливих.

Як результат усіх цих заходів організація отримає базу даних, в якій можемо ставити окремі завдання, дедлайни та фіксувати їх виконання, зберігати статистику виконаних завдань. Відповіді на усі запитання працівників також будуть зберігатися в цій же базі. Звичайно у працівників можуть виникати окремі питання, або можуть з'являтися нові задачі. Але все одно даний підхід управління не просто збереже якість менеджменту під час віддаленої роботи, а навіть збільшить її.

### **Список використаних джерел**

1. <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/webinars/tea-with-deloitte-webinars/14-04-2020.html>

*Науковий керівник: Г.Я. Митрофанова,  
доктор економічних наук, доцент*

## **ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА**

В останні роки особливий інтерес дослідників і практиків привертає проблема модернізації управління під впливом цифрових технологій. Спостерігаються динамічні зміни в системах управління як комерційних, так некомерційних організацій. Нові технології та їх соціальна адаптація у поєднанні з явищем глобалізації суттєво коригують управлінські підходи та інструменти - це стосується як організації внутрішнього середовища, так і взаємодії із зовнішнім середовищем.

Організації, їх власники та менеджери мають бути готовими до постійних інноваційних змін, до викликів, які надходять із середовища діяльності. Одним з таких масштабних інноваційних викликів є перехід до цифрової економіки, який призводить до наступних ключовим змін, які потрібно враховувати в системі управління:

По-перше, зростання значущості знань і постійного навчання. Мало знайти необхідні кадри, потрібно також створити умови, які дозволять розвивати знання кожної людини і всієї компанії в цілому. Поколінню мілленіалів властива схильність до частоті зміни роботи, до пошуку різноманітності. Необхідно створювати таку атмосферу, можливості всередині компанії, які дозволять утримувати висококваліфіковані кадри протягом якомога більшого терміну. Освітні програми, тренінги, використання онлайн-ресурсів, залучення всіх працівників до процесу розвитку компанії і багато інших практик доцільно застосовувати компаніями в умовах цифрової економіки. В умовах динамічного зовнішнього середовища знання застарівають дуже швидко, інформація стає відкритою і легкодоступною. В таких умовах кожна компанія повинна прагнути до максимального і постійного розвитку.

По-друге, зміна характеру діяльності організацій. Значно зростає час роботи з комп'ютером. Інформація передається віддалено без затримок. Впроваджуються такі технології, як: великі дані, нейронні мережі, блокчейн, хмарні обчислення, віртуальна реальність та інші. Багатогранно застосовуються комп'ютери і навіть смартфони в повсякденній діяльності. Завдяки подібним змінам значно зростають можливості щодо більш ефективної діяльності, реструктуризації організації, автоматизації процесів. Відповідні тенденції

поширюються не тільки на нові компанії, але й на ті, хто вже давно працює на ринку. Застосування цифрових технологій в бізнесі є обов'язковою умовою діяльності, що впливає на конкурентоспроможність компанії.

По-третє, зміги в кадрових підходах:

- змінюються вимоги до працівників компаній. Тепер необхідно впевнено володіти комп'ютером і освоювати нові технології, постійно розвиватися. Висококваліфікований персонал, здатний взаємодіяти з сучасними технологіями на «ти» - потреба підприємств у цифровому суспільстві;

- змінюються люди: виникло нове покоління, яке відіграє ключову роль в успіху компаній цифрової економіки через свою технологічною обізнаність. Поколінню мілленіалів властиво відторгнення марної роботи, титулів, бюрократії, при цьому їм притаманне прагнення до роботи в мультидисциплінарних командах, постійного розвитку та самовираження. Такі люди також прагнуть до самостійного вибору режиму праці, максимальної гнучкості на роботі, до простоти взаємодії з керівниками та колегами, використання гнучких методів роботи і мобільних пристроїв;

- старіння як населення планети в цілому, так і працівників організацій, що призводить до ще більших труднощів у пошуку відповідних кадрів і необхідності спеціального розвитку працівників, які не мають відповідних компетенцій .

По-четверте, змінюється і роль менеджерів: потреба в "вертикальному" управлінні знижується, а зростання горизонтальних комунікацій призводить до змін у характері управління. Тенденції децентралізації управління, відмови від жорстких ієрархічних зв'язків, надання розширених повноважень співробітникам суттєвим чином визначають характер сучасних організацій.

Можливо, основною проблемою поширення проектів цифрової трансформації є відсутність або дефіцит необхідного кваліфікованого персоналу. "Цифрові таланти", молоді люди покоління Y і Z дуже нерівномірно розподілене за регіонами світу. Їх вимоги до місця роботи, мотиви і методи діяльності, а також світогляд значно відрізняються від більш вікових співробітників. Необхідність їх залучення змушує компанії переосмислювати своє ставлення до персоналу, його підбору та методів менеджменту.

*Науковий керівник: Ю.Є. Петруня, доктор економічних наук, професор*

## **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Современная экономика подталкивает промышленные предприятия развиваться посредством инноваций. Государством проводятся мероприятия по осуществлению этого направления, однако, существует ряд проблем инновационного менеджмента, наиболее актуальными из которых являются следующие:

1. Проблема качества. В стране недостаточно высококвалифицированных управленцев инновационными проектами. На данный момент производителей, предоставляющих различного рода товаров и услуг огромное количество, следовательно, предприятия вынуждены искать новые и действенные способы повышения конкурентоспособности и привлечения потребителей. Именно поэтому важно высокое качество и стремление к инновационному развитию.

2. Неэффективная национальная инновационная система.

Как видно из табл. 1, с 2011 г. инновационная активность снижается [1]. Лишь к 2018 г. наблюдается рост уровня. Однако в рейтинге европейских государств Российская Федерация находится на 28-м месте. Наиболее высокий показатель у Германии (58,9%). Все это говорит о том, что инновационный потенциал экономики очень низок.

*Таблица 1*

### **Статистика инновационной активности России [2]**

| Год                                 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Уровень инновационной активности, % | 10,4 | 10,3 | 10,1 | 9,9  | 9,3  | 8,4  | 8,5  | 12,8 |

3. Отсутствие достаточного финансирования инновационной деятельности предприятий, которое связано с дорогим процессом внедрения и освоения нововведений. Большинство предприятий не могут самостоятельно финансировать новшества, а привлечение внешнего финансирования имеет ряд ограничений [1].

4. Проблема наличия современной базы для внедрения разработок в связи с износом или отсутствием необходимого оборудования. У многих предприятий производство является ресурсо-

и энергоемким, влияющее на износ производственного оборудования. Поэтому экономика невосприимчива к вложениям в исследования и разработки.

5. Проблемы проведения маркетинговых исследований инновационных продуктов. Нестабильная экономическая ситуация в стране затрудняет достоверную оценку спроса на инновационную продукцию даже в краткосрочной перспективе.

Государство должно уделять большое внимание и оказывать поддержку этому вопросу с целью активизации инновационной деятельности. Предприятия, которые выпускают инновационные продукты, нуждаются в поддержке для разработки и внедрения конкурентоспособных продуктов.

Решение рассмотренных проблем даст возможность российским предприятиям конкурировать с иностранными компаниями и выйти на новый уровень.

#### **Список использованных источников**

1. Епифанцева, Д.Д. Инновационное развитие российских предприятий / Д.Д. Епифанцева // Молодой ученый. – 2019. – № 1 (239). – С. 85-87. – URL: <https://moluch.ru/archive/239/55387/> (дата обращения: 16.04.2020).

2. Федеральная служба государственной статистики. – URL: <http://www.gks.ru>

*Научный руководитель З.Ф. Ибрагимова,  
кандидат экономических наук, доцент*

**Н.Г. Яковлєва-Мельник**

*Національна металургійна академія України, Дніпро, Україна*

### **ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ТА PROJECT MANAGEMENT 4.0**

В роботі розглянуті питання доцільності застосування проектного менеджменту 4.0 (Project management, PM 4.0) під час реалізації інноваційних проектів з іноземними інвестиціями.

Досвід показує, що в умовах постійних змін ХХІ сторіччя, організації повинні бути в корені орієнтовані на споживчу цінність, і забезпечувати додану вартість на регулярній, надійній і гнучкій основі. Успіх, практично в усіх сферах діяльності, забезпечується прийняттям змін та постійним вдосконаленням, адаптацією до мінливих обставин. Плани в 3-5 років сьогодні вже – історія. В сучасному світі, ми повинні розуміти, що планування всього проекту, планування на довгий час – не спрацює. Однак, планування на дуже короткі терміни і регулярне



надання споживчих послуг, дозволяє перевіряти допущення, вчитися і отримувати результати тільки в тому випадку, якщо ризики невисокі. Це не скасовує необхідності в довгострокових планах – вони все ще існують в гнучкому режимі, проте плани, що охоплюють більш тривалий період часу, повинен містити обмежені деталі і фокус на предметах «загальної картини».

Дослідження PMI (Project Management Institute – Інститут управління проектами США, далі PMI) свідчать, що організації з усього світу досягають значного прогресу, коли збільшують частку витрачених коштів на проекти та програми. Успішні організації визнають переваги дисциплінованого виконання проекту: зниження витрат, підвищення ефективності, підвищення задоволеності клієнтів та зацікавлених сторін, а також більша конкурентна перевага. PMI завжди закликав організації змінювати своє мислення щодо проектів і програм – і завжди закликав сприймати управління проектами як стратегічну компетентність для успіху. За останні роки організації всього світу витратили в середньому 97 мільйонів доларів на кожні 1 мільярд доларів, інвестованих у проекти та програми.

Розвиток інвестиційно-інноваційної моделі економіки потребує потужних інвестицій в інновації та ефективних методів управління. Одним з найпопулярніших напрямків проектного управління є PM 4.0, що дозволяє максимально врахувати вимоги сучасності та сприяти розвитку Індустрії 4.0.

Project Management 4.0 визначається як управління проектами, характерним для четвертої промислової революції; як набір процесів, через які планується проект, організовується, координується і керується, з використанням технологій, характерних для 4-го етапу промисловості.

Підхід до управління PM 4.0 забезпечує міждисциплінарний аналіз продуктивності та стійкості. Команда по впровадженню проекту повинна складатися з технічного експерта, соціолога, економіста, спеціаліста з програмного забезпечення та інших експертів. Така ситуація забезпечує оперативну сумісність протягом усього проектного циклу. Різноманітність експертиз передбачає іншу парадигму та перспективу на етапі підготовки проекту в порівнянні з класичною моделлю. PM 4.0 забезпечує максимальну прозорість використання запозиченого капіталу в інноваційній сфері та зводить ризики до мінімуму.

Гемюнден і Шопер вважають, що в проектуванні є 12 можливих майбутніх тенденцій менеджменту, п'ять з яких є суттєвими [1]:

- проектування суспільства – (projectification of societies);
- управління складністю – (coping with complexit);
- транснаціоналізація управління проектами;

- віртуалізація управління проектами;
- професіоналізація управління проектами.

Більшість цих змін тісно пов'язані з ідеєю оцифрування.

Зміни, що внесла четверта промислова революція, неминучі в усіх галузях: автоматизація, мобільність, обчислювальна техніка та штучний інтелект – це вже не футуристичні концепції, а реальність.

Цифрова ера дозволяє: проектувати суспільство, оцифрувати данні, проводити віртуалізацію, забезпечувати транснаціоналізацію, виконувати всю роботу професійно – ці впливи специфічні для цифрової ери і четверта промислова революція призводять до нового етапу в проектуванні.

Очевидно, що для ефективного управління підприємствами, будь-якими проектами в умовах сьогодення потрібне застосування сучасних напрямів менеджменту. Мартіна Хьюманн, (Prof. Martina Huemann) глава Project Management Group у Віденському університеті та директор Professional MBA за спеціальністю Project Management, називає проектний менеджмент 4.0 – одним із самих сучасних і революційних методів в управлінні проектами.

За допомогою засобів візуалізації проекту, що переважно використовуються в Project Management 4.0, зацікавлені сторони можуть активно брати участь в формуванні проекту, а також вони роблять проект більш прозорим (доступним, зрозумілим) і гнучким. На ранній стадії проекту, коли зміни ще можуть бути внесені легко і безболісно для всього процесу, менеджери можуть скористатися перевагою моделювання різних сценаріїв. В свою чергу, керівник ідеї має змогу планувати, запускати та контролювати всі етапи проекту, беручи на себе роль відповідальної особи, що є суттєвим для підтримки та оптимізації інноваційного процесу компанії.

Управління проектом являє собою методологію організації, планування, керівництва, координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту, що спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування системи сучасних методів, техніки і технологій управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартістю, часом, якістю. Без такої кропіткої роботи неможливо очікувати зростання обсягів припливу іноземних інвестицій в інноваційну сферу країни.

### **Список використаних джерел**

1. Gemuenden, H., G, Schoper, Y., G. Future Trends in Project Management. IRNOP Conference, London, U.K. Retrieved May 10, 2019. – URL:

[https://www.researchgate.net/publication/303375998\\_Future\\_Trends\\_in\\_Project\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/303375998_Future_Trends_in_Project_Management)

## СЕКЦІЯ 2. ЕФЕКТИВНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

**Huo Zhiping,**

*Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine  
HeNan Institute of Science and Technology, Henan, China*

**Yin Haiyan,**

*Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine  
HeNan Institute of Science and Technology, Henan, China*

**Yan Xiumin,**

*HeNan Institute of Science and Technology, Henan, China*

### **EFFECTIVE TEAM MANAGEMENT STRATEGY BASED ON TELECOMMUTING**

In 2020, the outbreak of novel coronavirus spread to the whole world, and many countries adopted the strategy of shutting down countries and cities to deal with the outbreak. Many companies especially Internet industry, have to take the remote office mode in response to the current social situation, and we can foresee a telecommuting will become future enterprise main working mode, so for many enterprises how to strengthen the management of telecommuting is the urgent problem to be solved.

First, team leaders need to be "remote movers" rather than traditional managers. When we push, especially "when the road is clear," managers don't need to step in too much.

Second, two-way building of mutual trust at a distance. Because it is in an environment of mutual trust that team members can reach their highest potential, the mutual trust and attractive common goal is the management basis of the strong team for the remote team.

Third, team members should enhance communication. Working consistently from a distance can alienate team members, so be aware of two things: first, respect the other person's communication habits. To be heard, communicate in familiar ways. Second, as a supplement to face-to-face communication, group building activities are indispensable. The company holds regular group building activities to enhance communication among employees.

Fourth, teams and individuals should have very clear goals and actionable plans to achieve them. Enterprises can use OKR (Objectives and Key Results) software for management, to clarify the Objectives of the team and each member. Through this management mode, the whole team has a strong awareness of the goal, and knows clearly what the specific work to be done in the next stage. Telecommuting enables the team to devote more

time to work than to concentrate on work, and this kind of investment is the active behavior of employees and a state of fighting for their goals.

Therefore, as long as you capture the core of team management: goals and work plans, and give play to everyone's sense of identity and participation in the goals, you can definitely maximize the effect of telecommuting closer to centralized work, and even improve it. Of course, employees are "lazy", and as a manager, they need constant supervision to help them upgrade their thinking consciousness and cognitive ability in the process. Such positive feedback can definitely make a huge difference to the team.

Of course, in order to enhance communication and enhance trust, enterprises can adopt some appropriate, mature and humanized remote technology tools. With the popularization of 5G network in the future, the application of low delay and high-speed network will bring more convenience to the popularization of telecommuting in the future.

*Scientific supervision: Andrii Mykhailov, Dr. in Economics, Professor*

**Lianfeng Zhang**

*Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine,  
Henan Institute of Science and Technology, Henan, China*

## **DISCUSSION ON INTERNATIONAL COOPERATION OF UKRAINE TOURISM BASED ON "THE BELT AND ROAD INITIATIVE"**

**1. The current status of the research on International cooperation of Ukraine tourism.** As a point on the "The Belt And Road Initiative" line, Ukraine cannot develop in any field without international cooperation. Lin Na (2018) said tourism is a low-cost industry for a country to promote economic development and international cooperation in tourism development can better promote economic development for Ukraine. Deng Xiaohui(2019) provided " The Belt And Road Initiative" is the best way for Ukraine to promote itself. Ukraine should take the initiative to seize this opportunity of international cooperation, and work with the rest of the world to prosper together and promote rapid and sustainable economic development. The world tourism federation is showing strong momentum and tourism can create a positive image of a country, optimize the balance of income and expenditure, ensure an increase in GDP, and promote infrastructure development, including transportation and communications. According to the projections of the world travel and tourism council (WTTC), the contribution of tourism activities to GDP should increase by 4.1 per cent annually from 2019 to 420 billion rifner (1.8 per cent of GDP) by 2025.[1]

**2. The development of tourism in Ukraine.**The development of tourism in Ukraine is conducive to the increase of local employment opportunities. For every 1,000 tourists, there are 1,000 jobs guaranteed (200 in tourism enterprises and 800 in related industries), while the cost of establishing a job in tourism enterprises is about 20 times lower than that in the industrial range. Tourism, of course, is a major source of foreign exchange earnings because it exports services to foreigners.[2]

### **3. Discussion of International cooperation of Ukraine tourism.**

**1) Opportunities for international cooperation in Ukraine tourism.**" The Belt And Road Initiative" provides an opportunity for the international route of Ukraine tourism. International cooperation has put Ukraine's tourism industry on the world stage and contributed to Ukraine's position in the world tourism industry.

**2) Challenge for international cooperation in Ukraine tourism.**The service quality of Ukrainian tourism enterprises meets the requirements of international tourism cooperation. Ukrainian tourism enterprises can take advantage of the situation, seize the opportunity and improve their strength and industry influence. How to grasp the development trend and direction of world tourism, cooperation is the key to the success of cooperation.

### **4. Conclusion**

The path of international cooperation in Ukraine's tourism industry should first take culture as its soul, highlight its characteristics and actively integrate into it. The " The Belt And Road Initiative" strategy emphasizes providing services for the promotion of other industries with the help of cultural exchanges and services. Therefore, international tourism should take the country's cultural products and services as a platform to display the essence and charm of Ukrainian culture, and subtly let people around the world understand and identify with it. In addition, it is necessary to make scientific planning and reasonable layout to form a tourism industrial area with Ukrainian characteristics. Finally, build a platform and strengthen cooperation. In a word, to promote better international cooperation and develop Ukraine's tourism industry, we should start from many aspects.

### **References**

1. Deng Xiaohui. Reflections on international cooperation in tourism industry under the background of One Belt And One Road [J]. Vacation tour, 2019(1): 17-24.

2. Lin Na. Research on the development of green tourism in rural Ukraine [D]. Tianjin university, 2018(6)

*Scientific supervision: Yuriy I. Danko Doctor of Economics, Professor of Economics Activities and Marketing, Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine*

**Liu Tiancai**  
*Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine*  
**Anhelina Halynska,**  
*Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine*

## **IMPROVING OF COST MANAGEMENT IN THE ENTERPRISES**

In recent years, SMEs in China have achieved an unprecedented development. As of the end of 2019, the number of SMEs registered industrially and commercially in China exceeded 40 million, accounting for over 90% of the total number of companies in the country. The number of companies has increased significantly, and cost management cannot be left behind. In order to narrow the gap with developed countries, we must develop and manage small and medium-sized companies. As SMEs are the main force of China's economic development, how to save resources, control costs and improve the financial management level of SMEs has become a topic of concern and discussion in society. This paper analyzes major problems in controlling the cost of SMEs, and presents relevant measures to enhance SME cost management. It is hoped that, through research into cost management for SMEs, it will provide a reference for making relevant corporate decisions.

However, at present, the financial management of many SMEs in China is quite confusing, the level of cost management is relatively low, cost is relatively high, and the system is not sound. They are mainly manifested in underdeveloped concepts and governance methods, distorted cost information collection, and unreasonable management subject settings. From the perspective of the management system, the cost emphasizes post-event management, and does not pay enough attention to forecasting and decision-making before the event. From a management perspective, many SMEs have limited reflections and calculations of the costs of the product production process, and have failed to effectively manage R&D, sales, and after-sale service costs and quality costs. From the perspective of cost responsibility, there are phenomena of administrative confusion, an unclear main body of liability, and an imperfect system of responsibility. The main problems are:

1. Lack of comprehensive control of cost forecasting;
2. Standard cost accounting.
3. Lack of accurate cost analysis;
4. Loose cost control.
5. Cost management methods are backward.

Therefore, it is especially important and urgent for organizations to improve cost management.

First of all, from the perspective of managers, business owners and managers must first correct their positions in order to properly and comprehensively and scientifically understand cost control problems, and begin training and management from the awareness of cost control for front-line production staff.

Second, SMEs should monitor quality cost in a comprehensive way, strictly inspect products from source, reduce loss of all links in cost control, and avoid quality problems caused by related costs increase. Establish procedures and procedures for managing quality costs and control systems, taking into account the entire process of daily production and sales management and quality costs.

The third is to deepen the overall cost management of enterprises. Managers must break through the limitations of traditional cost management ideas for SMEs. Drilling from the height, width and depth of the foundation can reduce costs and improve the level of management of the institution's total cost.

Therefore, cost control is an important part of SMEs to enhance their strength. In a sense, this is the only way. Cost management should not only create a sound management system, but also allow every employee to participate in effective and scientific management. The competitiveness of SMEs in the market can only be enhanced through cost-effective management, which is what companies must do because of the intense competition in the market. Therefore, SMEs need to pay attention to managing their own costs.

**Р.В. Волосатов**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **АНТИКРИЗИЗОВІ РІШЕННЯ В УМОВАХ КОРОНАВІРУСУ В УКРАЇНІ**

На сьогоднішній день, необхідно визнати, що коронавірус вражаючи вплинув на життя громадян, та людства. Зокрема дуже сильний вплив, відчувається на функціонуванні бізнесу та підприємств. Менеджмент бізнесу зазнав дуже сильних змін. Для деяких, ці зміни стали фатальними, а для деяких, розкрили новий потенціал та проклали шляхи фінансового зльоту. Також, існують третя категорія, це ті, які можуть і виграти і програти, в залежності від стратегії, якими вони будуть користуватись.

Звичайно, можна виділити компанії, які будуть «переможцями», підприємства, які не тільки укріплять своє становище у сфері бізнесу, але й зможуть розширити його та зазнати покращення фінансового середовища. До таких компаній можна віднести:

- Фармацевтичні компанії (компанії з виготовлення ліків, аптеки)
- Онлайн магазини
- Сервіси доставки та логістичні послуги
- Відеозв'язок (сервіси Zoom, Skype тощо.)
- Сервіси індустрії розваг (Netflix, PlayStation Plus тощо.)

Також, можна виділити підприємства, які зазнали «поразки», це не означає, що ці компанії повністю закрийються, але їм доведеться докласти дуже великих зусиль, для виходу з кризисної ситуації, до таких компаній можна віднести:

- Авіакомпанії, залізничні перевізники тощо.
- Нафта та газ (зменшення світового попиту та тотальне здешевлення)
- Туризм (скорочення робочих місць, закриття курортів)
- Спорт (перенос спортивного турніру Євро 2020, кризова ситуація з відвідуванням спортивних подій)
- Роздрібна торгівля (Retail)
- Кіноіндустрія (кінотеатри, створення кіно)

Також, існують підприємства, яким доведеться важко, але при виборі правильної стратегії та адаптації вони зможуть викрутитися, до таких підприємств можна віднести:

- Освіта (Школи, Університети, Академії тощо.)
  - Промисловість (автомобільні компанії, великі корпорації, до яких входить інші великі бренди та компанії)
  - Банки (великі втрати, у зв'язку з ускладненням повернення кредитів)
- Антикризові рішення в умовах епідемії.

Зокрема хочеться поговорити саме про ситуацію з малим та середнім бізнесом, тому що, саме вони знаходяться у зоні ризику.

Існують декілька аспектів, які можуть покращити, або врятувати діяльність малого та середнього бізнесу, при малому фінансовому забезпеченні та зменшення попиту на їх продукцію та послуги.

- По-перше, хочеться відзначити роль боргів та позиків, відкласти від партнерів борги та позики.
- Домовитись, або передивитись з орендодавцями умов та вартості сплати оренди або відстрочці її сплати.
- Зменшити вплив податкового тиску (спростити оподаткування максимальній кількості працівників)
- Звільнити або відправити у відпустка некритичний персонал, зазнати посилення персоналу, який безпосередньо виконує функціональні обов'язки підприємства.

- Утриматись від набору нового персоналу, тому що в умовах кризи, деякі спеціальності та професії зазнають зменшення заробітної платні. Тому в майбутньому на ринку праці можуть з'явитися багато вільних працівників.



Також, звичайно кожна криза веде за собою розвиток та трансформацію бізнесу. Під час епідемії, дуже змінився попит та пріоритет споживачів, це означає відкриття нових ніш для бізнесу.

Кожен менеджер та керівник компанії повинен мати на увазі, що всі дії і реакція повинні бути миттєвими. Будь-які стратегії і плани повинні постійно адаптуватися і переглядатись залежно від положень ситуації на сьогоднішній день! Важливо звернути увагу й на те, що не можна аналізувати та піддавати на консалтинг кризову ситуацію, рішення та процеси, які будуть втілюватись на підприємствах, мають втілюватись лише за наявності повної та достовірної інформації. Компанії мають чітко знати та створити достовірний збір інформації по ситуації в середині підприємства, у галузі, та на ринку в цілому!

Оптимальною поведінкою підприємства, буде використання одразу обох стратегій: прийняття рішень «зверху до низу» та пропозицій для рішення «знизу до верху».

Те що карантин закінчиться, не означає, що він закінчиться в головах людей! (Навіть, після закінчення карантину, пріоритети покупців, та пропозиція на ринку, змінились на великий час, і кожен підприємець має це врахувати).

*Науковий керівник: О.А.Євтушенко, кандидат економічних наук*

**Р.М. Лісова**

*Університет державної фіскальної служби України, Ірпінь, Україна*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЯМИ**

Трансформаційні процеси в світовій економіці, спричинені цифровізацією та глобалізацією, змінили традиційний баланс між споживачем і постачальником. Сучасні комунікаційні та обчислювальні технології, а також створення розумно відкритих глобальних торговельних режимів викликають руйнівні зміни в традиційному ландшафті бізнесу. Нові типи взаємодії між економічними агентами, висувають бізнес-модель на передній план управлінського мислення, з метою зміни існуючих моделей бізнесу шляхом їх цифрової трансформації, прискорення інновацій та впроваджуючи нові цифрові бізнес-моделі та послуги з доданою вартістю.

Бізнес-модель формулює логіку і надає дані та іншу інформацію, які демонструють, як бізнес створює і надає цінність клієнтам. Вона також описує структуру доходів, витрат і прибутків, пов'язаних з комерційним підприємством, що надає цю цінність [1, с. 173]

Процеси цифрової трансформації передбачають глибокі та руйнівні (disruptive) зміни, зумовлені застосуванням проривних технологій, які в свою чергу змінюють способи створення та отримання вартості. Такі рішення сприяють підвищенню конкурентоспроможності продукції, зміцненню взаємин з клієнтами та/або підвищенню ефективності бізнесу в масштабі, відмінному від традиційних способів покращення. Управлінський рівень, повинен генерувати стратегії, що охоплюють наслідки цифрової трансформації та забезпечують краці операційні результати [2, с. 265].

З метою характеристики цифрової трансформації як всеохоплюючого процесу, Vial (2019) запропонував модель з восьми комплексних блоків цифрової трансформації рис.1.

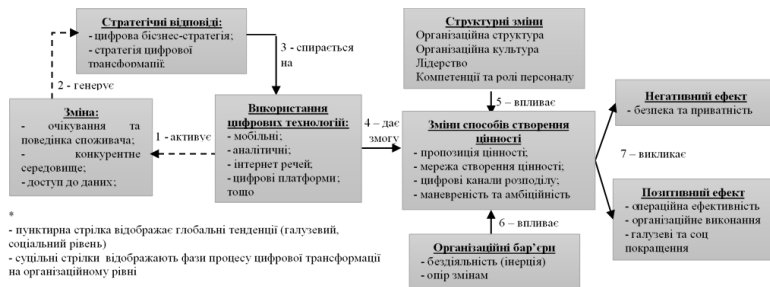


Рис. 1. Модель восьми комплексних блоків цифрової трансформації [3, с. 120]

Вищенаведена модель демонструє, що руйнівні зміни, які відбуваються на суспільному та галузевому рівнях, викликають стратегічні відповіді з боку організацій, які займають центральне місце цифрової трансформації. Організації використовують цифрові технології, з метою зміни шляхів та способів створення цінності, щоб залишатися конкурентоспроможними. Для цього їм необхідно здійснити структурні зміни та подолати бар'єри, що перешкоджають їх зусиллям з трансформації. Ці перетворення призводять до позитивних наслідків як і для організацій, так і для окремих осіб і суспільства в цілому, однак є ймовірність виникнення і небажаних результатів.

Отже, зміна стратегічного управління в епоху цифрової трансформації, виступає ключовим елементом в процесі цифровізації бізнес-моделі. Компанії не змінюють всі свої бізнес-моделі, однак трансформують стратегії діджиталізації. Стратегічне управління змінами ціннісної пропозиції, пропонованої клієнтам, впливають на ключові ресурси і ключові види діяльності компанії.

### Список використаних джерел

1. Teece D.J. Business models, business strategy and innovatio. Long range planning. 2010. Vol. 43. №. 2-3. P. 172-194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
2. Gomes J.G.C. et al. Management strategy and business models in the era of digital transformation. South American Development Society Journal. 2019. Vol. 5. №.14. P. 252-272. DOI: 10.24325/issn.2446-5763.v5i14p252-270.
3. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28. № 2, P. 118-144. DOI:10.1016/j.jsis.2019.01.00.3

*Науковий керівник: В.Г. Бодров, доктор економічних наук, професор*

**О.С. Новосьолова**

*Херсонський національний технічний університет, Херсон, Україна*

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ

Оскільки діяльність будь-якого підприємства тісно пов'язана з формуванням і використанням фінансових ресурсів, для ефективного управління ними потрібна виважена й цілеспрямована політика як на рівні окремого підприємства так і на рівні держави. Фінансові ресурси займають особливе місце в організації діяльності підприємства, оскільки від якості управління ними залежить безперервність виробничого процесу, швидкість реалізації продукції, ліквідність, платоспроможність та рентабельність підприємства. У сучасних умовах розвитку економіки України питання управління фінансовими ресурсами потребують глибшого дослідження та вироблення практичних засад реалізації. Підтвердженням цьому є збитковість багатьох вітчизняних підприємств, а також існування проблем, пов'язаних із недостатністю ресурсів для здійснення статутної діяльності.

На рис. 1 наочно подано структуру джерел фінансування підприємств України.

Відзначимо, що зменшення частки власних ресурсів підприємств України варто оцінювати негативно, оскільки нарощування позикових коштів у структурі пасивів свідчить про зниження ступеня самостійності і фінансової незалежності підприємства, а також підвищує ризик ймовірності банкрутства.

Отже, у складі позикових фінансових ресурсів переважали короткострокові кошти – їх питома вага коливалася від 69,1% у 2014 році до 78,5% у 2018 році, збільшення склало +9,4 в.п.



Рис. 1. Динаміка структури фінансових ресурсів підприємств України у 2014–2018 роках, %\*

\*Примітка. Складено автором за даними джерел [1].

Найвагомішою статтею короткострокових ресурсів були: кредиторська заборгованість, яка становила у середньому 39% усіх позикових коштів та інші поточні зобов'язання – їх питома вага поступово зростала та у кінці аналізованого періоду становила 30,5%.

Зростання питомої ваги короткострокових позикових ресурсів у діяльності вітчизняних підприємств є досить тривожним сигналом, щороку їх приріст у середньому складав 2-3 в.п.

Крім того, у складі власного капіталу суттєво зросли нерозподілені збитки підприємств, у 2018 році їх сума склала 997,9 млрд грн, що на 530,2 млрд грн більше порівняно із 2014 роком. Сума непокритого збитку зменшує власний капітал, а тому накопичення значних сум непокритих збитків свідчить про неефективну діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання.

Якщо головним джерелом фінансування діяльності підприємства є позикові кошти, то завжди існує загроза різкого скорочення обсягів фінансування в наступних періодах, як з позикових, так і власних джерел. Зменшення позикових коштів переважно буде обумовлено високим ризиком нових вкладення, а власних - їх використанням не на розвиток підприємства, а на виплату боргів та покриття збитків. Таким чином, збільшення частки позикових коштів спричиняє фінансово нестійкий стан підприємства та підвищує рівень його фінансових ризиків.

Отже, основними стратегічними напрямками управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання України мають стати: підвищення фінансової стійкості за рахунок оптимізації структури фінансових ресурсів та їх ефективного використання, забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності їх діяльності.

### Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України.  
URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

## **НОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ ЧЕРЕЗ НЕВДАЧІ**

Одне з найбільш складних питань під час створення і розвитку власної компанії – відчувати, коли не зупинятися у боротьбі, а коли краще припинити діяльність. З одного боку, наполегливість і цілеспрямованість є рушійною силою на шляху до успіху. Іноді, навпаки, треба сказати собі: «Стоп» і проаналізувати власну справу.

Справжні лідери можуть припинити діяти, коли відчувають, що це необхідно, не граючи на тих самих помилках. Вони навіть можуть вийти з гри при відсутності результату. Успішні люди змінюють, вдосконалюють, покращують. Альберт Ейнштейн вважав, що робити те саме знову і знову, чекаючи при цьому різних результатів - божевілья.

Проблема стає актуальною з кожним днем все більше, тому наша мета – проаналізувати три стадії невдачі, з якими стикалися реальні успішні люди, демонструючи власним прикладом, якою має бути поведінка лідера, який дійсно прагне успіху. Сучасне життя потребує різноманітних стратегій.

Як же зрозуміти, коли варто продовжувати, а коли зробити паузу?

Джеймс Клір, успішний підприємець і автор бестселеру «Атомні звички: простий та перевірений спосіб набути добрі звички та позбутися поганих», допоможе нам відповісти на це питання завдяки власній структурі про три складові невдачі.

*Перша складова:* тактична помилка – виникає при створенні слабких систем, неуважному аналізі результатів та нехтуванні деталями.

Сем Карпентер - власник «Centratel» - довідкова телефонна служба, яка надавала послугу підтримки цілодобово. Він мав надію, що компанія стане найкращою і конкурентоспроможною. Проте переживав лише крах за крахом, які збивали його зі шляху. За ніч до продажу бізнесу, до нього прийшло розуміння, що він терпів крах, бо не розробляв системи для максимальної ефективності. Так, Сем зрозумів, наскільки важливо будувати систему, звертати увагу на деталі і аналізувати результати, змінюючи саме тактику.

Що робити? Зафіксувати процес. Проаналізувати результати. Змінити і вдосконалити тактику.

*Друга складова:* стратегічна помилка – виникає при неправильній побудові стратегії, що й стає на шляху до успіху, через нерозуміння «що» конкретно ви робите.

Джефф Безос, засновник Amazon, запустив інноваційну програму «Amazon Auctions», надавши можливість споживачам усе продавати в режимі «онлайн». Проте цей план зазнав невдачі, через що компанія потерпіла збитки на декілька мільйонів доларів. Безос переосмислив стратегію і запустив нову програму «Amazon Marketplace», з більш вигідними умовами для усіх бажаючих. Спрацювало!

Що робити? Швидко реагувати. Переглянути стратегію. Покращувати і не зупинятися.

*Третя складова: помилка у баченні (візії) – виникає при відсутності розуміння чіткого напрямку розвитку, який ви обрали для себе не заради власної мети, а нав'язаної зі сторони. Ральф Емерсон за прикладом батька став пастором. Після однієї поїздки він зрозумів, що змінив своє бачення про теологію. Повернувшись із США, Емерсон заснував клуб і присвятив себе написанню книг, розробці власної філософії. Сьогодні Емерсон є одним з найбільш популярних філософів Америки.*

Що робити? Проаналізувати цілі власного життя. Прислухатись лише до свого серця. Об'єктивно критикувати себе.

Можна зробити висновок, що методи вирішення проблем для кожної компанії і людини підбираються індивідуально. Помилка в тактиці відповідає на питання «Як?» - як я буду це робити, як діяти, як змінювати тактику? Помилка у стратегії – «Що?» - що ви робите, що треба вдосконалити, що вас призвело до провалу? Помилка у візії – «Чому?» - чому я займаюсь цією справою, чому мене це не влаштовує, чому я не відчуваю задоволення від власної діяльності? Будь-яка ситуація потребує глибокого аналізу та інструментарію для вирішення проблеми. Розумний лідер, прислухаючись до власного серця та інтуїції, повинен вміти визначати, коли зупинитись і кардинально змінити тактику, стратегію, чи візію, або дійти висновку, що покинути сю справу – крок важкий, проте єдино правильний. Кожен з нас має можливість прислухатися до себе й відчувати: пережити невдачі, чи змінити сферу діяльності, але ні в якому разі не зупинятись на досягнутому.

*Науковий керівник: С.П. Коляда, кандидат економічних наук, доцент*

**О.В. Фесенко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ЯК ЗБЕРЕГТИ БІЗНЕС В УМОВАХ КАРАНТИНУ**

Для будь-кого не секрет, що карантин – це досить неприємна ситуація, котра потребує нашої уваги, стриманості і, у першу чергу, здорового глузду. Всі люди знають, що це тимчасова міра на певний проміжок часу, що епідемія мине і все стане на свої місця. Але, на мою

думку, людей більше лякає не сама загроза чимось перехворіти, а невідомість майбутнього, так звана «невпевненість у завтрашньому дні».

По-перше, з точки зору пересічного громадянина, карантин – це чудовий стрес-тест на людяність, відповідальність перед собою та іншими, а також чудова можливість проаналізувати себе та, можливо, зрозуміти та віднайти свої життєві цінності та принципи.

По-друге, з точки зору економіки, це величезний стрес-тест для будь-якої сфери бізнесу. Це чудове випробовування фінансової міцності компанії та взаємовідносин із співробітниками.

У такій ситуації постає тільки одне питання: «що робити і як залишитися на плаву?». Тому перечитавши безліч інформації та поспілкувавшись з різними людьми з різноманітних сфер бізнесу, я визначила ТОП-5 порад для ефективних менеджерів та зацікавлених керівників.

#### 1. Чіткий план дій.

У першу чергу, слід позбавитися паніки та раціонально зважити всі переваги та ризики вашої галузі діяльності. Слід виробити чіткий юридичний план, котрий би зміг контролювати і регулювати паніку серед співробітників. Зрозуміло, що втрачати колег ми не хочемо, тому можна звернутися до гнучкого графіку роботи. У цьому нам допоможе ст. 60 КЗпП України «Гнучкий режим робочого часу».

Також на цьому етапі слід розуміти і проаналізувати усі пункти праці та затрати:

1) удома: домовленість зі співробітником, забезпечення його необхідними матеріалами/інвентарем, комфортне місце праці чи, відшкодування йому збитків у разі такої необхідності, контроль виконаної роботи і т.д.;

2) на роботі: здатність забезпечити працівників усіма необхідними засобами безпеки та комфортними умовами праці (захисні маски, санітайзери, перевозки з/до дому і т.д.).

#### 2. Комунікації та підтримка.

В першу чергу, слід пам'ятати, що самим цінним ресурсом для будь-якого керівника – є люди, його підлеглі та клієнти. Постійно намагайтесь підтримувати зв'язок з вашими співробітниками, споживачами та партнерами. Обов'язково попередьте їх про свої плани: чи буде працювати компанія, у якому режимі, які вжито запобіжні заходи і т.д., тому що їм потрібно знати і розуміти як вести себе в умовах складних питань та постійного напруження.

Також не забувайте про те, що інформацію стосовно роботи ви можете і повинні розмістити на сайті компанії або, наприклад, розіслати інформацію кожному клієнту у месенджері, або подзвонити. Способів існує досить багато, але головне – це увага та турбота, яку ви приділяєте. Саме таким чином формується довіра.

Наведу невеличкий приклад, як комунікації можуть врятувати бізнес: у Мілані є один маленький ресторан, котрий був вимушений закритися через неможливість займатися доставкою та покрити збитки. Як на вашу думку вчинив власник цього закладу? Він зробив досить цікаву пропозицію своїм клієнтам. Її суть була такою: «ви допоможете нам зараз, а ми – допоможемо вам потім». Тобто люди перераховують на рахунок ресторану певну суму, яку можуть, а у відповідь, після закінчення епідемії – ресторан кормить їх на цю суму та ще плюс 50% від себе.

### 3. Атмосфера всередині колективу.

Слід зазначити, що ніщо так не знижує трудову ефективність, як напруженість та невпевненість у майбутньому. Держіть колег постійно у вирі подій та інформації. Можливо слід вибрати лідерів думок, котрі будуть тримати позитивний тонус внутрішнього колективу та зв'язок із зовнішнім середовищем.

Поясніть колегам, що важливо говорити тільки правду та інформацію із достовірних носіїв. Це може позитивно вплинути на психоемоційний стан та загальний настрій.

Намагайтесь обговорювати не тільки поточні події, але і плани на майбутнє. Це дасть впевненість та за мотивує до роботи.

### 4. Обов'язок говорити правду.

Керівник або менеджер – це перше лице компанії. Саме вам відповідати за все, а в першу чергу – за ваших підлеглих. Слід пам'ятати, що приховані проблеми можуть нанести значний удар по доброму імені вашої організації.

Ні в якому разі не тікайте від відповідальності та власних помилок, а якщо вже так сталося, то скажіть про це прямо та якомога швидше, перепросіть та скажіть що ви робите для усунення неприємності.

Навіть у самій скрутній та неприємній ситуації – не забувайте про власне достоїнство та честь компанії, адже криза мине згодом, а репутація залишиться.

### 5. Взаємодопомога.

Ми не раз уже мали можливість переконатися у тому, що людей єднає якесь спільне лихо. Більше людей – більше вирішених проблем.

Слід дивитися на проблему, у першу чергу з точки зору благодійності і можливості принести якусь користь, а вже потім думати про маркетинг.

Подумайте про те, чим саме ви можете бути корисні для суспільства і далі розвивайте це. Один такий крок в сторону загального блага принесе набагато більше, аніж десятки різноманітних видів реклами у «мирний та тихий час».



З усього вище перерахованого можна зробити такий висновок, що ми відповідаємо за тих, кого приручили. Звичайно, що поради, котрі я навела вище – це не панацея від пандемії, але це чудова можливість згуртувати колектив та перевірити компанію на стресостійкість.

*Науковий керівник: О.А. Євтушенко, кандидат економічних наук*

**К.В. Шуліковська**

*Національний авіаційний університет, Київ, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ СЬОГОДЕННЯ**

Сучасний стан розвитку економіки України супроводжується рядом невирішених проблем, серед яких однією з найважливіших для більшості українських підприємств є проблема досягнення та збереження певного рівня якості та конкурентоспроможності продукції. Для підтримки цього стану слід ефективно управляти підприємством. В допомогу приходить концепція стратегічного управління підприємством.

Стратегічне управління – це вид діяльності, що пов'язаний з організацією безперервного процесу розробки, коректування і впровадження певного набору стратегій на підприємстві для забезпечення конкурентоспроможності, майбутньої прибутковості та досягнення інших стратегічних цілей в умовах ринкової нестабільності середовища, особливо зовнішнього, враховуючи його стрімкі зміни, загрози і можливості, а також сильні і слабкі сторони підприємства [1].

Таким чином, стратегічне управління, як вид управління підприємством, характеризується такими концептуальними особливостями, як [2]:

- дотримання курсу в основному на зовнішнє середовище у тісному взаємозв'язку із внутрішнім станом, підприємство діє, як відкрита система;

- врахування динаміки і взаємодії елементів середовища, перш за все зовнішнього, для формування і коректування довгострокових цілей та набору стратегій їх досягнення;

- постійний контроль за зміною ситуації в навколишньому середовищі і ходом реалізації стратегій та адекватне гнучке і своєчасне регулятивне реагування на такі зміни. Тобто, постійна адаптація до змін зовнішнього середовища, як спосіб досягнення цілей;

- розподіл управлінських зусиль на два напрямки: а) продумані систематичні дії відповідно до стратегічного плану по досягненню

стратегічних цілей; б) реакції на непередбачений розвиток подій, на несподіванки, що пов'язані із загостренням конкурентної боротьби;

- головною метою стратегічного управління є висока конкурентноспроможність, досягнення стратегічних цілей, майбутня прибутковість;

- наявність стратегічного планування, як бази для тактичних і поточних планів;

- створення адекватних організаційних структур управління (ОСУ), тобто базування на трудовому потенціалі, як основі підприємства;

- формування організаційної культури на підприємстві, яка приносить результати;

- ефективність стратегічного управління визначається швидкістю реакції на запити ринку та адаптації до різких змін зовнішнього середовища і, як результат, високою конкурентоспроможністю, майбутньою прибутковістю, досягненням стратегічних цілей.

Оскільки не буває двох ідентичних підприємств, не буває і двох однакових систем стратегічного управління. Кожне підприємство повинно мати свою систему.

На формування індивідуальних систем стратегічного управління впливають такі чинники, як [3]: розміри підприємства; галузева належність; рівень виробничого потенціалу підприємства; рівень науково-технічного потенціалу, трансферу інновацій; спеціалізація, рівень концентрації і кооперації, тип виробництва; рівень розвитку управління, контролю за виконанням; кваліфікація персоналу; наявність і рівень стратегічного мислення у менеджерів; наявність ефективних стратегій; динаміка середовища підприємства.

Впровадження стратегічного управління суттєво підвищило результативність стратегічного планування, що у підсумку утворило потужний стратегічний аспект діяльності підприємств, а саме стратегічний менеджмент.

### **Список використаних джерел**

1. Білявський В.М. Розробка програми управління соціально-економічним розвитком торговельного підприємства / В.М. Білявський // Вісник Полтав. ун-ту екон. і торг. – 2011. – № 1 (45). – С. 72–76.

2. Саєнко М.Г. Стратегічне управління підприємством [Електронний ресурс] / М.Г. Саєнко – Режим доступу до ресурсу: <http://dSPACE.tneu.edu.ua/bitstream/316497/488/1/стратегічне%20управління%20підприємством.pdf>

3. Білявський В.М. Характеристика сутності та структури соціально-економічного потенціалу торговельного підприємства / В.М. Білявський // Економіка : проблеми теорії та практики. – Вип. 264, т. VI. – 2010. – С. 1547–1557.

*Науковий керівник: В.М. Білявський,  
кандидат економічних наук, доцент*

**СЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ  
КУЛЬТУРИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ. РОЗВИТОК  
ОСОБИСТІСНИХ І КОЛЕКТИВНИХ ТВОРЧИХ ЗДІБНОСТЕЙ  
МЕНЕДЖЕРІВ**

**K.V. Koryaka**

*Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine*

**MOTIVATION IN MANAGEMENT**

Motivation – the set of causes of a psychological nature (the system of motives) that determine the behavior and actions of man, his beginning, the focus and activity; the process of encouraging yourself and others to certain activities aimed at achieving personal goals or goals of the organization.

Motivational management is the creation of the management system on the basis of priorities of motivation, based on the selection of effective motivational model.

The basis of motivation are the concepts of "motive", "stimulus", the "need" associated with each other, but have different meaning.

Motive (FR. Motif) - internal reason to do any action or activity. The totality of motives characterizes the identity of the person in the social system and determines its behavior and reaction to external influences. Every human action, including labor, is due to internal causes, motives, in connection with the needs, interests and expectations of the individual.

Stimulus (from lat. Stimulus - pointed stick, which urge on animals) - external influence on human, group, organizational system, influencing the process and results of labour activity.

The incentive is not any external influence, but only such inducing effect, which is mediated by the human psyche, meets his views, feelings, moods and, of course, motives.

Need – the condition of the individual, is associated with the feeling of need for something important for the existence and development of man. Needs are the source of human activity, thanks to them the regulation of its behavior, is determined by the orientation of thinking, emotions, feelings and will.

For managers the challenge is to convince other people to do better, to create people have internal motivation to active work, maintain motivation, form a need to be active, to create the situation experience satisfaction from the received results, to convince people to make the necessary efforts and to commit themselves to participate in the labor process – that is the basis of effective organization.

The main theories of motivation:

- the concept of hierarchy of needs (Maslow's hierarchy of needs):

According to this concept all human needs are innate and can be combined into five classes, which in turn form a single hierarchical system:

- physiological needs - food, sleep, sex, etc .;
- the need for security, stability, clarity and predictability of the situation, protection from diseases, criminal attacks, etc .;
- social needs (affiliation, belonging, status, love);
- the need for respect and recognition as their own self-respect and respect from other people;
- the need for self-actualization - the desire of the individual to develop to their maximum human potential in the process of becoming.

The needs above can be realized and become the motivating almost only under condition of satisfaction of the needs below.

- factory the theory of motivation F. Herzberg. He identified two groups of factors contributing to dissatisfaction with work (demotivators) and, conversely, job satisfaction (motivators).

The first group of factors identified as hygiene, he took the conditions and remuneration, management style, corporate policy, relations with management and colleagues. The satisfaction of these needs is the motivation to work. It merely reduces dissatisfaction with work, in other words, directed by and large to maintain membership of employees in the organization.

The second group of factors, identified as motivational, includes achievement, social recognition, responsibility, opportunities for career, professional and personal growth. These factors, according to F. Herzberg and his followers really motivate staff, increase productivity, increase personal responsibility, initiative, aspiration to achievements.

- expectancy theory: expectations can be viewed as the expectation of the person of the probability of the relevant event.

Motivation is the final result of the interaction of three factors: how hard the individual wants to get a reward, and the possibility that the effort will lead to the result in the form of a successful execution of a work order (pending), and the achievement of the objectives will be adequately rewarded.

- the theory of justice of John. Adams "people compare the ratio between what they get in their work situation (your results), and spent on this effort (their investments) with the ratio of the results and investments of others. Effects include salary, status and job level. The most significant investments are among other things the skills, knowledge, experience, work experience and education ".The motivation to work will be high if the individual result / effort ratio is equal to or slightly above the average for this activity. At the same time, if this ratio is below average, this situation is perceived as a manifest injustice. This leads to a decrease in motivation to work - the employee reduces his activity, thus seeking to correct the

manifest injustice. In some cases, unfairness is revealed if the employer refuses to eliminate it, leading to the outflow of an employee from the organization.

Motivational management is not concentrated at a certain point in the corporate pyramid, it is everywhere, it permeates it from top to bottom, it is a concept, and the concept is not frozen.

Creating a balance of goals and needs of employees, on the one hand, and organization, on the other, is the task of motivational management. Successful motivation can only be individual. First of all it is necessary to study the personality of the person who is encouraged to work, and only then to motivate him according to his individual characteristics. Effective motivation is only possible in combination with an individual approach.

The main secret of motivational management is to create conditions not only for work, but also for self-realization.

*Scientific supervision: O.A. Yevtushenko, Ph.D. in Economics*

**M.V. Mytrofanov**

*MODEC do Brazil, Rio de Janeiro, Brazil*

## **THE GREEN APPROACH TO MANAGING IN INTERNATIONAL COMPANY**

The human factor with understanding of cultural differences in different regions and the distinctive features of management models in different countries are the basis for the success of the company and its expansion in world markets in the international contemporary business.

Understanding the importance of cross-cultural management and adaptation to the differences in values, behavior of different cultural backgrounds is the basis in achieving the successful performance of a particular leader and company.

Discussion of national cultural differences remains too theoretical and abstract for managers. The theme of national cultural differences is becoming more and more common, and the relevant terminology is used so widely without due consideration in practice. Therefore, it is time to push people to become more aware of these ideas.

Well-known theories that consider the importance of taking into account individual motivation in management - the desire for security, involvement in a common cause, respect, self-realization, establishing relationships with colleagues, professional growth, success, gaining power. There are also theories explaining the difference between national values and even the different need for them. It is important to emphasize the big difference between what is in theory and what is put into practice.

International companies should develop such a corporate culture based on an understanding of cultural differences, as well as respect for particular national characteristics [1].

The activities of Mitsui Ocean Development & Engineering (MODEC), a worldwide network of 2,500 employees from more than 25 countries operating in strategic locations around the world to serve the offshore oil and gas industry, are analyzed. MODEC has been commissioned and involved in projects for overseas companies from the outset, participated in business and technical partnerships with overseas companies, and promoted overseas business through joint ventures. In the future, the company plans to grow its business using our unique technologies and know-how, directly related to improving competitive relationships. MODEC has established its corporate governance system in accordance with the fundamental principles of strict compliance with procedures, shareholder profit orientation and transparency of business. The company strives to ensure that it conducts business in accordance with the highest standards of ethics, integrity and corporate governance [2].

An analysis of MODEC's activities gives reason to identify the type of organization as a Green Organization. However, as any organization, it faces certain problems related to personnel management in international companies that work with multinational teams. These problems include the following:

a) The unwillingness to involve expatriates in the company. Local citizens occupy most of the management positions in international companies. The low proportion of expatriates, despite the fact that the level of qualification, technical competence of expatriates can be significantly higher, which increases the efficiency of the company.

b) Specificity of communication in an intercultural environment. The company has a training system, but it is advisable to adjust the training topics and include more courses on the formation of relevant competencies related to cross-cultural management.

c) The company has a KPI-based staff rating system, but the staff motivation system does not take into account employee achievement and, sometimes, the use of material motivation methods is opaque.

We consider it appropriate to propose a system of measures that will address the problems we have identified in the process of analyzing the Company's staffing policy. Special attention is paid to the development of the competencies of managers based on modern leadership systems, which have proven their effectiveness in other international companies and allowed to form a staff of managers with global thinking. In addition, it is desirable to increase employee loyalty to the company, which will increase its efficiency.

To implement the green approach to managing MODEC, we consider it advisable to create a SILME system that combines the following: inspirational responsible leadership; adaptation of standards and regulations for company locations located in different countries; setting up an internal learning system based on organizational knowledge creation; formation of corporate culture based on multiculturalism and openness; adherence to the ethics of all stakeholders; promoting the formation of a team of loyal employees in relation to the company; the use of a situational leadership model in conjunction with D. McClelland's leadership styles.

It is proposed to implement Microlearning MODEC. MODEC uses professional training opportunities for employees. However, there is a need for improved training in cross-cultural competencies and leadership skills. It is proposed to create Microlearning MODEC as a system consisting of micro-courses, webinars, and practical tasks, forums, news and media library.

### **References**

1. Meyer E. (2015) *The Culture Map: Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures*, Public Affairs, New York, 277 p.
2. Mission & Vision – Commitment to leading the offshore industry [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.modec.com/about/mission/index.html>

*Han Yi*

*Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine  
He Nan Institute of Science and Technology, Henan, China*

## **RESEARCH ON INCENTIVES OF SENIOR EXECUTIVES IN CHINA**

For any modern company, the interests of shareholders and management are coordinated to keep them close. A crucial tool for connecting and converging is to implement executive incentives and Set executive compensation system. Because of executive incentives, the incentive intensity of each method is changing with the change of economic environment and economic system. Many researchers have analyzed the characteristics of executive compensation in different periods from different perspectives and different theories, and explained and explained it from different angles. verification. This article will summarize the previous research and put forward the research path and ideas of executive compensation from the perspective of organizational collusion.



## Some Problems and Suggestions for Improvement of Executive Incentive Research.

1 The overall research on executive compensation structure is not much. Most research is limited to the relationship between executive monetary compensation or executive shareholding ratio and company performance. In fact, every company's executive incentive contract is a basket of plans includes not only monetary compensation, but also incentives in stocks, options, promotions, etc. It is a complete compensation package. Therefore, splitting and studying compensation projects separately may affect the correctness of the conclusions, such as "zero compensation", "Zero holdings" phenomenon explanation.

2 Focus on research on relationship with performance, lack of correlation between executive incentives and company value. As an incentive mechanism for corporate governance, the purpose of executive compensation is to resolve the inconsistency between the interests of shareholders and the interests of managers. Therefore, the criterion for judging the effect of incentives is whether the value of the company is increasing or not. However, at present, many domestic executive incentive researches are limited to the correlation between the company's book value, and few studies on the correlation between executive compensation and company value.

3 Imitating foreign executive compensation research, ignoring China's specific institutional backing King, making the conclusions of executive motivation research also debatable. As we all know, there are significant differences in the ownership structure, board function, and enterprise value orientation of Chinese and American companies. Characteristics, which will directly affect executive compensation contract differences. Therefore, the research on the incentive mechanism and effects of Chinese executives should be conducted in conjunction with the characteristics of Chinese companies.

4 In the study of executive compensation, the lack of research that combines monetary compensation with in-service consumption does not reflect the effect of executive incentives. Because on-the-job consumption is often regarded as a kind of hidden income for executives, it has become a consensus among academics. Unlike Western companies, Chinese companies have particularly serious occupational consumption and blurred boundaries, making it difficult to control. When on-the-job consumption becomes a substitute for regulated pay in a specific context. Will it be more reasonable and appropriate to study the combination of regulated pay and on-the-job consumption as the total income of executives than the previous conclusion?

In short, foreign scholars have been quite mature in the study of executive compensation of listed companies, and domestic scholars have

also done quite in-depth research. However, because of the reasons indicated in the above comments, the conclusions are not reliable and consistent, which is also the reason why more people are joining them. In addition, the rise of the theory of organizational collusion is a theoretical support for further research on the conflicts of interest between large shareholders—small shareholders and large shareholders—senior executives' interests and integration.

*Scientific supervision: Andrii Mykhailov,  
Dr. in Economics, Professor*

**А.Д. Александрова**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ЖЕСТИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КОМУНІКАЦІЮ**

Мова тіла проходить довгий шлях, залишаючи потужне враження на людей, яких ви зустрічаєте у своєму щоденному житті. Важливою частиною мови тіла є ваші жести, які включають рухи тіла від посмикування брів, до поплескування пальцями. Жести стають потужним інструментом спілкування в руках експерта і іноді передають набагато більше, ніж слова.

Жести складають невербальну комунікацію, яка доповнює словесні способи спілкування. Вони мають визначальний вплив на те, як людина отримує слова і може зробити або порушити вплив вимовленого слова. Жести включають будь-які навмисні чи ненавмисні рухи тіла, здійснені під час розмови. У формальному сценарії, наприклад, інтерв'ю, жести мають велику роль, тим більше, що кандидати, нервуючи їх, не звертають уваги на те, як реагує їхнє тіло. Це піддає їх критичним поглядам людей з іншого боку і дає змогу формувати певні враження про кандидатів. Наприклад, вказівка пальців в офіційній програмі вважається грубою.

Корисні жести, особливо для того, щоб зобразити вас як впевнену людину, яка контролює своє я. Правильні жести, використовувані в потрібний час, можуть посилити значення вимовлених слів і навіть додати до них ще один шар. Вони, власне, стають другою лінією спілкування, крім розмовного слова. Наприклад, міцне рукостискання виявляє рівень довіри та впевненості в собі та повідомляє іншій особі, що ти маєш на увазі бізнес. Кивок голови під час розмови передає підтвердження і показує, що ви зосереджені на розмові. І навпаки, невідповідні жести можуть зменшити імпорт вимовленого слова і створити несприятливе враження. Наприклад, люди, які кусають нігті, дивляться в землю, потіють через тривогу, виявляють невпевненість у собі, а також нервозність, яка спрацьовує проти них і залишає слабе враження.

Основна ідея спілкування - передати свої думки та мати змістовний дискурс. Жести можуть також діяти як ефективні засоби спілкування. Вони не тільки можуть бути використані для доповнення і підтримки того, що говорять, іноді вони можуть виступати як основний інструмент спілкування того, що ви думаєте, і робити це більш ефективно, ніж навіть слова. Наприклад, хто не пам'ятає холодного погляду наших батьків у дитинстві, коли ми допустили якусь помилку? Погляду було достатньо, щоб послати тремтіння вниз по колочках і не допустити, щоб ми знову зробили ту саму помилку. Підростаючи, ми пам'ятаємо, як наші вчителі клали палець на губи - це сигнал студентам мовчати. Така сила жестів.

Вираз обличчя, рухи рук, постава та очі допомагають невербальному спілкуванню. Для всіх претендентів, які бажають працювати у професійному світі бізнесу, оволодіння цими жестами та використання правильних у потрібний час стає навиком асоціювати себе.

*Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук*

**Д.А. Бірюкова**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ВИДИ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ВИХОДУ З НИХ**

Функціонування будь-якої організації неможливе без людей, тому їх основою є саме люди. Але між співробітниками нерідко виникають протиріччя, які можуть призвести до конфлікту. Конфлікт – це зіткнення протилежно направлених цілей, інтересів, позицій, думок та поглядів двох чи більше людей.

Тема конфліктів завжди актуальна, адже будь-яка людина, яка працює в організації, неминуче стикається з конфліктними ситуаціями. По відношенню до суб'єкта конфлікти розділяють на внутрішні та зовнішні. Внутрішні – це внутрішньоособистісні конфлікти (коли робітнику ставлять суперечливі вимоги щодо результатів його роботи). Такі конфлікти можуть виникати за певних обставин:

1. Розбіжність внутрішніх позицій та зовнішніх вимог.
2. Невідповідність обов'язків різного роду інтересам.
3. Ставлення перед вибором між двома варіантами дій, які є взаємовиключними між собою але однаково важливі.
4. Неоднозначне сприйняття ситуацій, коштів та цілей для їхнього досягнення.

Такі конфлікти, найчастіше пов'язані зі стресами та низькою задоволеністю роботою.

До зовнішніх відносять міжособистісні та міжгрупові конфлікти. Найпоширенішими є міжособистісні конфлікти. Найчастіше це суперечка щодо коштів, штатів та основних фондів між керівниками та спеціалістами. Також зіткнення може виникнути і між особистостями. Люди мають різні типи характеру, цінності, погляди а тому як правило, цілі таких людей можуть відрізнятись. Більшість конфліктів між співробітниками виникають на основі матеріальних інтересів, збоку це може виглядати як несумісність характерів, моральних цінностей та поглядів.

Міжгруповий конфлікт – це конфлікт між підрозділами керованої та керуючої системи організації. Між особою та групою конфлікти виникають у середовищі міжособових формальних та неформальних відносин. В кожному трудовому колективі (групі) встановлені певні норми поведінки. Кожен учасник групи повинен їх дотримуватись. В тому випадку, коли очікування групи суперечать очікуванням особи, може виникнути конфлікт. Нерідко він виникає між лінійним і штатним персоналом. Через різні цілі починають конфліктувати функціональні групи в середині організації.

За характером конфлікти поділяють на об'єктивні та суб'єктивні. Перші завжди є предметними. В основному, вони пов'язані з діяльністю компанії, тому мають ділову основу. Суб'єктивні за своєю природою завжди емоційні і виникають через нерозуміння людей один одного і небажанням зрозуміти.

За своїми наслідками конфлікти бувають конструктивні та деструктивні. Конструктивні призводять до збільшення ефективності організації, а деструктивні знижують задоволення як особистого, так і колективного, а отже, і ефективності організації.

Шляхи для вирішення конфлікту в організації:

1. Зрозуміти природу конфлікту. Виявлення причин, які посприяли розбіжностям, необхідне для успішного вирішення проблеми та для запобігання виникненню конфліктів в майбутньому.

2. Дозволити робітникам розібратися самостійно. Не завжди треба вирішувати проблему за робітників. Іноді, достатньо дати рекомендації або тему для розмови, щоб допомогти їм подолати ситуацію з мінімальними емоційними затратами.

3. Швидко зреагувати. На жаль, деякі конфлікти неможливо вирішити без втручання менеджера або керівника. Якщо їх ігнорувати, то це може негативно вплинути на весь колектив. В конфлікт можуть бути втягнуті інші члени групи. Це може призвести до зниження ефективності компанії.

4. Вислухати обох учасників конфлікту. Не можна приймати чийсь сторону. Керівник повинен бути максимально об'єктивним .

5. Виявити реальну проблему. Кожен учасник конфлікту має спокійно сформулювати проблему для того, щоб знайти ефективне рішення.

6. Знайти рішення. Цілі компанії стоять на першому місці, а якщо конфлікт не буде вирішений, це може принести збитки організації, тому не варто триматися за робітника, який заважає працювати колективу.

7. Подати приклад. Якщо, керівник чесний та відкритий, скоріше за все співробітники посліднують його прикладу. Якщо керівники будуть з повагою відноситися до підлеглих – конфліктна поведінка буде виникати рідше.

Підбиваючи підсумок, можна сказати, що конфлікти в організації – це неминуче явище, до якого менеджери та керівники повинні бути готові та вміти правильно і вчасно їх вирішувати. Конфлікти змушують менеджерів по персоналу та керівників удосконалювати систему управління в компанії, працювати над корпоративною культурою, організаційною структурою та персоналом. Конструктивні конфлікти можуть позитивно впливати на ефективність організації.

### Список використаних джерел

1. Управління організаційними змінами та конфліктами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13807/>

2. Механізм виникнення конфлікту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studies.in.ua/ru/konfliktologiya-seminary/494-viniknennya-tipi-etapi-ta-rozvitok-konfliktu.html>

3. Класифікація конфліктів, причини їх виникнення. Методи вирішення конфліктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[https://pidruchniki.com/18340719/psihologiya/klasifikatsiya\\_konfliktiv\\_prichini\\_viniknennya\\_metodi\\_virishennya\\_konfliktiv](https://pidruchniki.com/18340719/psihologiya/klasifikatsiya_konfliktiv_prichini_viniknennya_metodi_virishennya_konfliktiv)

4. Конфлікт-менеджмент в організації: стратегії і тактики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cfin.ru/management/people/motivation/conflict.shtml>

*Науковий керівник: О.А. Євтушенко, кандидат економічних наук*

## **ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

На даний час серед багатьох українських та зарубіжних компаній, незалежно від сфери діяльності, спостерігається зростання інтересу та збільшення кількості звернень до поняття організаційної культури (ОК). Організаційна культура (ОК) є запорукою ефективної роботи установи, компанії, підприємства чи товариства. Вона має здатність формувати ставлення членів колективу до виконання професійних обов'язків та до організації загалом, є складним багатокомпонентним явищем. ОК є свого роду стратегічним інструментом, який може спрямовувати структурні підрозділи на досягнення поставленої мети, впливати на ініціативність співробітників, створюючи при цьому сприятливий психологічний клімат.

Вперше новий термін ОК зустрічаємо на початку ХХ ст. Він був введений до наукового обігу американськими дослідниками Т. Пітресоном і Р. Вотерманом-молодшим [3]. Вони стверджують, що цей параметр організації постає сьогодні важливим чинником її успіху. На їхню думку, ціннісна сфера, є системоутворювальною одиницею, що визначає інші характеристики підприємства.

Нині існують різні точки зору на сутність і змістове наповнення ОК. Розглянемо деякі з них. Р.Гріффін, наприклад, зауважує, що "організаційна культура - це певний набір цінностей організації, покликаним яких є надання розуміння її членам, для чого була заснована організація, як вона працює і що вона вважає важливим для себе" [2]. Є також думка, що ОК - це норми та цінності, які розділяються (є прийнятними) абсолютною більшістю членів колективу підприємства чи установи, а також сукупність їх зовнішніх проявів. Натомість М. Мескон зауважує, що відображення домінуючих звичаїв, а також відображення їх в організації є основою ОК.

Розглядаючи це поняття у своїх працях Р. Дафт вказує на властиву йому низку ключових цінностей та переконань, угод та норм, які є прийнятними для усі членів компанії, суспільства чи суспільної групи. Аналізуючи визначення організаційної культури, що нині можемо зустріти у науковій літературі можемо констатувати факт, що вони не в повній мірі відображують істинну її сутність та повноту. З упевненістю можемо говорити, що ОК є свого роду ідеологією

управління, своєрідною системою ідей, поглядів. Вона прийнята в даній організації, є висловленням відношення до її зовнішнього та внутрішнього середовища, сукупністю стратегічних цілей, знань, концепцій, ідей, та, зрештою, культурою трудового процесу.

У нашій країні з цього поняття поки що запозиченими із Заходу є лише зовнішні форми: реклама, оформлення офісів, назви посад. Говорячи про ОК як про комплексне та складне поняття не можна оминати увагою й функції, що вона виконує. У розрізі співпраці персоналу на основі усталених на підприємстві правил можемо виокремити функцію внутрішньої інтеграції, а з точки зору взаємодії компанії із зовнішнім середовищем – окреслюємо функцію зовнішньої адаптації. Висока організаційна культура позитивно впливає на всі сторони діяльності - забезпечує необхідну якість товарів і послуг, необхідний рівень ділових контактів і формує зовнішній імідж організації. Тому сучасний менеджмент потребує формування високої організаційної культури. Великий внесок у розробку даного наукового поняття зробив американський психолог, засновник напрямку «Організаційна психологія» Едгарн Шейн. Він виділив три рівня організаційної культури [1].

Першим із низ, на думку дослідника, є так званий поверхневий рівень або ж іншими словами рівень артефактів. Він є досить наглядним та доступним у розумінні. Він відображений у логотипі, слоганах компанії, іншим зовнішнім атрибутам, що є елементами взаємодії з зовнішнім середовищем. Другим є рівень, зазначає Е.Шейн – підповерхневий. Йому притаманні норми, цінності, цілі, місія організації, її філософія, стратегія, тощо.

Третій і заключний рівень – базовий (або глибинний) – полягає у гендерних взаємовідносинах, впливу релігії, етичних норм кожного окремо взятого співробітника, загальних уявлень про час, простір, реальність, людські відносини, відчуття, мислення й спосіб сприйняття працівників установи, підприємства, компанії тощо.

Таким чином можна зробити висновок, що ОК виступає складовою і, одночасно, інтегральною характеристикою [3] організаційного оточення працівника, а тому саме за рахунок впливу на неї можна створити основу ефективної взаємодії людини і організації.

### **Список використаних джерел**

1. Бузник В. Модель организационной культуры по Эдгару Шейну [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.talent-management.com.ua/4788-model-organizatsionnoj-kultury-po-edgaru-shejnu/>. – Назва з екрана

2. Кузьмина О. Теоретические основы процесса формирования и развития организационной культуры [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-protssessa-formirovaniya-i-razvitiya-organizatsionnoy-kultury> – Назва з екрана

3. Озірська Н. Організаційна культура як складова системи управління підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.sworld.com.ua/konfer42/173.pdf>.– Назва з екрана

4. Цизман В. Організаційна культура як складова соціальнопсихологічного супроводу освітніх реформ [Електронний ресурс] – Режим доступу: [file:///C:/Users/User/Downloads/Nivoo\\_2016\\_2\\_18.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Nivoo_2016_2_18.pdf).– Назва з екрана

**В.Л. Гевко**

*народний депутат України,  
кандидат економічних наук, доцент  
Київ, Україна*

## **МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ОЦІНЮВАННЯ ПРОФІЛЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР**

В сучасних трансформаційних умовах результативність організаційної культури є одним із важливих чинників підвищення конкурентоспроможності й розвитку підприємств мережеских структур. В таких умовах актуальності набуває оцінка сучасного стану стан організаційної культури підприємств мережеских структур. Так, для комплексного оцінювання профілю організаційної культури пропонується застосовувати експертний метод, оскільки це дає можливість здійснити аналіз з належною точністю і достовірністю.

На основі проведених досліджень нами встановлено, що організаційна культура підприємств мережеских структур сприяє успішному вирішенню соціально-економічних завдань та досягнення перспективних цілей. Результативна робота апаратів управління мережеских структур, їхніх структурних підрозділів та управлінського персоналу можлива тільки за високого рівня корпоративної культури [1]. В таких умовах функціонування варто відзначити, що оцінка сучасного стану організаційної культури підприємств мережеских структур ґрунтується на зібраній та узагальненій експертній оцінці організаційної культури працівниками управлінського апарату даних підприємницьких структур [3]. Слід визначити, що з порактичної точки зору, на першому етапі оцінки сучасного стану організаційної культури підприємств визначаємо її якість, отримані значення віддзеркалені в



колонці “Current status”. Другим етапом є оцінка “Perfect condition”, що здійснюється на підставі прогнозних показників на період п’ять років з врахуванням виявлених при якісній оцінці “проблемних зонах” організаційної культури підприємств мережових структур. Результати комплексного оцінювання організаційної культури підприємств мережових структур сформовано у табл. 1, на основі чого зазначено, що у даній мережовій системі є певні сіормовані пріоритетні особливості. Результати обробки статистичних даних засвідчили, що у “Current status” організаційної культури підприємств мережових структур домінує сектор D=50 балів, у “Perfect condition” сектор C=37 бал.

*Таблиця 1*

**Узагальнені результати бальної оцінки організаційної культури підприємств мережових структур**

| Відповіді за оцінкою “Current status” |            |              | Відповіді за оцінкою “Perfect condition” |            |              |
|---------------------------------------|------------|--------------|--|------------|--------------|
| Альтернатива                          | Сума балів | Середній бал | Альтернатива                             | Сума балів | Середній бал |
| Підприємства мережових структур       |            |              |  |            |              |
| A                                     | 101        | 15           | A  | 123        | 19           |
| B                                     | 75         | 13           | B  | 154        | 24           |
| C                                     | 162        | 22           | C  | 263        | 37           |
| D                                     | 362        | 50           | D  | 160        | 20           |
| УСЬОГО:                               | 700        | 100          | УСЬОГО:                                  | 700        | 100          |

Сформовано автором.

Наступним етапом є визначення типу організаційної культури підприємств мережових структур. Квадрати, що мають найвищі бальні оцінки, показують типи організаційних культур, що домінують на підприємствах мережових структур. У нашому випадку організаційна культура підприємств мережових структур характеризується яскраво вираженим домінуванням ієрархічного типу культури, тобто їх можна характеризувати як формалізовані і структуровані. Керівники є раціональними координаторами і організаторами, діяльність яких спрямована на безперерйну роботу даних підприємницьких структур, стабільність зв’язків з постачальниками та домінування на локальному ринку. Довгострокові плани підприємств мережових структур спрямовані на забезпечення стабільності показників і рентабельності. Успіх визначається термінами постачань відповідно до календарних графіків і низькими витратами. Управління працівниками забезпечує гарантії зайнятості на довгострокову перспективу [2].

Прорезюмувавши вище описане, слід відзначити, що перевагами методологічного підходу до оцінки організаційної культури підприємств мережевих структур є визначення типу організаційної культури та її недоліки. Отже, використовуючи отримані результати оцінки організаційної культури підприємств мережевих структур, можна оптимізувати процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо критеріїв процесу управління організаційною культурою даними підприємницькими структурами.

### **Список використаних джерел**

1. Вівчар О.І. Методологічні аспекти управління запасами в логістичній системі. Матеріали XI наукової конференції ТДТУ ім. І. Пулюя. Тернопіль: ТДТУ, 2007. С. 211.
2. Гайдай Ю.В. Формування організаційної культури підприємств торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2014. С. 67–68.
3. Харчишина О.В. Методологічні аспекти діагностики організаційної культури підприємства. Інноваційна економіка. 2015. № 2. С. 126–129

**А.А. Денисенко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ НА МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Як будь-яка машина не в змозі працювати без мотора, так і управління будь-яким, в т.ч. і малим підприємством, неможливо без людей, які приводять його в дію. При цьому саме люди є серцем або мотором будь-якого підприємства. Оскільки вони пускають у хід наявні у володінні будь-якого економічного суб'єкта обладнання, фінанси, сировина і т.д. І як мотор в машині, так і персонал підприємства може працювати по-різному. Займатися налагодженням роботи даного «мотора» і є основне завдання менеджменту будь-якого підприємства. Саме з цієї причини жодна система менеджменту не стане результативно функціонувати без розробки ефективної мотиваційної моделі, тому що мотивація повинна спонукати конкретної людини і весь персонал до досягнення набору особистих і колективних цілей організації.

Актуальність в ході даного дослідження теми обумовлена зростаючою роллю особистості того чи іншого працівника, не тільки у вигляді набору конкретних функцій і посади, а людини - як особливого об'єкта для управління, якого не можна розглядати тільки у вигляді

ресурсу. Можна відзначити, що на сучасному етапі проблематика людського фактора всіма усвідомлена. Вона обговорюється на різних рівнях, в т.ч. на рівні керівництв більшої частині країн світу.

Як одне з основних завдань для економічних суб'єктів різних організаційно-правових форм господарювання виступає пошук ефективних способів управління трудовим процесом для активізації людського потенціалу. Вирішальний причинний фактор підвищення економічної ефективності діяльності людей - це їхня мотивація. У процесі мотивування задіюються всі потреби і мотиви. Під потребами розуміються внутрішні спонукання до дії. Мотиваційний процес завершується визначенням мотиву, який визначає ступінь готовності особистості реалізовувати процес праці з тією чи іншою результативністю. У межах власне мотивації крім потреб бере участь також і ціннісне орієнтування, набір переконань і поглядів.

Мотиваційний механізм є серйозним інструментом стабілізуванню персоналу, зростання економічної ефективності та якісного функціонування будь-якого економічного суб'єкта.

Застосування мотивації і раціональної організації системи оплати праці в економічних суб'єктах дає можливість стимулювати результати праці і роботу їх персоналу, забезпечувати необхідний рівень конкурентоспроможності на ринку праці та на споживчому ринку, необхідну рентабельність і продажів. Тому необхідно комплексно забезпечувати стимулюючу роль оплати праці в сучасних економічних суб'єктах, підвищувати її зв'язок з кінцевими результатами фінансово-економічної діяльності в усіх галузях економіки.

*Науковий керівник: О.А.Євтушенко, кандидат економічних наук*

**В.Р. Дмитренко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **СУЧАСНИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Сьогодні швидкість та гнучкість є пріоритетом з яким живе наш бізнес світ. Традиційні бізнес – моделі вже втратили свою актуальність з урахуванням поточної ситуації на ринку. А отже і моделі управління персоналом також трансформуються та пристосовуються до умов сучасності.

Дуже часто топ-менеджери працюють з думкою «нам не потрібен HR, ми самі кращі HR-ри для нашого бізнесу». Топ-менеджери все частіше використовують директивний стиль управління

з одноосібним прийняттям рішень у підборі персоналу, у переміщенні або звільненні при цьому не маючи бажання залучати інших топ-менеджерів з управління персоналом, відводячи для них лише виконавчі ролі. З таким підходом керівництво не має змогу проаналізувати життєвий цикл своєї команди та оцінити реальний потенціал кожного співробітника, тому динамічна гнучка модель в HR менеджменті повинна бути у кожному бізнесі.

Розглянемо та проаналізуємо сучасні гнучкі моделі HR-менеджменту більш детально:

*Форма організації праці.* Гнучкий графік роботи, повна, часткова зайнятість персоналу, формування віддалених команд або залучення на тимчасовій або постійній основі працівників використовуючи послугу аутсорсинг.

*Організаційна структура.* Відхилення від єдиної організаційної структури компанії до формування різних типів ієрархічних структур в кожному напрямку бізнесу в залежності від специфіки робіт. При цьому життєвий цикл команди можна порівнювати з життєвим циклом продукту, який вона створює. Залежно від виду бізнесу, бізнес циклів і швидкості змін в компанії організаційні структури можуть переглядатися і оперативно змінювати функціональність.

*Система підбору персоналу.* Репутаційний бренд компанії і роботодавця невід'ємні складові HR маркетингу активно використовуються для залучення персоналу в компанії. В процесі підбору персоналу динамічно розвивається менеджмент компанії, створюючи міжфункціональні групи по підбору персоналу, куди входять менеджери різних ланок рекрутингу. Активно повинні використовуватись також digital-інструменти з пошуку та залучення талановитих спеціалістів.

*Система навчання і розвитку персоналу.* Впровадження програми онлайн-навчання, план якої повинен корегуватися щоквартально. При цьому оцінюють, наскільки співробітник відповідає посаді і може перейти на іншу або в інший проект, якими необхідними знаннями та навичками володіє, а які ще потрібно поліпшити або отримати. Такий підхід посилює різноманітність в командах, а також є основою для формування індивідуальних шляхів кар'єрного зростання і навчальних програм, сприяє горизонтальною і вертикальною внутрішньої мобільності персоналу компанії, крім того, підтримує і стимулює постійний саморозвиток співробітників.

*Система оцінювання результату роботи.* Оцінка праці відбувається не раз на рік і не раз на пів року результатів виконаних планів як було раніше прийнято, а постійно раз у три місяці. Зворотній зв'язок у вигляді коментарів надає можливість та забезпечує співробітнику детально аналізувати досягнення, так і помилки які виникатимуть по кожному проекту.

*Система оплати праці.* Перегляд системи оплати праці двічі на рік. Відхилення від виплат щорічних бонусів за результатами роботи компанії, а перехід на більш часту систему виплат бонусів за результатами роботи в конкретних проектах. Бонуси прив'язуються до складності виконання робіт і розширення професіональних зон відповідальності. Рівень заробітної плати залежить від результативного впливу менеджера на відповідній посаді

*Система HR-аналітики.* Метрики які використовують HR-ри базуються на Big Date максимально адаптивні для потреб компанії. Індикатори, які відслідковуються, можуть мінятися кожен квартал в залежності від цілей і ефективності роботи співробітників в проектах. Управлінські рішення приймаються з індивідуальним підходом до кожного співробітника який приймає участь і відповідному бізнес-проекті. Автоматизованість заповнених профілів кандидатів на основі їх сторінок в LinkedIn також дають можливість зберегти багату часу рекрутерам використовуючи аналітичний підхід Big Date.

Гнучкі і адаптивні HR-моделі розвивають творчість і розкривають таланти співробітників, підтримують і заохочують інновації в компаніях, формують культуру внутрішнього HR-консалтингу. Вони допомагають не будувати нову, а добудовують існуючу систему управління компанії, забезпечують тим самим нові можливості для розвитку бізнесу за допомогою створення і впровадження механізмів відстеження та миттєвої реакції на зміни зовнішнього середовища.

*Науковий керівник: О.А. Свтушенко, кандидат економічних наук*

**О.А. Іщенко,  
Б.В. Журавльов,  
К.О. Женкова**

*Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,  
Миколаїв, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МОРСЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ**

Наявність розвинутої морської інфраструктури є однією з визначальних домінант ефективного функціонування транспортно-логістичної системи регіонального, національного та міжнародного рівнів. Ефективна діяльність морської інфраструктури, рівень технологічного і технічного устаткування портів, розвинута система управління та відповідність міжнародним стандартам ґрунтує конкурентоспроможність національного морського транспортного комплексу на світовому ринку.

Морська інфраструктура – це частина транспортної і виробничої інфраструктури, яка задовольняє потреби у транспортному забезпеченні національної економіки, є одним з головних елементів, що забезпечують обслуговування внутрішніх та зовнішніх вантажопотоків. Перевагами морської інфраструктури в зовнішньоекономічній діяльності країни є: високий експортний потенціал, велика пропускна здатність, низька собівартість перевезень, велика вантажність, наявність потужностей з обробки вантажів. Від ефективності управління морською інфраструктурою визначається місце держави на світовому ринку. Морська інфраструктура також виступає важливим чинником інвестиційного клімату та соціально-економічного розвитку територій визначаючи мобільність, динамізм соціально-економічних процесів та створюючи додаткові переваги для розвитку всіх видів бізнесу. Рівень конкурентоспроможності морської інфраструктури України залежить від кількості природних ресурсів, рівня продуктивності праці, рівня соціально-політичного та економічного розвитку країни, економічних зв'язків та інше. Вигідне транзитне становище України надає привабливості національному ринку для виробників та закордонних інвесторів. Прямі водні морські сполучення з іншими країнами мають особливу важливість для розвитку транспортування вантажів через морські торговельні порти.

Морські порти України в рейтингу глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Report) за 2019 рік піднялись на 16 пунктів, посівши 77-ме місце у порівнянні з 2017 роком, в якому Україна посідала 93-тє місце [1].

Головними стратегічними пріоритетами розвитку конкурентоспроможності морської інфраструктури України є:

1) запровадження ефективної сучасної державної системи забезпечення безпеки судноплавства;

2) розроблення чіткої стратегії розвитку портової галузі України, яка визначить пріоритети розвитку портового господарства, вектори підвищення конкурентоспроможності й ефективності українських портів і портових операторів;

3) відновлення та розвиток національного судноплавства завдяки створенню міжнародного реєстру суден;

4) підвищення конкурентоспроможності морських торговельних портів шляхом створення регіональних логістичних центрів у головних морських транспортних вузлах та створення регіональних портових кластерів;

5) удосконалення митної та тарифної політики;

6) розвиток та покращення інфраструктури внутрішніх водних шляхів, переорієнтація комбінованих транзитних перевезень за напрямом «ріка-море»;

7) удосконалення транспортної інфраструктури приморських регіонів (приведення транспортних шляхів держави до міжнародних стандартів);

8) розвиток ефективної інфраструктури управління суднобудівною та судноремонтною галузями через створення регіонального кластеру (наприклад, на базі Миколаївського регіону), надасть змогу підвищити рівень конкурентоспроможності галузі [2].

Розвиток інфраструктури портів має враховувати тенденції міжнародної та національної кон'юнктури перевезень, зокрема необхідно нарощувати потужності з обслуговування контейнерних перевезень, будувати спеціалізовані високотехнологічні перевантажувальні термінали під нову номенклатуру вантажів, розвивати потужності зернових терміналів та перевантажувальних комплексів масових тарно-штучних вантажів. Реалізація механізмів за законодавчими, інституціональними, економічними, технічними та екологічними напрямками дозволить досягти стратегічних напрямів щодо підвищення конкурентоспроможності морської інфраструктури України.

#### **Список використаних джерел**

1. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/>
2. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 липня 2013 р. № 548-р
3. Ishchenko Olena, Irtysheva Inna, Barabanova Julia. Organizational and Economic Mechanisms of Transport System Development Based on Logistics Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University Scientific Edition Series of Social and Human Sciences Economics. Ivano-Frankivsk, 2019. Vol. 6, No. 3-4, P. С. 37–45.

**В.О. Зінченко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

#### **ІМІДЖ МЕНЕДЖЕРА ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОЇ КАР'ЄРИ**

В сучасних економічних умовах наявність позитивного іміджу керівника підприємства або менеджера є запорукою економічної та соціальної стійкості підприємства. Ефективне формування іміджу менеджера – це кропітка та цілеспрямована робота, яка потребує значущих зусиль, але результат від цих зусиль того вартий.

Багато відомо про важливість правильно підбраного ділового одягу, якщо людина збирається проходити співбесіду. Зовнішність людини може багато що сказати (або, принаймні, допомогти іншим зробити висновок) про неї, навіть про ті області, які не є достатньо явними. Наприклад, якщо потенційний кандидат на роботу приходить на співбесіду в рваних джинсах з брудними плямами, з зеленими волоссям з шипами, в сорочці з бризками свіжого молока і шльопанцях, які висновки неминуче зробить про нього інтерв'юер, дивлячись на такий «дрес-код»? Певно, що враження о кандидаті буде негативне.

В літературі існує багато визначень дрес-коду. Дрес-код - це певний звід рекомендацій і правил хорошого тону, втілений в тому чи іншому стилі верхнього одягу і аксесуарів.

Якість роботи може бути найважливішим, але ваша зовнішність також залишає безпосереднє враження. Зовнішній вигляд може добре не тільки підвищити вашу впевненість у собі, але це також вражає і привертає увагу інших людей. Хоча ексцентричність може бути дозволена і навіть прийнята в деяких ситуаціях, більшість робочих місць консервативні.

Поведінка, професійна зовнішність, характер дуже важлива, для того щоб завоювати повагу на робочому місці. Нижче перераховані кілька способів добитися відмінного зовнішнього вигляду та повагу працівників на робочому місці.

По-перше, необхідно поважати правила вашої компанії. Кожна компанія має свій набір правил і політик. Дрес-код в організаціях означає однаковість в системі, що є критичним вимогою. І це також чинить психологічний вплив на всіх працюючих там, щоб відчувати себе зручно. У той час як деякі компанії надають свободу вибору стилю одягу для своїх працівників, потрібно не забувати про повагу до себе та оточуючих, а також про етикет. Необхідно підбирати «правильний» одяг, який допоможе вам справити необхідне позитивне враження.

В опитуванні Роберта Халф фінансовим директорам було поставлено декілька питань про їх одяг на робочому місці. Вони підтвердили, що строгий зовнішній вигляд в роботі виходить з моди: 61% сказали, що їх співробітники дотримуються зазвичай повсякденного дрес-коду, наприклад, вдягають на роботу сорочки-поло або светри і лише 13% з них сказали, що джинси і футболки є нормою на підприємстві, де вони працюють. Що стосується інших респондентів, то 4% з них відповіли, що дрес-код в їхніх офісах продовжує бути як і раніше дуже формальним, обов'язково наявність ділового костюму та краватки, 21% респондентів описали свій дрес-код як напівформальний.



По-друге, менеджер повинен мати чи оволодіти такими професійними якостями. Наприклад: лідерські навички, стратегічне мислення, вміння розпоряджуватись власним та чужим часом так званим Time-management, менеджер повинен бути відданий своїй справі, тоді з докладеними зусиллями його робота піде тільки в гору.

Студії в Огайо. Завдяки опитуванням в Огайо було з'ясовано, що є два головні типи, або стилі, поведінки лідерів: розмежування і послужливий. Використання дистанційної поведінки передбачає чітке розмежування стосунків між лідером та підлеглими, налагодження формальних комунікативних стосунків та визначення способів і методів виконання завдань. Лідери, які використовують послужливу поведінку, виявляють турботу про своїх підлеглих і всіляко намагаються створити дружню атмосферу підтримки в робочому колективі.

Отже, підбиваючи підсумок можна сказати, що імідж менеджера має велике значення в праці. Потрібно не забувати про такі прості істини: дбати про особисту гігієну, мати охайний зовнішній вигляд, володіти певними якостями. Та пам'ятати, що тільки упорна праця, наявність цілі та самовдосконалення призведе до успішної кар'єри.

*Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук*

**Д.Є. Макеєва**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ОДИН З ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ ЧИННИКІВ УСПІШНОСТІ КОМПАНІЇ**

Одним з головних і фундаментальних критеріїв успішності компанії є розвиток емоційного інтелекту на всіх ієрархічних рівнях. Емоційний інтелект являє собою здатність виявляти і розуміти емоції, як свої, так і інших, а також використовувати розуміння емоцій для управління своєю поведінкою і відносинами з людьми. На відміну від IQ, вродженої здатності до навчання, яка залишається незмінною протягом усього життя, EQ є гнучким навиком, який можна розвивати і підвищувати.

Для функціонування компанії в сучасному світі, наявність і розвиток емоційного інтелекту у персоналу повинно бути пріоритетом. Так як в моменти кризи, в стресових ситуаціях, в моменти прийняття складних і важливих рішень, дуже важливо вміти об'єднати раціональне мислення і емоційні реакції, вміти розпізнавати, розуміти і управляти своїми емоціями, вміти правильно доносити свої думки, конструктивно вибудувати план роботи компанії, орієнтуватися на

конструктивне підсумкове рішення. Особливо якщо це топові посади в компанії. Люди на таких посадах впливають на своїх підлеглих і дуже важливо, щоб цей вплив був конструктивний, без зайвої емоційності, щоб він розвивав персонал, покращував працездатність і допомагав досягати поставлені завдання. Для цього безсумнівно потрібно не тільки розуміння себе і своїх емоцій, але також потрібно знайти правильний підхід до співробітника. Чим слабкіше зв'язок між співробітниками, тим важче донести свої думки. Конфлікти на роботі мають тенденції посилюватися у випадках, коли люди намагаються пасивно уникнути проблем. Так відбувається, тому що багатьом людям не вистачає навичок для початку прямого і розумного спілкування. Люди не здатні керувати своїм гнівом або розчаруванням, злістю або ненавистю, вважаючи за краще зганяти це на інших.

Як стверджують вчені з Норвезького університету, на емоційний інтелект припадають 67% якостей, за якими роботодавці підшукують співробітників. А співробітники під керівництвом менеджера з високим EQ звільняються в чотири рази рідше, ніж підлеглі керівника з низьким емоційним інтелектом. Статистика досліджень серед бізнесменів показала, що 90% успішних людей мають емоційний інтелект вище середнього і заробляють в США на 29 000 доларів на рік більше (~ 60% більше, ніж середній дохід). Крім того, з'ясувалося, що емоційний інтелект «відповідає» за 58% результативності співробітників, а значить, збільшують фінансову користь.

Для підвищення рівня емоційного інтелекту, необхідно зосередитися на чотирьох основних навичках. Перші дві - самосприйняття і управління собою. Інші дві навички - соціальна сприйнятливість і управління відносинами. Для поліпшення і розвитку даних навичок існують певні стратегії. Саме практика є основним критерієм у посиленні навичок в області емоційного інтелекту, дані стратегії можна використовувати в різних ситуаціях і при стосунках з різними типами людей. Для того, щоб стратегії стали природною частиною вашої особистості, потрібно багато разів і старанно тренуватися в їх використанні. Нова поведінка може зажадати багато зусиль, однак у міру того, як ви тренуєте мозок, така поведінка все сильніше перетворюється в звичку. Тут потрібно проявити терпіння, так як результат може бути видно ні через тиждень, а через пару місяців і більше. Для досягнення найбільшої ефективності в розвитку EQ варто вибрати одну з чотирьох навичок, над якими ви будете працювати в першу чергу. Потім вивчити стратегії, запропоновані для розвитку обраного вами навички і вибрати найбільш підходящі, в реалізації яких ви б хотіли практикуватися.

Підбиваючи підсумки, можна прийти до висновку, що в сучасному світі для успішності роботи компанії, належну увагу варто приділити розвитку емоційного інтелекту у всіх співробітників компанії. На сьогоднішній день світова економіка входить в глибоку кризу, так що наявність даних навичок у компанії є одним з ключових факторів виживання компанії.

*Науковий керівник: Г.Я. Митрофанова,  
доктор економічних наук, доцент*

**А.Э. Мустафина**

*Башкирский государственный университет, Уфа, РФ*

## **ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РОССИИ**

Потребность в модернизации и усовершенствовании абсолютно всех инфраструктур государства, в том числе и обновлении объектов жилищного хозяйства, других планов, носящих в основной массе своем общественный вид и принадлежащих другим сферам, приводит к стремлению формирования партнерских взаимоотношений среди страной и частным сектором. Для этого следует регулярно улучшать существующие формы и механизмы ГЧП с целью результативного применения частного капитала и увеличения степени общественно-финансовой существования и ее институтов. В наше время время актуальна проблема неразвитости сведений способностей в областных территориях. Структуры экономики и управления в регионах, но также такие ее условия как темп формирования, ресурсное предоставление и другие, подтверждают, то что в данных вариантах следует совершенствоваться в данном течении.

С этапа как использованию элементов ГЧП начали выделять соответствующее внимание и внесли в Концепцию долгосрочного социально-финансового развития РФ в промежуток до 2020 года, их формирование ограничивают несколько вопросов, из числа которых акцентируют незначительное понимание о данных конфигурациях партнерства в субъектах и регионах Российской Федерации .

Кроме низкого представления об ГЧП в перечень вопросов содержат малоразвитость нормативно-правовой базы. Для постановления данных вопросов в 2019 г. был утвержден и установлен общегосударственный указ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Русской Федерации и внесении перемен в единичные законодательные акты Российской Федерации»

Но не только лишь трудности законодательства ограничивают этот раздел. Для Российской Федерации в настоящий период одной из

незаконченных вопросов остается недостаток обширной отечественной практики реализации ГЧП в трансформационных переустройствах экономики, недостаток абстрактных изучений употребления его элементов и практик. Поэтому следует совершенствовать проекты увеличения квалификаций экспертов, муниципальных и муниципальных сотрудников, способствовать в формировании проектов с целью ВУЗов и иных тренировочных органов, сформировать сайты, приуроченные к проблемам ГЧП и так далее.

Присутствие главной ставке 9,25% также марже 2,5—3% цена финансирования делается весьма значительной, то что очень уменьшает притягательность плана с целью страны. Данное свидетельствует об потребности усовершенствования инвестировать привлекательности Российской Федерации, стабилизации денежных направлений, вовлечение наибольшего количества зарубежных трейдеров. Значительная цена средств притормаживает реализацию планов, но и большая часть общественных учреждений дожидаясь, то что субсидирование станет сопоставимо с государственным займом, никак не учитывают особенность ГЧП как более рискованного плана.

Итак, долговременные планы ГЧП предоставляют вероятность устойчивого формирования и прогнозируемой прибыльности, но в этом случае нужен высочайший уровень доверия в абсолютно всех сферах .

#### **Список использованных источников**

1. Зиннер В.Я. Биржевой финансовый рынок: проблемы и перспективы развития. Экономика и предпринимательство. 2018. № 7. С. 157–160.

*Научный руководитель: З.Ф. Ибрагимова,  
кандидат экономических наук, доцент*

**К.А. Назаренко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### **ТІМБІЛДИНГ – ЗАПОРУКА УСПІХУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНІЇ**

Ефективне та креативне управління людськими ресурсами компанії, її персоналом у сучасному світі перетворюється на ключовий імператив менеджменту. В управлінні людьми головним є здорова та дієва внутрішня корпоративна культура компанії, ядром якої є згуртованість персоналу, міцний командний дух. Цікаві корпоративні свята з конкурсами та змаганнями, виїзди на природу, творчі щирі

поздоровлення і заохочення, соціальні програми, благодійність, тренінги, майстер-класи, семінари і вебінари – всі ці заходи сприяють посиленню внутрішньокорпоративної згуртованості колективу, покращенню психологічного клімату в команді, що в кінцевому підсумку йде на користь організації в цілому.

Тімбілдінг (від англ. – team building) – корпоративна стратегія побудови дружньої команди із внутрішнього штату компанії. Як правило, чим більший масштаб компанії, тим гостріше вона потребує застосування прийомів і технік тімбілдіngu. Тімбілдінг виник ще в 1950-х рр. ХХ ст. у США та має на меті формування командного духу, узгодження внутрішніх комунікацій, розвиток довіри та кооперації (базисних складових соціального капіталу), взаємодопомоги і взаємоповаги, а також зняття психологічної напруги і зміцнення авторитету менеджерів.

Найбільш популярним та ефективним напрямом тімбілдіngu є креативний напрям, що сприяє створенню нестандартного творчого мислення, нетипового вирішення управлінських завдань.

Об'єктивними передумовами застосування тімбілдіngu в компанії є погіршення психологічного комфорту серед співробітників, зниження продуктивності колективної роботи, напружена конфліктна атмосфера всередині колективу, дефіцит взаємодопомоги і спілкування в команді, виявлення лідерських схильностей серед співробітників, зняття стресу у співробітників.

Тімбілдінг в компаніях з ефективним менеджментом розвивається за чотирма векторами. Перший – це змагання на зразок олімпійських ігор або спартакиади. Такий вектор тімбілдіngu передбачає суперництво між командами або окремими її учасниками. Сюди відносяться спортивні розваги, де превалує як азарт, дух змагання і бажання довести свою неперевершеність, що створює імпульс до комунікацій та згуртованості. Співробітники реалізують власні амбіції під час ігор, а не в процесі роботи, що, в свою чергу, знижує ймовірність конфронтації.

Другий вектор – різноманітні курси на виживання: переправи, стрибки через перешкоди, завдання на силу, витривалість та спритність. Сенсом такого напрямку тімбілдіngu є усвідомлення того, що лише консолідувавши спільні зусилля, можна пройти всі випробування і досягти успіху. Цей тип тімбілдіngu посилює ступінь довіри та дружності між колегами.

Третій вектор – інтелектуальний тімбілдінг, різного роду квести: пошук скарбу, «секретних» кодів, що має на меті пошук і збір інформації, артефактів, предметів, а іноді і самих колег. Інформаційні технології зробили крок далеко вперед і пропонують величезну кількість можливостей – від КПК до iPad із супутниковим зв'язком.

Нарешті, четвертий вектор тімбілдіngu – це колективна творчість, так звані хендмейд, декупажі, малювання, ліпка тощо, в процесі якої виявляються особисті таланти співробітників, спільні інтереси та смаки.

Таким чином, тімбілдіng є дієвим інструментом зростання ефективності управління персоналом в компанії, що сприяє розвитку лідерських якостей у співробітників, посиленню згуртованості в колективі, виявленню творчих здібностей серед персоналу та вмінь знаходити нестандартні й оперативні рішення в екстремальних та мультизадачних ситуаціях, налагодженню корпоративної культури компанії та збільшенню її соціального капіталу.

*Науковий керівник: О.А. Свтушенко, кандидат економічних наук*

**А.О. Неватус**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ**

Конфліктні ситуації переслідують нас у всіх сферах життя. Як і повсякденні, так і в роботі. Практика діяльності організацій показує, що на сьогоднішній день управлінець повинен мати глибокі знання та навички у конфліктології та психології, мати практичні навички вирішення конфліктів, а також їх прогнозування. Керівник, з точки зору людини, яка постійно працює у колективі з людьми, повинен вміти запобігати виникненню конфліктів, виводити людей з стану конфлікту, вирішувати суперечки та різні ситуації. Сучасні науковці кажуть, що конфлікт – це невід’ємний аспект життєдіяльності організації

Найкращий та найефективніший метод попередити виникнення конфлікту – не допустити його. Керувати організацією без конфліктів – реально чи ні? Якщо ми будемо сприймати кожний виступ, дискусію або різні погляди не деякі робочі ситуації, то концепція безконфліктного управління не змогла би витримати ніякої критики.

Конфлікти, які потрібно уникнути – це деструктивне явище, яке приводить до руйнування колективу, замість того, щоб отримувати максимальну ефективність від роботи

Ресурси – це сила та джерело колективу, ресурси – це люди. Ресурси – це не тільки сировина та матеріали, а ще й час. Керівник – це, у першу чергу, людина. Але він у більшій степені зацікавлений та відповідальний у ефективному використанні ресурсів.

Найбільш послідовна політика гуманізації на підприємстві та в організації та найефективніші методи управління не захистять від

необхідності перебувати у конфліктних ситуаціях. Якщо це визиває у вас песимізм, то вам необхідно задати собі питання, як керівнику: "Відповідає це моїм інтересам, моїм прагненням до управління колективом?". Тому ще це нереально без специфічного роду конфліктів.

Щодо класифікації конфліктів, то вони можуть мати як раціональну природу, так і емоціональну. Відштовхуючись від цього, виділять управління конфліктами на підставі:

- Ціленаправленого впливу на причини та умови конфлікту;

- Зміна задач і ціннісної орієнтації робітників, які конфліктують.

Ці види управління конфліктами можна реалізувати різними способами, до основних відносяться організаційні, соціокультурні та соціально-психологічні.

Попередження конфлікту в організації здійснюється трьома головними «обличчями»: вищим керівництвом, що визначає загальний стан даного підрозділу в системі підприємства або установи; керівником підрозділу, намічається загальну лінію поведіння з конфліктами і здійснює управління ними, і трудовим колективом, здатним виконувати виховні та регулятивні функції, гуртувати людей, формувати у них почуття групової ідентичності, відносини співпраці і взаємодопомоги, бути найбільш авторитетним арбітром у разі виникнення конфлікту. Для ефективного попередження та вирішення конфліктів, керівник повинен мати наступні якості: здатність до аналізу конфліктного середовища, а також його діагностування. Знання психології людей та поведінкових звичок. Професіональна витримка, неупередженість по відношенню до працівників. Наявність авторитету та повноважень, вміння вислухати та допомогти.

Існують й більш інноваційні методи управління конфліктом. Вони дозволяють працівниками не тільки виражати свої думки та емоції, але й вказувати на слабкі ланки(на їх думку). Такі методи направлені на пошук винних, а на самостійному формуванні шляхів виходу із конфлікту. Відобразити концепцію цих методів у стислому варіанті можна відобразити так: Проблема переформулюється у задачу, яку потрібно вирушити. Після цього, йде визначення вигоди, яку одержать кожен співробітник і організація в цілому від вирішення даного завдання. Таким чином формується й мотивація, що забезпечує участь людей у пошуку цих рішень.

*Науковий керівник: О.А.Свтушенко, кандидат економічних наук*

## **PRACTICAL APPROACH TO DEVELOPING MANAGERS CROSS-CULTURAL EFFECTIVENESS**

Today we do not need to explain the term globalization as it is not something new and distant. On the contrary it is the process that involves all parts of the world alongside with their inhabitants. It is the process by which businesses or other organizations develop international influence or start operating on an international scale (Oxford dictionary).

While global environment has a lot of advantages and people are benefiting from it, it got a number of challenges that an international player should face. Culture appears to be the first and the biggest one. Every culture is unique and has its own rules, its own principles, values, variables, its own unique set of components. Lack of knowledge, lack of understanding and hostility to ones different from us are the main reasons of failing across cultures. It is highly important to be a professional in cross-cultural communication if you are doing business internationally or you are a member of a global team; and it is with no doubt imperative for the managers involved in whether international business activity or managing people from different cultural backgrounds.

Recent researches identify the main challenges US and European senior executives say they face when managing across different countries. They are: headquarters too remote (44%), labour law differences (41%), accounting and tax differences (36%), changing individual behavior (69%), business practice differences (52%) and last but not the least – cultural differences (65%) (PriceWaterhouseCoopers). Despite the fact that cultural differences are consolidated separately, we cannot deny the fact that other two categories (changing individual behavior & business practice differences) fall under cultural differences as well. Anyways it is clear that two thirds of top managers have difficulties managing across cultures, which becomes another strong evidence in need to promote cross-cultural management trainings.

The latest Forbes research on top leadership challenges for 2020 comes to the conclusion that as more and more Chinese companies expand abroad, cultural differences are putting their leaders to the test, says Dr Hao Chen, adding that many Chinese business leaders need to develop “a global mindset that can help them adapt to foreign cultures and learn how to use their leadership style in ways that allow them to get their job done in host countries”.

The globalization of business urges managers to communicate, negotiate, and collaborate across cultures. Informal coordination between managers located in different parts of the world plays significant role in doing business successfully.



One of the most common ways of conducting cross-cultural trainings has been teaching managers cultural specific knowledge including lectures that provide basic information about the history and socioeconomic situation of a target or foreign culture. But the problem is that such trainings fail to consider the nature of the target culture and the work to be performed in terms of intensity, duration, and nature; what is more disappointing is that the knowledge provided to managers in culture-specific training programs is not transferable across cultural domains (Earley & Peterson).

It is not enough to learn the different styles of doing business inherent to certain cultures. International managers also need to develop personal capabilities, particularly cultural analysis skills which will enable them to operate effectively in a variety of cultural contexts. The following activity can be used to reach the target – three step practice to develop cross-cultural effectiveness. Step one: self-awareness; you are to identify your own cultural values and to make a cultural profile of yourself taking into account the eight cultural variables and scoring them from 1 to 5. The variables are: time focus (monochronic/polychronic), time orientation (past/future), space (private/public), power (equality/hierarchy), structure (individualism/collectivism), competition (co-operative/competitive), communication (low-context/high-context) and action (being/doing), where “being” will be 1 & “doing” will be 5. Step two: cross-cultural understanding: understanding the culture of others: make up the cultural profile of the chosen country by scoring the eight cultural parameters just as you did in your profile. At this point you should analyze the preferences of the other culture and compare both profiles highlighting similar and different points. Try to predict possible problematic issues that may arise during cross-cultural interaction of the parties. Step three: adapting your professional skills to the culture and working style of the society or country in question. Account needs to be taken of both the preferences within each cultural variable and the effect of these variables on working styles. Make an analysis of the impact of the main differences in the eight cultural values between you and the country chosen on five management tasks: planning which includes defining goals and objectives; organizing consisting of defining tasks and relationship structures; staffing so that acquiring appropriate human resources; directing which means leading the employees towards the goals of the organization; and controlling which involves monitoring performance and giving feedback on achievements. Think about the strategies to follow for a manager to operate effectively and succeed in the chosen country (Doing Business Internationally: The cross-cultural challenges).

To sum up all the above mentioned we would like to stress out the importance of cross-cultural competence of the manager in doing business and communicating to colleagues effectively. Wrong approach to your

foreign business partner may ruin both the relations and the business. Nobody is born with the specific knowledge and skills so that we need to work on developing not only the cross-cultural awareness but cultural intelligence which is relatively new notion in science and being defined as the capability of an individual to function effectively in culturally diverse settings (Earley and Ang).

*Scientific supervisor: V.V. Proshkin, doctor of pedagogy*

**Т.О. Романюк**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ЯК НАДИХАТИ І МОТИВУВАТИ СПІВРОБІТНИКІВ ПОКОЛІННЯ Z**

Поколінням Z зазвичай вважається покоління, що народилося між кінцем 1990-х років і справжнім. Старші представники цього покоління закінчують університет і виходять на роботу. Найстаріша когорта покоління Z народилася якраз в той момент, коли почала з'являтися Всесвітня павутина, і росла під час революції в соціальних мережах і смартфонах. В результаті вони - перше покоління, яке ніколи не знало світ перш, ніж з'явився Інтернет та мобільні телефони.

Покоління Z незалежне, креативне і набагато більш заповзятливе в підході до роботи. Спостереження за тим, як їхні батьки борються за те, щоб звести кінці з кінцями під час рецесії 2008 року, і дорослішання під час розвитку культури стартапів, ймовірно, надихнули їх на ініціативу.

У той час як мілленіали часто вважаються більш ідеалістичними і більш мотивованими цілями, ніж зарплатою, покоління Z може більше орієнтуватися на безпеку і гроші. Але одна тільки стабільна зарплата не втягне співробітників і не підвищить їхню мотивацію. Покоління Z також очікує зростання і прогресу в своїй кар'єрі. Ці люди шукають роботу, яка підходить для їх талантів і інтересів.

Покоління Z надзвичайно незалежні. Хоча співпраця дуже цінно для цього покоління, і їм подобається бути частиною команди, вони також цінують свою автономію. Ця незалежність проявляється і у виборі, що стосується освіти. Деякі Z-и воліють уникати довгих років навчання і переходять прямо в робочу силу. Але не варто залишати без уваги потенційних співробітників тільки тому, що у них немає вищої освіти - вони можуть володіти всіма необхідними навичками і знаннями, просто придбаними з іншого джерела.

Покоління Z любить говорити лицем до лица. Вони вважають за краще приватне обговорення, а не обмін миттєвими повідомленнями або електронну пошту. Будьте готові до регулярних особистими зустрічами з співробітниками, щоб обговорити їх проекти, а також їх професійний розвиток.

Людям подобається відчувати себе цінними. Покоління Z готове старанно працювати – особливо коли працює в цілеспрямованій компанії, яка визнає і цінує їх унікальні таланти. Існує ряд недорогих способів мотивації співробітників, які в кінцевому підсумку нададуть великий позитивний вплив на їх продуктивність та залученість. Можна організувати обід або влаштувати вечір боулінгу, на якому менеджер публічно відзначить досягнення співробітників.

Формальність є чужою концепцією для покоління Z. Завдяки офіційній дистанції між менеджерами і співробітниками їм буде важко інтегруватися і відчувати себе комфортно на робочому місці. Замість цього вони процвітають в організаціях, в яких менеджери поведуться на рівних і стають їхніми лідерами.

Ці молоді люди живуть в світі смартфонів і безкоштовного Wi-Fi стільки, скільки себе пам'ятають, і вони звикли до постійних оновлень з десятків додатків. Для них природно перемикатися між різними завданнями і приділяти одночасне увагу широкого спектру платформ. Це ідеально для посад, які вимагають багатозадачності. І, якщо ви бачите, що вони дивляться на свій телефон в робочий час, не думайте, що це буде відволікати їх цілу вічність – вони звикли витрачати п'ять секунд на перевірку оновлень, перш ніж повернутися до виконання поставленого завдання.

Ця група співробітників може почати роботу над документом в другій половині дня, відкрити його на своєму телефоні в поїзді на метро додому і знову підняти його на своєму ноутбучі під час перегляду телевізора. У них немає різкої межі між роботою та домом, і це може ще більше змінити робоче місце в найближчі роки.

Жодне покоління не інтегрувала соціальні мережі, інтернет і технології смартфонів в своє життя так широко, як покоління Z. Вони не бачать причин запам'ятовувати інформацію, яка доступна у них під рукою, за допомогою пошуку Google. Але в результаті покоління Z володіє більш сильними навичками віртуального спілкування, навичками онлайн-співпраці та високої підприємницької силою: вони звикли знаходити і вирішувати проблеми самостійно. Вони виростили в рамках вже створених соціальних мереж і з раннього віку навчилися знаходити інформацію в Інтернеті. Однак одним з недоліків можуть бути короткі інтервали уваги, пов'язані з цим: у вас буде всього близько 8 секунд для взаємодії з ними.

Підбиваючи підсумки, можна виділити кілька способів натхнення працівників покоління Z: забезпечте можливість зростання, поважайте прагнення до незалежності, практикуйте часте особисте спілкування, помічайте таланти і хваліть за досягнення, давайте постійний зворотний зв'язок, не вдавайтеся до формальностей і забезпечте робоче місце сучасними гаджетами.

*Науковий керівник: О.А. Євтушенко, кандидат економічних наук*

**Д.Е. Семакіна**

*Університет митної справи та фінансів, Дніпро, Україна*

## **КЛЮЧОВІ ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ В КОНТЕКСТІ ПОБУДОВИ КАР'ЄРИ**

На сучасному етапі трансформації України виникає попит на висококваліфікованих управлінців, здатних до саморозвитку, готових ефективно реагувати на виклики сучасної економіки і нові запити з боку суспільства. Політичні, соціально-економічні й культурні зміни в країні висувають принципово нові вимоги до сучасних фахівців: виникає потреба у кваліфікованих керівниках, здатних налагоджувати ділові стосунки з партнерами, співпрацювати, долати комунікативні бар'єри, вміти формувати команду. З огляду на це, виникає необхідність дослідити, які ключові лідерські якості очікують побачити роботодавці у потенційних кандидатів на вакансії.

Змістом діяльності менеджера може бути здійснення економічного аналізу господарської діяльності організації, розробка заходів щодо забезпечення режиму економії, підвищення ефективності робіт, виявлення резервів, попередження збитків і непродуктивних витрат, більш раціональне використання усіх видів ресурсів. Відповідно до первинних посад, які може обіймати управлінець, він підготовлений виконувати наступні функції: координаційну, організаційну, контрольну, мотиваційну та планову. Для того, щоб краще розуміти вимоги роботодавців, студенти можуть переглянути професіограми, які визначають якості що забезпечують успішність виконання професійної діяльності (табл. 1).

Аналіз даних якостей свідчить про те, що основний акцент поставлено саме на лідерство. Студенти, які планують будувати свою кар'єру в сфері управління, мають усвідомлювати, що це потребує постійного навчання і навіть підлаштування власного способу життя під неї. Ця галузь пов'язана з удосконаленням стилю роботи, досягненням результатів, більшого окладу, вищого статусу, престижу і влади, перебиранням на себе масштабніших і відповідальних обов'язків [1].

Таблиця 1

**Професіограми для управлінських спеціальностей**

|  |   |
|--|---|
| Найменування професії                    | Якості, що забезпечують успішність професійної діяльності:  |
| Керівник                                 | ерудованість, енергійність, впевненість у собі, прийнятих рішеннях, цілеспрямованість, тактовність, дієвість, вимогливість, критичність, гнучкість, креативність, наявність розвинутої інтуїції.                |
| Менеджер                                 | уміння прогнозувати, передбачати ситуацію, впевненість у собі, у прийнятих рішеннях, енергійність, чіткі особисті цілі, уміння підкорятися вимогам, нормам організації, ерудованість.                           |
| Спеціаліст з адміністративної діяльності | високо розвинені організаторські здібності, здібності щодо наукового обґрунтування та прийняття оптимальних управлінських рішень, здійснення організаторського впливу на оточуючих людей, аналітичні здібності. |

У зв'язку з чим нами було проаналізовано матеріали офіційний сайтів 40 компаній розділу «Кар'єра», які входять до числа найпрогресивніших на теренах України (табл. 2.).

Таблиця 2

**Ключові лідерські якості в компаніях, де кар'єра будується на засадах лідерства**

|  |  |  |
|--|--|--|
| Ключові лідерські якості                         | Іноземні компанії, які працюють в Україні                | Українські компанії                                    |
| Особиста відповідальність                        | Nestle , PepsiCo, Microsoft , Heidelberg Cement , Henkel | Єва , Нова пошта , Нова лінія , Епіцентр К, Інтерпайп  |
| Готовність працювати в команді                   | PepsiCo, Avon , Henkel, Macdonald's                      | Метінвест, БадМ, Оболонь , Астарта, Кернел, Епіцентр К |
| Відкритість до навчання                          | Danone, Bayer, JTI                                       | АТБ, БадМ, Оболонь, Фокстрот                           |
| Інноваційність                                   | Microsoft, Syngenta, LG                                  | Віннер імпортс, Астарта                                |
| Ініціативність                                   | JTI , Heidelberg Cement, Sanofi, LG                      | ДТЕК, Фокстрот, Нова лінія                             |
| Досягнення результату                            | Heidelberg Cement, Procter and Gamble, Mondelez          | ДТЕК, БадМ , Кернел, Нова пошта, Фокстрот , Інтерпайп  |
| Виявлення поваги до колег, партнерів та клієнтів | Sanofi, Auchan, METRO Cash & Carry                       | Comfy, Київстар, БадМ, Нова пошта, Інтерпайп           |
| Професійність                                    | Toyota, Nestle, Ерам , Mondelez, LG                      | Віннер імпортс, ДТЕК, Метінвест, Фармак, Епіцентр К    |

Як бачимо, перелік ключових лідерських якостей як в іноземних, так і в українських найкращих компаніях майже співпадає, що вказує на те, що процес управління у бізнесі здійснюється провідними компаніями на засадах лідерства. Отже лідерські якості мають стати пріоритетом у підготовці студентів до майбутньої професійної діяльності.

### **Список використаних джерел**

1. Leadership: the seven laws of personal efficiency [Electronic resource] / S. Koliada. – Dnipro: [s. n.], 2017. –64 p. – ISBN 978-966-328-128-5.

*Науковий керівник: С.П. Коляда,  
кандидат економічних наук, доцент*

**О.А. Стребкова**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КАРАНТИНУ**

Одним із факторів, що впливають на успішність будь-якого підприємства, є, зокрема, професійне управління персоналом. Події навесні 2020 року у всьому світі та в тому числі в Україні, пов'язані із пандемією коронавірусу, чітко вказали на проблематику в діяльності більшості підприємств в частині управління та організації роботи персоналу в умовах карантину.

У сучасному світі існують безліч методів та систем управління персоналом, але не дивлячись на це, такі методи не надають потрібного результату в умовах, що склалися, а це, у свою чергу, призводить до суттєвих проблем в організації праці значної кількості підприємств.

Для отримання результату від діяльності персоналу сучасне управління підприємствами направлено на підбір ефективних працівників, які здатні швидкій адаптації при зміні умов праці, а вже наступним кроком є дотримання положень трудового законодавства, соціальний захист працівників.

Одним із видів організації діяльності персоналу в умовах карантину є дистанційна робота працівниками підприємства та можливість здійснення контролю за виконанням завдань працівниками.

Під час організації дистанційної роботи керівники підприємств стикаються з такими проблемами:

1. Відсутність досвіду керування підлеглими працівниками на відстані (організація поставлених завдань, контролю за їх виконанням віддалено та за допомогою спеціальних програм тощо);

Вирішення вказаної проблематики здійснюється таким шляхом:

- проведення експрес-навчання менеджерів та керівників середньої ланки щодо організації дистанційної роботи у відділах;
- навчання дистанційній постановці завдань за допомогою спеціальних програм, а також контролю за їх виконанням.

2. Відсутність досвіду роботи віддалено безпосередньо у працівників (самоорганізація, самодисципліна та самоконтроль працівника для ефективної роботи вдома).

В даному випадку необхідне проведення коротких семінарів для працівників з тайм-менеджменту, використання спеціальних програм для дистанційної роботи, а також питання самоорганізації та самоконтролю при дистанційній роботі.

Для більш ефективної роботи варто застосовувати комп'ютерні програми, використання яких, по-перше, не є обтяжливим в фінансовому плані для підприємства та, по-друге, доступними для швидкого опанування безпосередньо працівниками. Як правило, не завжди всі працівники підприємства мають гарні базові знання у користуванні тими чи іншими програмами, що в свою чергу, призводить до гальмування процесу запровадження дистанційної роботи на підприємстві.

На сьогодні найбільш поширеними, зрозумілими та зручними у використанні для організації дистанційної роботи є такі програми: Worksection, Asana, Google Календар, Slack, Office 365, Zoom.

Також менеджерами та керівниками середньої ланки підприємства можуть бути використані спеціальні програми для обміну інформацією за допомогою телефону, зокрема, Viber, Telegram, Whatsapp тощо шляхом створення спеціальних робочих груп з метою розподілення завдань, контролю за їх виконанням, а також обміну документами.

Але варто зауважити, що застосування лише вказаних електронних сервісів під час роботи на підприємстві та навчання цьому працівників не є достатнім повною мірою для організації дистанційної роботи. Важливим елементом в організації дистанційної роботи є навчання працівників самоорганізації та тайм-менеджменту, що дозволить працівнику, який знаходиться вдома, виконувати поставлені завдання якісно та вчасно.

Резюмуючи викладене, хотілося б зазначити, що управління персоналом в умовах карантину не є досить складною справою, просто необхідно застосовувати інструменти, як електронні, так і освітні, які дозволять перенести робочий процес з кабінету працівника в його домівок із найменшим стресом та максимально ефективно.

*Науковий керівник: О.А. Євтушенко, кандидат економічних наук*

## **ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

Організаційна культура сприяє згуртованості учасників організації й може призводити компанію до успіху, якщо відповідає проголошеній компанії місії. Таким чином, культура включає в себе безліч соціальних аспектів: мова, цінності, норми, звичаї, правила, традиції.

Культура впливає на те, як люди сприймають організацію, тобто думки співробітника про компанію, це проявляється в політиці компанії, наприклад дрес-код, робочий час, організація робочого місця співробітника. Культура зазвичай встановлюється лідерами компанії. Культура формує, яка поведінка є прийнятним або неприйнятним.

Формування організаційної культури передбачає використання таких заходів, як:

- цінності та норми організації;
- традиції;
- дрес-код, фірмові знаки, символи;
- довгострокова місія та цілі;

По суті, формування організаційної культури передбачає «прищеплення» єдиних цінностей всім співробітникам компанії.

Організаційна культура – унікальне явище, існують деякі загальні класифікації корпоративної культури.

Кланова організаційна культура – дуже дружній колектив, багато спільного у співробітників компанії. Підрозділи організації мають схожість з великими сім'ями. Організація нероздільна завдяки традиції й відданості, всередині надається велике значення моральному клімату та згуртованості колективу. Успіх в діяльності визначається турботою про людей і добре почуття до споживачів. При даному типі організаційної культури заохочується бригадна робота, взаєморозуміння.

Адхократична організаційна культура – активна підприємницька і творча робота. Для досягнення загального успіху співробітники готові йти на ризик і особисті жертви. Керівників такої організації вважають новаторами й ризиковими людьми. Елементом організації є відданість новаторства та експериментування. У довгостроковому періоді організація акцентується на придбання нових ресурсів і зростанні. Успішна організація – це виробництво унікальних продуктів або надання нових послуг. При цьому важливим є лідерство на ринку послуг або продукції. Організацією заохочується творчість, свобода і особиста ініціатива.



Ієрархічна організаційна культура – даний тип організаційної культури існує в формалізованих і структурованих організаціях. Всією діяльністю працівників управляють процедури. Керівники – раціонально мислячі організатори та координатори. В організації ціниться підтримку головного ходу її діяльності. Об'єднуючим фактом в ній є офіційна політика та формальні правила.

Ринкова організаційна культура – домінуюча організація, яка орієнтована на досягнення результату. Головне завдання – виконання найближчих цілей. Співробітники такої організації цілеспрямовані і постійно змагаються між собою. Керівники – суворі конкуренти і тверді адміністратори. Вони завжди вимогливі та непохитні. Організація об'єднується метою завжди перемагати, для неї успіх і репутація – головні цінності.

Висока організаційна культура позитивно впливає на всі сторони діяльності організації – забезпечує необхідну якість товарів і послуг, необхідний рівень ділових контактів і формує зовнішній імідж організації.

Сучасний менеджмент потребує формування високої організаційної культури. Важливо визначити, який тип культури необхідний даної організації. Вибравши його, потрібно всебічно вивчити ту культуру, яка вже сформувалася. В результаті можна скласти план перетворень організаційної культури відповідно до задалегідь поставленої мети та заручитися підтримкою або мовчазною згодою персоналу. Співробітникам необхідно пояснити й обґрунтувати вигоди, які принесе освоєння нового типу культури. Потрібно задалегідь налаштуватися на те, що процес перетворень буде довгим. Свідомість людей, як носіїв культури, піддається зміні з великими труднощами, не терпить над собою насильства. Діяльність керівництва підприємства в області підвищення організаційної культури окупається сторницею і веде до збільшення прибутку.

*Науковий керівник: О.А. Євтушенко, кандидат економічних наук*

**К.В. Устїч**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ІННОВАЦІЙНИЙ РЕКРУТИНГ У СУЧАСНОМУ СВІТІ**

Пошук нових співробітників завжди було нелегким завданням, а на сьогоднішній день він ускладнений ще й тим, що міленіали перейшли на фріланс, а Z ще тільки починає свій шлях у пошуку роботи. Тому методи, які діяли раніше, вже не працюють.

Компанії, які хочуть запросити на роботу покоління Z, повинні змінюватися і бути на одній хвилі з ними. Покоління Z – це ті люди, які виростили в вік смартфонів та швидких технологій. Інноваційні технології сучасного рекрутингу:

- Створення креативних оголошень.

То, як написаний текст вакансії та які слова ви використовуються має велике значення. Потрібно розуміти, якого направлення цільову аудиторію потрібно знайти, скласти портрет кандидата на цю посаду. Зробити SWOT-аналіз компанії та виявити чим саме можна зацікавити цих молодих людей.

- Використання таргетингу для онлайн-рекрутингу.

Коли складений портрет кандидата, вже має бути уявлення про те, які соціальні мережі він відвідує. Наприклад: Instagram, YouTube, ShapChat.

В цих соціальних мережах потрібно встановити та відрегулювати рекламу вакансії. Використовуючи унікальні канали для пошуку, компанія швидко та якісно зможе привернути до себе майбутніх співробітників.

- Проведення онлайн-співбесід.

Технології у сучасному світі дозволяють проводити співбесіди в режимі онлайн, що сприяє економії часу і рекрутера, і майбутнього співробітника. На жаль, не всі компанії користуються цим методом. Але зараз – це краща альтернатива. Тому як кандидат може жити в іншому місті або в іншій країні, та він може бути найкращим з усіх і потрібен компанії. Також проводячи онлайн співбесіду рекрутер має можливість підключити програми, які аналізують мову та рухи кандидата. Такі програми прогнозують майбутні успіхи на роботі.

- Гіг-економіка для термінового пошуку тимчасового співробітника.

Цей метод набирає обороти відомості досить швидко. Якщо компанія має декілька незакритих проєктів та дедлайни “горять”, потрібно шукати людину на фріланс мережах. Ви можете співпрацювати на короткий термін і не брати людину в компанію. Є складності з тим, щоб відслідковувати ефективність роботи фрілансера, та також є спеціальні програми, якими можна користуватися для цього.

- Прихований скарб – пасивні кандидати.

В роки, коли соціальних мереж не було, або вони тільки починали з’являтися – неможливо було зв’язатися з дуже талановитими співробітниками, якщо вони в цей час не шукали роботу. На даному етапі, ще зробити дуже просто, рекрутер має лише відправити інвайт-лист у LinkedIn. Зараз компанія може найняти будь-кого, тому що рекрутер може знайти працівника з будь-якої сфери. Навіть якщо людина не шукає роботу в цей момент, ви вже маєте його на увазі на майбутнє, тому що рекрутер встановив інвайт.

- Рекомендації співробітників.

Рекомендації кандидатів від співробітників - найкращий метод знайти кандидата дуже швидко і не використовуючи час марно. Та також така людина буде більш відкрита до компанії. В деяких компаніях співробітникам пропонують бонус за рекомендацію цінного кандидата.

- Користування швидкими повідомленнями в месенджерах.

У наш час людина і месенджер є одним цілим. Тому написати повідомлення в месенджер також є швидким методом знайти працівника, тому як люди завжди знаходяться онлайн і по статистиці 98% повідомлень відкриваються. Крім того, рекрутер має змогу підтримувати зв'язок з кандидатом під час процесу найму.

- Пошук майбутніх працівників через групи та чати в соціальних мережах.

Якщо компанія постійно перебуває в пошуку міленіалів та Z покоління, рекрутер має бути підключеним до груп та телеграм-каналів з пошуку роботи. В таких чатах люди швидко реагують на вакансії і публікують свої резюме.

При розробці інноваційного плану рекрутингу в сучасному світі, компанія має враховувати нові канали пошуку та бути ближче до потрібної цільової аудиторії. Велику увагу потрібно приділяти пошуку кандидатів з поколінь міленіалів та Z. Вони швидко змінюються та починають використовувати нові соціальні мережі та месенджери. Вони проводять багато часу в інтернеті та завжди ходять зі смартфоном у руках. Це головний атрибут їх життя.

Пошук персоналу нелегка але цікава справа, кожний працівник це – унікальна особа. Адже від працівників залежить успіх сучасних компаній.

*Науковий керівник: О.А. Євтушенко, кандидат економічних наук*

**Сунь Цзячэнь**

*Башкирский государственный университет, Уфа, РФ*

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НА КИТАЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Ученые КНР провели исследования человеческого капитала с точки зрения экономики, бухгалтерского учета, и корпоративного управления. В настоящее время существуют некоторые различия в понимании концепции человеческого капитала [1]. Г. Беккер [2] отмечал, что человеческий капитал – это капитал, сформированный с помощью инвестиций в человека. Согласно этому, некоторые ученые считают, что человеческий капитал относится к капиталу,

сформированному за счет инвестиций людей в профессиональное образование и обучение, здравоохранение и т.д. Инвестиционные затраты включают как прямые затраты на образование и обучение, так и альтернативные затраты на получение образования. Цин Тао считает, что самая большая разница между человеческим капиталом и человеческими ресурсами заключается в том, что человеческий капитал формируется после инвестирования. Человеческий капитал предприятия относится к знаниям и навыкам, воплощенным в сотрудниках компании, сформированных в результате инвестирования человеческих ресурсов в предприятие, что проявляется в исполнительности основных сотрудников. Человеческий капитал является статическим отражением производственных мощностей компании и является результатом совместного развития компании и сотрудников. Точка зрения Цин Тао может рассматриваться как слияние человеческого капитала и концепции формирования человеческого капитала. Цзян Янь и Ян Цзиньянь [3] считают, что человеческий капитал относится к ценности, которую несут люди и которая формируется за счет прошлых инвестиций, которые могут принести будущую выгоду для предприятия. Лю Цилян [4] считает, что человеческий капитал означает капитализацию знаний и навыков, которые могут принести прибавочную стоимость предприятию в процессе труда. Сюй Чжэнь [5] считает, что человеческий капитал относится к стоимости человеческих ресурсов, которые могут обеспечить прибавочную стоимость, что проявляется в производственных возможностях людей создавать прибавочную стоимость. Эти знания и навыки, сконцентрированные в людях, могут повысить эффективность производства, способствовать экономическому росту и реализовать добавленную стоимость в производстве. Человеческий капитал, описанный Цзян Янем и Ян Цзиньяном, совпадает с понятием человеческого актива. Лю Цилян и Сюй Чжэнь полагают, что человеческий капитал – это ценность, которая может генерировать прибавочную стоимость. Лю Цилян также пояснил, что человеческий капитал является входными факторами производства собственника (рабочего).

Человеческий капитал предприятия, по мнению Вэй Цзе [6], это и есть корпоративный человеческий капитал. Он, несомненно, принадлежит индивидуальному человеческому капиталу, предложенному Беккером, но его рабочая сила главным образом определяется инновационным интеллектом и особенностью рисков, связанных с инвестициями в него. Особые характеристики корпоративного человеческого капитала заключаются в следующем: во-первых, помимо формирования инвестиций в образование, большая часть его труда (в частности, творчества) исходит из его собственных инновационных способностей, которые трудно получить из школьного образования, такие как способности воспринимать явления, способности координировать межличностные отношения, способности

рисковать и смелость принимать решения. Во-вторых, непредсказуемость его доходов и их корреляция с физическим капиталом предприятия. В-третьих, этот тип человеческого капитала не может в полной мере осуществлять свое владение человеческим капиталом, то есть невозможно самостоятельно контролировать и требовать созданного индивидуального излишка. В-четвертых, инвестирование в него несет двойной риск. То есть он не только несет риск собственных инвестиций в получении прибыли, но также несет риски, с которыми он сталкивается как фактор производства предприятия, участвующий в производстве предприятия. С точки зрения характеристик корпоративного человеческого капитала можно считать, что этот тип человеческого капитала инвестируется предприятием и принадлежит предприятию.

Таким образом, теория человеческого капитала была сформирована и развита как отрасль экономики, и ее применение на уровне микропредприятий, особенно в сочетании с реформой государственных предприятий Китая, предотвратит потерю государственных активов и решит проблему государственных собственников. Внутренний контроль государственных предприятий будет мотивировать сотрудников и в конечном итоге позволит сформировать более полную структуру корпоративного управления.

#### **Список использованных источников**

1. **黄倩** 人力资本产权的概念、结构和特点。  
经济学家，2000年。
2. **舒尔茨** 人力资本投资（中文翻译）[M]。  
北京：商业出版社，1990：40。
3. **耀华·王子健**。  
人力资本形成的制度功能及其教育[J]。《2001年经济评论》(9)。
4. **郭俊霞** 中小企业员工持股计划激励效应研究--  
以铜展镀锌公司为例[D]。中山大学，2010。
5. **崔伟国** 教育经济分析[M]。  
北京：经济科学出版社，2003：125，126。
6. **李燕**  
未来工资调节贴现的方法是衡量人力资源的一种方法[J]。  
广西会计，2003（03）：13-17。

*Научный руководитель: З.Ф. Ибраимова,  
кандидат экономических наук, доцент*

## **ФЕНОМЕН КОРПОРАТИВНОГО ДУХУ І КОРПОРАТИВНОГО ЕГОЇЗМУ**

Кожна людина у сучасному світі, суспільстві має свою ціннісну орієнтацію. А сукупність цих індивідуальних цінностей кожної людини у колективі формують ціннісну єдність самого колективу. Якщо члени колективу мають ціннісну єдність, то робота в організації і рішення необхідний завдань буде здійснюватися набагато успішніше. Цьому сприяє такий феномен, як «корпоративний дух». На сьогодні корпоративним духом прийнято вважати, як відданість ідеалам, цінностям і цілям організації, а також почуття прихильності до неї. Це сукупність душевних якостей організації, її завдань і функцій реалізованих в процесі її діяльності. Корпоративний дух створює емоційний фон, який впливає на морально-психологічний стан працівників фірми, їх настроїв і бажання працювати. Досягти поставленої мети і ділового успіху в своїй діяльності організація здатна лише в тому випадку, якщо має сильний корпоративний дух. На сьогоднішній день, практично всі організації мають єдину форму, стиль, та символіку. Періодично проводяться збори, конференції, і рідше корпоративні свята, які допомагають посилити корпоративний дух в організації. З одного боку, корпоративна культура забезпечує учасників групи загальним розумінням, почуттям ясності, напрямком, значенням і сенсом, сприяє адаптації співробітників, правильної організації роботи, часу і гарних взаємовідносин між співробітниками. З іншого боку, той факт, що співробітники організації ділять спільні ідеї, переконання і цінності, зовсім не означає, що вони дійдуть згоди у своїх ідеях та переконаннях. В результаті чого виникає такий феномен, як «корпоративний егоїзм».

На нашу думку, виною появи цього феномена є штучно підтримувана конкуренція між співробітниками, що заважає їм повною мірою встановлювати неформальні відносини. А це відображається на роботі всередині самої компанії. Вимушене суперництво за більш престижні проекти, сприяє посиленню корпоративного егоїзму між співробітниками.

Таким чином, феномени корпоративного духу і корпоративного егоїзму є невід'ємною частиною культури сучасних організацій. Виховуючи працівників фірми, залучаючи їх до справ фірми, до її атмосфери, і вирішуючи ці завдання за допомогою певних методів і прийомів, необхідно звертати увагу на те, як це сприймається співробітниками, чи не викликає це невдоволення або незгоду між співробітниками, щоб уникнути появи корпоративного егоїзму.

*Науковий керівник: Г.Я. Митрофанова,  
доктор економічних наук, доцент*

## **МЕТОДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ**

Оцінити якість та продуктивність роботи компанії неможливо без оцінки корисності та ефективності роботи кожного співробітника. Одним з головних чинників, що негативно впливає на ефективність та продуктивність компанії (і окремого співробітника), є низька мотивація персоналу.

Однією з головних завдань будь-якого керівника є надихнути своїх співробітників на вирішення завдань та досягнення цілей, що стоять перед компанією. Щоб сформувати та підтримувати інтерес співробітників до сумлінного виконання поставлених перед ними завдань та досягнення загальних цілей компанії, керівник повинен поєднувати різні методи мотивації персоналу. Від мотивації залежить якість роботи, розвиток та успіх підприємства, рівень продуктивності. Це можуть бути, як матеріальна, так й нематеріальна мотивації. Відповідно до теорії Маслоу «Висока зарплата та інші фінансові заохочення закривають лише нижчі ступені потреб». Отже, грошова мотивація має лише короткостроковий ефект. Потужним інструментом управління є нематеріальна мотивація співробітників (бажання поваги до себе, саморозвиток, реалізація потенціалу, навчання та курси підвищення кваліфікації, та інше). Щоб визначити якими мотиваційними інструментами краще оперувати для досягнення максимального ефекту в поставлених цілях компанії, необхідно правильно підібрати методи нематеріальної мотивації з урахуванням психотипу та емоційного стану співробітників.

Багато методів мотивації співробітників не вимагають великих витрат, але при цьому сприяють встановленню контакту між керівником та співробітниками, покращують ефективність праці, допомагають зберегти здорову атмосферу в колективі.

До методів нематеріальної мотивації, які набули поширення на практиці, належать [1]:

1. Офіційне визнання заслуг;
2. Зміна статусу працівника;
3. Залучення працівників до управління;
4. Збагачення змістовності праці та створення умов для творчості;
5. Створення умов для прояву індивідуальності та самостійності в роботі;
6. Поліпшення умов праці;
7. Реалізація програм професійного розвитку персоналу;

8. Удосконалення стилю керівництва та методів управління;

9. Упровадження цілісної системи корпоративної культури, яка узгоджується із сучасною концепцією її формування та розвитку;

10. Розроблення програм інформування про діяльність підприємства;

11. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом роботи;

12. Підтримка та увага з боку керівництва, визнання цінності кожного працівника.

Вибір методів нематеріальної мотивації залежить від потреб та інтересів працівників, організаційних цілей, імовірності зміни поведінки працівників за допомогою відповідних методів.

### **Список використаних джерел**

1. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 479 с.

*Науковий керівник: О.А. Євтушенко, кандидат економічних наук*



## СЕКЦІЯ 4. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Zhang Fenghe<sup>②</sup>, Medvid Viktoriia<sup>①</sup>, Lu Xu<sup>②</sup>, Zhang Lei<sup>①②</sup>

<sup>①</sup>*Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine*

<sup>②</sup>*Henan Institute of Science and Technology, Henan, China*

### COMPLEMENTARITY ANALYSIS OF AGRICULTURAL TRADE BETWEEN CHINA AND UKRAINE

#### Significance

The global economic crisis broke out in 2009, which had a large negative impact on the bilateral trade between China and Ukraine. However, after China proposed and implemented the “Belt and Road” initiative, the agricultural trade between China and Ukraine has developed rapidly. This article mainly studies the current situation of agricultural trade between China and Ukraine from 2011 to 2018 and the complementarity of agricultural trade between the two sides, and proposes policy recommendations for the further rapid development of agricultural trade between the two countries.

#### Methodology

By calculating the complementary index of agricultural trade between China and Ukraine, the closeness of agricultural trade between the two countries is analyzed. The specific calculation formula is as follows:

$$C_{ij}^k = RCA_{ix}^k \times RCA_{jm}^k = \frac{X_{i\omega}^k / X_{i\omega}^t}{X_{\omega\omega}^k / X_{\omega\omega}^t} \times \frac{M_{j\omega}^k / M_{j\omega}^t}{M_{\omega\omega}^k / M_{\omega\omega}^t}$$

It is generally believed that when  $C_{ij}^k > 1$ , the agricultural trade between the two countries is complementary.

#### Results

Through research, we find that China's exports and Ukraine's imports are highly complementary in the three agricultural product categories of fish and fish products, vegetables and fruits, textile fibers, among which fish and fish products. Fish products has the strongest complementarity, with an average trade complementarity index of 1.81; Ukrainian exports and Chinese imports are cereals and cereal products, sugars, sugar products and honey, animal feed, tobacco And tobacco products, raw hides and leathers, oil seeds and oily fruits, cork and wood, solid vegetable oils and other 8 agricultural product categories have strong trade complementarity, including oil seeds and oleaginous fruits and solid vegetable oils and fats have the strongest complementarity. The average trade complementarity index is 34.83 and 17.99, respectively, showing a continuous growth trend. From the perspective of the classification of agricultural products, at the level of Chinese exports and Ukrainian imports,

the complementary categories of agricultural trade between China and Ukraine are mainly concentrated in food and live animals; at the level of Ukrainian exports and Chinese imports, the trade of Chinese and Ukrainian agricultural products is complementary. The categories are mainly concentrated in non-edible raw materials excluding fuel and animal and vegetable oils, fats and waxes.

### **Conclusion**

The agricultural trade between China and Ukraine is relatively complementary, and there is great potential for trade development between the two countries in the future, and the trade structure will continue to be optimized. To this end, the following measures should be taken in the ongoing promotion of trade between China and Ukraine:

Mainly aquatic products of meat, fish and their products. In the future, the trade between the two countries will still be dominated by inter-industry trade, and the complementarities between the two countries in economic development and industrial products should be further utilized to expand the scale of trade.

Continuously optimize the structure of trade products. The optimization of the trade structure is conducive to expanding the scale of trade between the two sides. In recent years, with the continuous development of the production technologies and processes of the two countries, China mainly deals with the trade of processed agricultural products in Ukraine; China's agricultural products imported from Ukraine are mainly primary agricultural products. Focusing on raw materials, promoting the optimization of the agricultural trade structure can further promote the development of trade between the two countries.

Make full use of the "Belt and Road" initiative and continue to deepen cooperation. In 2019, China has become the largest importer of agricultural products in Ukraine. In order to further strengthen the development of agricultural products trade between the two sides and promote in-depth cooperation between the two sides, within the framework of the "One Belt and One Road" initiative, China should actively expand investment in Ukrainian agricultural industries and provide agricultural technical support. Ukraine should introduce preferential tariff measures to improve the investment environment for foreign investors; the two sides should establish agricultural cooperation parks and other measures to achieve sustainable development of agricultural products trade between the two sides.

### **References**

1. Huang Jiaqi. (2014). Bilateral trade between China and Ukraine and future trade prospects. *Northern Economy*. Vol.32, No.10, pp. 76-78.
2. He Min, Zhang Ningning, Huang Zequn. (2016) Analysis on the Competitiveness and Complementarity of Agricultural

Products Trade between China and "One Belt One Road" Countries. *Agricultural Economic Issues*. Vol.6, No.11, pp. 51-60.

3. Mubareke Muhudar, Buwa Fang Abra. (2017). The prospects and characteristics of China 's agricultural investment in the "Belt and Road" countries. *China Business Review*, Vol.22, No.19, pp 66-67.

*Scientific supervision: Medvid Viktoriia,  
Doctor of Sciences (Economics)*

**Yin Haiyan**

*Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine  
HeNan Institute of Science and Technology, Henan, China*

**Huo Zhiping**

*Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine  
HeNan Institute of Science and Technology, Henan, China*

## **FINANCING MECHANISMS FOR SUSTAINABLE PUBLIC LONG-TERM CARE INSURANCE: FOREIGN EXPERIENCE AND CHINA PROGRAMME**

Against the backdrop of an ageing population, the Chinese government has clearly stipulated that some regions with conditions should be selected to explore the establishment of a long-term care insurance system. The implementation of the long-term care insurance pilot program fills the gap in the lack of institutional guarantees for disability risk, and is a key measure to improve the social security system in the new era, as well as an important guarantee for enhancing the sense of well-being and happiness of members of society.

According to the degree of government intervention, long-term care insurance can be divided into commercial long-term care insurance and public long-term care insurance. The Chinese government chooses the public long-term care insurance system. The primary objective of public long-term care insurance is to provide disabled people with access to care rather than monetary compensation, but raising sufficient funds is undoubtedly the material guarantee for the effective delivery of long-term care services. Therefore, the soundness of the financing mechanism directly affects the sustainability of the public long-term care insurance system.

Policy pilot is a common phenomenon in the implementation of public policy in China. The experimental mechanism and its scientific nature need to be strengthened because the pilot mode in China mainly inherits the tradition and experience formed in practice. Therefore, it is necessary to draw lessons from the experience of foreign public long-term care insurance to construct the financing mechanism of public long-term care insurance suitable for national conditions. In terms of target selection, Germany, the Netherlands, Japan and the Republic of Korea all imposed compulsory participation in the public long-term care insurance

system. Among them, long-term care insurance in Germany, the Netherlands and South Korea covers all members of society, while in Japan it is compulsory for people over 40. Germany, the Netherlands and South Korea all adhere to the principle of «follow the medical insurance». In terms of target selection, multiple and independent funding channels are key to ensuring the sustainability of long-term care insurance funds in Germany, the Netherlands, Japan and South Korea. In terms of funding standard setting, countries' premium rates are dynamic and better balance long-term care insurance funds. In terms of the sharing of financing responsibilities, most countries adopt a model of financial sharing between employees, employers and the Government, the most typical of which is Japan.

Overall, the first pilot cities in China determined the financing object of long-term nursing insurance according to the principle of «complying with medical insurance», but the regulations on the qualification conditions such as the age of participating in insurance and the scope of participating areas showed great differences. However, some pilot cities have excluded rural residents, which is clearly contrary to social equity. From most of the pilot funding channels, the over-reliance of long-term care insurance on social health insurance funds is extremely serious. According to the standard level of financing, the specific financing level of the first pilot cities varies greatly and the standard is low. Therefore, the universal experience abroad and the local practice of domestic pilot projects provide a comprehensive reference for the formulation and design of the basic framework for the financing of long-term care insurance in China. In the future, China's long-term care insurance needs to simultaneously promote the full coverage of urban and rural residents, form a multi-financing channel independent of social health insurance, scientifically determine the financing standards and dynamically adjust, and clarify the main responsibility of financing and reasonably share.

*Scientific supervision: Andrii Mykhailov, Dr. in Economics, Professor*

**Li Zhuoran**

*Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine  
Xinxiang University, Henan, China*

**Li Zongken**

*Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine  
Hezhou University, Guangxi, China*

## **STUDY ON EVALUATION METHOD AND INVESTMENT DECISION OF PPP PROJECT**

### ***I. Definition and classification of PPP project***

PPP mode is the acronym for "Public Private Partnerships" in English. The European Commission defines PPP as a cooperative relationship between the public (also means government) and private sectors. Both parties jointly share risks and responsibilities based on their

respective strengths and weaknesses in order to provide public projects or services traditionally undertaken by the public sector. The greatest function is to promote effective cooperation between government and social capital in public infrastructure and services. The two parties sign a contract to determined responsibilities and rights for each other. Through the PPP model, the different advantages of government and social capital can be fully mobilized, so that the overall risk of the project can be reasonably shared between the two parties. According to the investment relationship, PPP can be divided into three categories: traditional contracting projects, development and management projects, cooperative development projects.

### ***II. PPP project benefits and risk characteristics***

In terms of income, there are many income channels. The main body of income includes not only the fees that users need to pay, but also includes the government department which subsidy for the appropriate feasibility gap of the project. The Chinese government always required that the PPP project to focus on reasonable returns rather than excessive profits. Firstly, they must have reasonable returns and sufficient incentives for social capital to carry out projects. Secondly, the social capital cannot to obtain excessive profiteering otherwise it will affects the public interest ultimately. At the risk allocation, it is necessary to comprehensively consider the elements of government risk management ability, project return mechanism and market risk management ability according to the principles of risk allocation optimization, risk return equivalence and risk control, and distribute them with "the best party to undertake ". The Ministry of Finance requires that commercial risks such as project design, construction, finance and operation maintenance are usually borne by social capital, and risks such as laws, policies and minimum demand are borne by the government, while risks such as force majeure are shared by the government and social capital. Through risk allocation methods, the risk level of the whole project construction will be greatly reduced, and both sides will resist it when the project is in operation, and the capacity will be strengthened suffer from the risk.

### ***III. Selection of PPP project evaluation methodology***

When we evaluating a PPP project, it is necessary to focus on its economy. The core of economic evaluation of all projects, investment estimation, project capital, financial cost, reasonable rate of return, etc. In the perspective of social capital, it also includes construction profit, capital cost and so on. In terms of the method model, through the input of project related investment estimates, construction period, project capital and the reasonable return that the government can give, the relevant financial indicators can be obtained, such as the internal rate of return of the project, the internal rate of return of capital, etc. But in the perspective of social capital, its

evaluation method needs to be further deepened. In the aspect of project risk evaluation, it is recommended to carry out quantitative analysis of risk. This part can refer to the value for money evaluation model (quantitative) recommended by the Ministry of Finance. Risk quantification usually includes scenario analysis method, proportion method, and probability method and so on. It is recommended to adopt expert opinion in many aspects, such as scenario analysis method and probability method. The quantitative analysis method can identify the high and low risk factors in the project and the expected risk expenditure, which can provide the basis for the social capital contract negotiation and other work.

*Scientific supervision: by Andrii Mykhailov,  
Dr. in Economics, Professor*

**Li Zongkeng**

*Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine  
Hezhou University, Guangxi, China*

**Li Zhuoran**

*Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine  
Xinxiang University, Henan, China*

## **DOMESTIC WASTE MANAGEMENT IN CHINESE RURAL AREAS**

In recent years, with the rapid development of rural economy, the problem of rural household garbage is becoming increasingly prominent, which has caused severe pollution to the rural environment. Therefore, the problem of rural agricultural domestic waste treatment has aroused widespread concern and exploration from all walks of life. It is of great significance for promoting the construction of rural ecological civilization, improving the quality of farmers' life and building a beautiful countryside to conscientiously carry out the actions of rural residential environment improvement, promote the construction of ecological civilization and improve the living environment.

### ***1. Strengthen the dominant position of government Management.***

How to effectively manage rural domestic waste is a common topic. To strengthen the government's management function and build a classified management system of household waste is *vital* step to achieve effective management of rural domestic waste. Firstly, the government should formulate a trinity policy of combining law, economy and management. Secondly, according to the aspects of organizational planning, administrative management, technical support, publicity and education, the whole process chain management from the classified collection,

transportation and classified treatment is implemented. Thirdly, the government should plan the responsibilities of each department and the process of classified treatment, form a management system of "government management-department-community", and comprehensively promote the development of garbage classified treatment mode from top to bottom.

**II. Give full play to the organizational role of villagers' autonomy.** The villagers' self-government organization encourages and organizes the villagers to participate in the operation and management of environmental sanitation facilities by formulating and improving village rules and regulations, which help villagers to realize self-discipline and self-management of themselves. In China, government governance and villagers' self-government are combining. Most village committee needs to sign an annual three guarantees letter of responsibility for household garbage with farmers, and the villagers should pay cleaning fees properly. This policy can effectively improve the villagers' sense of responsibility and awareness of environmental protection to enhance the overall effect of rural domestic waste treatment.

**III. Actively mobilize social forces to participate in governance.** Rural non-governmental organizations are a vital force to participate in the treatment of rural domestic waste. Compared with the government, they are more convenient to raise funds for the treatment of rural domestic waste, to make up for the lack of funds in the treatment process of rural domestic waste. Enterprises take part in government cooperation with superior social funds and professional management to provide public services and products for society. The government allows enterprises to participate in project construction and operation by purchasing third-party operation and management services. Such way is not only conducive to solving the problems existing in the treatment of rural garbage, improving the quality of the rural environment and the quality of villagers' life, but also conducive to the realization of diversified investment and operation subjects and market-oriented operation management.

The treatment of rural domestic waste is a public affair, which is closely related to the life of everyone. In the process of rural domestic waste treatment, the government, enterprises, non-governmental organizations and farmers are working together. Only in this way can we form a pleasant atmosphere for everyone to participate in the treatment of rural domestic waste and comprehensive treatment of rural domestic waste, and finally realize the maximization of treatment efficiency and the optimization of treatment effect.

*Scientific supervision: Andrii Mykhailov,  
Dr. in Economics, Professor*

## **ПРОБЛЕМА ВОСПРОИЗВОДСТВА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ**

Благодаря структурным изменениям в глобальной экономике XXI века и взятию «инновационного курса» развитыми странами мира одним из базовых условий конкурентоспособности национальной экономики становится человеческий капитал. С течением времени все большую роль начинают играть наукоемкие технологии, высокотехнологичное производство, IT-индустрия. На центральное место выдвигается человеческий капитал, который становится ведущим началом в системе инновационных процессов.

Именно накопленным человеческим капиталом, а также эффективным его использованием определяются конкурентные преимущества национальной экономики в условиях инновационного развития. Однако в нынешних условиях становится очевидным падение численности населения, уменьшение количества трудоспособных граждан, а также ухудшение состояния здоровья людей и возможное уменьшение продолжительности жизни, а значит и сокращение человеческого капитала. В связи с этим перед государством встает задача формирования и, главное, воспроизводства человеческого капитала в интересах устойчивого развития национальной экономики.

Традиционно воспроизводство человеческого капитала определяется как «совокупность социально-экономических отношений по поводу формирования, сохранения, развития и совершенствования капитала, другими словами знаний, умений, навыков, способностей людей к труду, а также их физического состояния, интеллектуальных и творческих способностей» [1]. Воспроизводство человеческого капитала требует развития всех его структурных элементов. Обычно под этим понимают «капитал образования, капитал здоровья, трудовой капитал и капитал культуры» [2]. Вышеуказанная структура находит отражение в таком мировом рейтинге, как Индекс человеческого развития (Human Development Index) [2], который ежегодно составляется Программой развития Организации Объединённых Наций (ПРООН) и представляет собой комплексный показатель развития человека в странах и регионах мира.

За период с 2009 по 2019 гг. наблюдается положительная тенденция развития человеческого капитала в России Однако по



данным последнего исследования на 2019 г. страна занимает лишь 49 место в общем рейтинге (0,824 балла). Лидерами являются Швейцария (0.946 балла), Германия (0.939 балла), Гонконг (0.939 балла) и Сингапур (0.935 балла). Это свидетельствует о не самом благоприятном положении дел для эффективного процесса воспроизводства человеческого капитала в России (рис. 1).

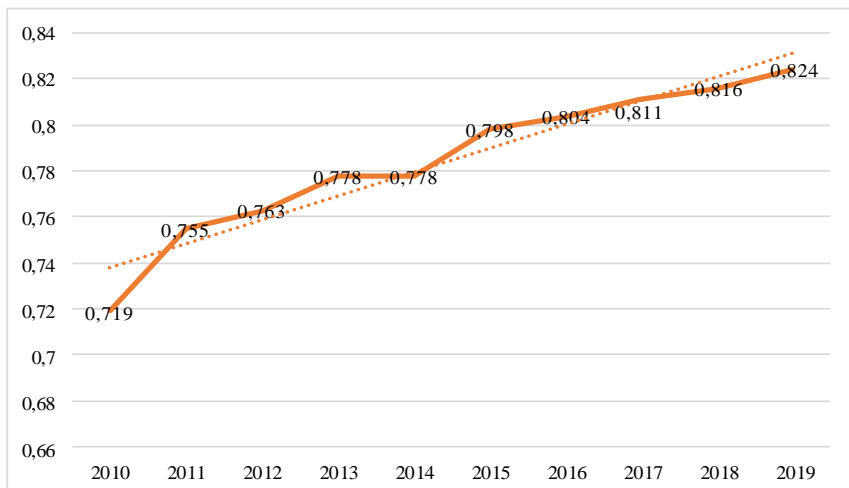


Рис. 1. Динамика индекса развития человеческого капитала в России, 2009 – 2019 гг.

В частности на сегодняшний день можно выделить такие проблемы, как ухудшение качества дошкольного, среднего и высшего образования, снижение уровня эффективности здравоохранения и доступности социально-культурных благ, увеличение смертности, старение населения и «сокращение финансовых возможностей домохозяйств как важной сферы формирования человеческого капитала будущих поколений» [1]. Решением может служить качественная реализация национальных проектов и социальной политики государства. Необходимо увеличение инвестиций в развитие человеческого капитала, например, создание и эффективная реализация государственных программ, целью которых будет являться, достижение высокого качества образования, отвечающего запросам общества и нынешним социально-экономическим условиям.

### **Список использованных источников**

1. Святодух Е.А. Воспроизводство человеческого капитала: методология исследования и российские реалии / Е.А. Святодух // Известия российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2007. – № 44. – С. 228–232.
2. Human Development Report 2019 [Electronic resources] // United Nations Development Programme (UNDP). – URL: <https://hdr.undp.org/>

*Научный руководитель: З.Ф. Ибраимова,  
кандидат экономических наук, доцент*

**А.О. Бичкова**

*Університет митної справи та фінансів, Дніпро, Україна*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАВДАНЬ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ**

На теперішній час в Україні законодавча база відносно реалізації процесу вироблення та трансформації задач адміністративного менеджменту в цифровому суспільстві залишається досить не розвиненою. Питання розвитку цифрових технологій повинні бути висвітлені в державних програмах, переважно в таких, які мають відношення до публічних послуг, малого і середнього підприємництва, споживчого ринку, охорони здоров'я, утворення інформаційно-аналітичних систем для їхнього формування та інше. Адміністративний менеджмент вважається одним із найважливіших напрямків сучасного менеджменту, який досліджує адміністративно-розпорядчі форми управління та базується не стільки на індивідуальних якостях людини, а більше на інституті і усталений порядок.

Адміністративний менеджмент, як відомо, ґрунтується на методологічних засадах теорії адміністративно-державного управління. Проте, в нашій державі вчення адміністративно-державного управління отримало офіційного поширення не так давно. Із повноважень державних органів вилучили такі визначальні елементи, як визначення мети, прийняття стратегічних рішень, реалізація та оцінка програм і планів розвитку суспільства. Державне адміністрування включало тільки виконавчу і наказну діяльність, зміст такого адміністрування висвітлювався у формулі «команда – виконання». Критичні зауваження, альтернативні пошуки й інші творчі моменти в діяльності державних органів не допускалися. Відомим є той факт, що деякі країни концентруються на деталізовані трансформації, деякі намагаються прийти до невеликих модифікацій

при збереженні існуючого устрою. Експерти ООН з питань адміністративно-державної діяльності стверджують, що в цій сфері в сучасних умовах необхідно застосовувати нові підходи. Впровадження в систему державного управління України концепції нового адміністративно-державного менеджменту дозволить оживити реалізацію адміністративної реформи.

Відповідно до розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» цифровізація перш за все спрямована на забезпечення вигід у багатьох формах буденного життя. Цифрові технології, прикладні застосування, вважаються знаряддями для досягнення мети, що мають відношення до різних сфер життєдіяльності людини та суспільства: покращення якості охорони здоров'я, створення нових робочих місць, розвитку підприємництва, сільського господарства, транспорту, захисту навколишнього середовища і управління природними ресурсами, підняття культури, сприяння боротьбі із бідністю, відвернення різних катастроф і т. д. «Digital-трансформація» повинна бути об'єктом центрального та комплексного державного управління. Адміністративний менеджмент та політикум мають відігравати провідну роль у розвитку, просуванні, створенні всеохоплюючих національних «цифрових» стратегій. Кращою задачею адміністративного управління є відкидання перешкод на шляху до цифрової трансформації у суспільстві, редагування недоліків ринкових механізмів, сприяння добросовісній конкуренції, використання інвестицій, формування «цифрової» інфраструктури та «цифрової» економіки з метою досягнення національних пріоритетів.

Суспільство, яке позитивно сприймає «діджиталізацію» країни, – це суспільство, що починає трансформацію перш за все із себе. Процес росту полягає в утворенні ринкових заохочень, мотивацій, попиту та реалізації потреб щодо застосування цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства для їх ефективності, конкурентоздатності та національного розвитку, підвищення обсягів виробництва високотехнологічної продукції та благополуччя населення. Дана концепція прогнозує здійснення заходів щодо інноваційності належних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, розуміння існуючих викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, здобуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проекти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій [1].

Адміністративне управління в умовах підвищення кількості задач, стимулів, нових проектів та в той же час оптимізації витрат, має ґрунтуватися, зокрема, на технологічних та цифрових видах забезпечення його безперебійної роботи. Зростання прозорості та результативності державних інститутів можна досягти, шляхом уніфікації та стандартизації державних управлінських та ділових процесів, а також застосування аутсорсингу, тобто процесу передачі державними органами частин виробничих та управлінських непрофільних функцій та процесів комерційним компаніям, які є експертами в даній сфері.

### **Список використаних джерел**

1. Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації», Редакція від 24.12.2019. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>

*Науковий керівник: В.Ю. Єдинак, кандидат економічних наук, доцент*

**А.О. Глухий**

*Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПРОКУРАТУРИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ**

Реформи прокуратури України припали на не дуже легкі часи, а саме на трансформацію суспільства та державного устрою. Ця реорганізація йшла поряд з економічною нестабільністю, політичною кризою, бідністю та розквітом злочинності, зокрема економічних злочинів.

Головним успіхом в розвитку прокуратури вважається Закон України «Про прокуратуру», прийнятий 14 жовтня 2014 р. Цей нормативний акт був схвалений багатьма міжнародними організаціями, зокрема Венеціанською комісією, рекомендації яких були успішно імплементовані в Україні.

Новий закон містить немало конституційних новел, які спрямовані на наближення прокуратури до європейського рівня. Ці нововведення включають в себе прозору систему добору кадрів для органів прокуратури, створення КДК, прокурорського самоврядування, систему надійного громадського контролю за діяльністю прокурорів.

Метою нашого дослідження є теоретичне обґрунтування сучасної системи компетентностей працівників органів прокуратури та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності відбору кадрів для органів прокуратури.

У 2019 р. суттєво був змінений підхід до формування системи прокуратури. Проте, аналіз нових підходів дає підстави зробити наступні висновки:

1) Було встановлено, що під час проведення набору в органи прокуратури відсутнє проходження обов'язкової співбесіди з кандидатом. Тому, запропоновано внести пропозицію щодо змін у законодавстві стосовно включення до процедури добору прокурорів співбесіди, як фінального етапу перед прийняттям рішення щодо заповнення вакансії.

2) Ми виявили існування розбіжності вимог до фахівців, яких сподіваються бачити на робочих місцях роботодавці юридичного профілю та фактичних компетентностей, які є притаманними випускникам ЗВО України. Нами розроблена карта компетентностей прокурора, які повинні враховуватися при прийнятті на роботу. Таким чином, сучасний прокурор, крім спеціальних фахових компетентностей повинен мати соціальну і службову відповідальність, високий рівень правосвідомості, виховання і культури; чесність, принциповість, бути ерудованою людиною, мати творче мислення, розуміння сутності і державної значимості прокурорської діяльності. Важливою компонентою його компетентностей є аналітичні здатності, вміння оперативно приймати нові професійні знання, вміння, навички і адаптувати їх до цілей і завдань прокурорської діяльності. Особливі вимоги повинні висуватися психологічній стійкості особистості: висока працездатність, стійкість до стресу і психофізичних перевантажень, сила волі, врівноваженість. Комунікативні якості особистості дозволять впевнено вести ділову бесіду, вільно володіти вербальними і невербальними засобами спілкування. відповідальність встановлювати і підтримувати службові відносини в колективі. Розроблена карта компетентностей, яка буде корисна у двох напрямках: формулювання конкретних запитів роботодавців до майбутніх працівників; корегування на основі компетентностей, які хотіли бачити роботодавці, освітніх програм підготовки фахівців юридичної сфери. Крім того, в нашому дослідженні запропонований профіль посади прокурора окружної прокуратури. При складанні профілю посади прокурора були враховані усі вимоги, згідно закону України «Про прокуратуру».

Розвиток відповідних якостей працівників прокуратури, які були визначені у профілі посади, має стати важливою складовою їх фахової підготовки ще під час навчання у ЗВО, оскільки саме на цьому етапі відбувається формування як професійних так й загальних компетентностей фахівця. Це повинно бути враховано про розробці Освітніх програм підготовки фахівців за спеціальністю 081 Право за спеціалізацією «Підготовка кадрів для органів прокуратури».

*Науковий керівник: О.А. Євтушенко, кандидат економічних наук*

## **ФУНКЦІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ**

У процесі формування та розвитку РЛС залучені різні агенти, зокрема, підприємства та органи влади. У цьому контексті слід зазначити, що позиція вчених щодо ролі органів влади у процесі формування РЛС не є одностайною і потребує детальнішого дослідження.

На думку науковців [1, 3], регіональні органи влади постають як суб'єкт управління РЛС. Погоджуючись із думкою О. Мороз щодо того, що функціональна роль органів влади у процесі формування РЛС визначається створюваними умовами [3], слід вказати на те, що ці умови стосуються не лише взаємодії підприємств, а є ширшими й охоплюють умови для розвитку бізнесу, торгівлі, споживчого ринку, транспортної інфраструктури та ін. Безпосередні рішення з управління матеріальним потоком приймаються суб'єктами господарювання, але за певних умов, які визначаються органами влади. За таких умов, активна позиція органів влади щодо розвитку РЛС формується внаслідок застосування ними методології логістики для вивчення особливостей просторової взаємодії учасників регіонального господарського простору та формування відповідних механізмів зворотного зв'язку. Тож функціональна роль органів влади щодо управління РЛС полягає саме у визначенні та регулюванні умов для бажаного (з точки зору цілей регіональної соціо-еколого-економічної системи) розвитку РЛС через інформаційні зв'язки з економічними агентами. Конкретні функції органів влади у формуванні, становленні та розвитку РЛС, у рамках чинного законодавства [4, 5], наведено нижче.

Організуюча (координаційна) – має на меті забезпечити формування належних умов для реалізації інтеграційного потенціалу РЛС, через: програмування розвитку регіону, розвиток міжнародного співробітництва та зовнішньоекономічних зв'язків; діяльність консультативно-дорадчих органів при органах влади; інформаційну взаємодію із підприємствами, організаціями та установами у складі РЛС; сприяння діяльності органів місцевого самоврядування.

Забезпечувальна – має на меті забезпечення належного функціонування комплексної РЛС через створення (розвиток) інфраструктурних об'єктів (забезпечувальних підсистем РЛС), що належать до компетенції відповідного органу влади, зокрема, у сферах:

управління автодорогами; діяльності підприємств, що підзвітні та підконтрольні відповідно до Закону (комунальних підприємств у соціально- та екологічно-важливих сферах).

Стимулююча – стимулювання створення та розвитку окремих елементів (галузей, підприємств), що є важливими для розвитку комплексної РЛС через механізми: державного замовлення на товари та послуги; фінансування діяльності підприємств, що належать до сфери управління; політику розвитку підприємництва.

Контролююча – має на меті забезпечити своєчасний контроль стану розвитку РЛС, відповідність цілям регіону, і здійснюється через моніторинг та контроль основних показників розвитку регіону в сфері соціального, екологічного та економічного розвитку.

Регульовальна – має на меті збалансування структури РЛС, забезпечення умов для розвитку окремих складових РЛС відповідно до цілей регіональної соціо-еколого-економічної системи (вищого порядку), забезпечення ефективного використання всіх видів регіональних ресурсів через: планування, програмування та проектування регіонального розвитку; прийняття рішень щодо доцільності розміщення господарських одиниць на території; вирішення питань про спеціальні зони; регулювання інвестиційної діяльності; дозвільну та регульовальну діяльність стосовно ресурсів; нормування житлово-комунальних, адміністративних та соціальних послуг; розпорядження землями та ресурсами відповідно до законодавства.

Отже, функціональна роль регіональних органів влади відносно РЛС та її елементів полягає у створенні (організаційна, забезпечувальна), регулюванні (регульовальна, стимулююча) умов для їхнього розвитку відповідно до комплексу взаємопов'язаних цілей функціонування регіону: економічної ефективності, екологічної безпечності та соціального добробуту [2]. Органи влади не виступають безпосереднім ініціатором створення РЛС, але їхні рішення є важливими для повноцінної реалізації її інтеграційного потенціалу.

### **Список використаних джерел**

1. Лукиных В.Ф. Теория и методология управления многоуровневой региональной логистической системой : автореф. дис. ... д-ра экон. наук по спец. 08.00.05. Санкт-Петербург : ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет», 2011. 40 с.

2. Мішенін С.В., Кобляньська І.І. Логістичні основи сталого соціально-економічного розвитку регіону. *Вісник Сумського національного аграрного ун-ту: науковий журнал. Сер. «Економіка і менеджмент»*. 2014. № 5(60). С. 3–8.

3. Мороз О.Д. Формування регіональних логістичних систем: автореф. дис. ... канд. екон. наук зі спец. 08.00.05. Луцьк. Луцький Національний технічний університет. 2010. 20 с.

4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 280/97-ВР у редакції від 02.04.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

5. Про місцеві державні адміністрації: Закон України № 586-XIV у редакції від 02.04.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>

**Д.С. Колесник**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Поняття «інновація» інтерпретується, у світовій економічній літературі, як заміна потенційного науково-технічного прогресу на реальний, який матеріалізований у нових продуктах і технологіях.

З теоретичних позицій, під інновацією розуміється новостворена і (або) вдосконалена конкурентоспроможна технологія, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення, які суттєво вдосконалюють структуру та якість виробництва і (чи) соціальної сфери.

Великий вплив інновацій на господарську діяльність, на виробництво, постачальників і споживачів викликає необхідність управління змінами. Це і є інноваційний менеджмент.

Вперше термін «інновація» було застосовано австрійським економістом Йозефом Алоїзом Шумпетером. Серед комбінацій, які утворюють структуру інноваційного процесу, автор виділив такі:

1. Виробництво нового продукту, або ж відомого продукту нової якості.
2. Запровадження нового, досі незнайомого в певній галузі методу виробництва.
3. Вхід на новий ринок збуту.
4. Одержання нових джерел сировини чи напівфабрикатів.
5. Організаційна реконструкція, а саме: утворення монополії чи її ліквідація.

Формування інноваційної системи в Україні є процесом, який не тільки недавно почався, але інноваційний менеджмент має несистемний характер, це приводить до деградації економіки та понижує її інноваційний розвиток.

Назвемо основні проблеми, які призупиняють інноваційну діяльність в Україні:



1) мінімальна підтримка держави, вона проявляється і в скороченні державних витрат на інноваційний сектор та науку, в наявності складного нормативного середовища, а також відсутність змістовної інноваційної політики. Сьогодні в Україні діє 14 законів, більше ніж 50 підзаконних актів, які видані Кабінетом Міністрів України, більше 100 правових актів відомчого характеру, регулюючих інноваційний менеджмент. Елементи державної фінансової підтримки та податкового стимулювання, які передбачаються цими актами, не можуть застосовуватись в повному обсязі, кількість створених нормативно-правових і законодавчих актів не дають системності в розвитку інноваційної політики України.

2) фінансові можливості українських підприємств обмежені, не дають можливості придбати сучасне виробниче обладнання, фінансувати продуктивні інновації та власні наукові дослідження. На даний момент (статистичні дані 2018 року) державою виділяється менше 1% коштів на підтримку інноваційної політики підприємств України. Розвиток інноваційної діяльності буде здійснюватися тільки в тому випадку, коли мобілізуються всі джерела фінансів.

3) занепад ресурсної бази як матеріально-технологічної бази, так і кадрового потенціалу. Вікова структура і обладнання, і науково-технічного персоналу провокують зниження ефективності заводської науки, яка на підприємствах у розвинених країнах є головним драйвером корпоративних інновацій.

Таким чином, до числа основних проблем інноваційної сфери України можна віднести невисоку інноваційну активність приватного сектора і продуктивність праці, недостатньо ефективні механізми комерціалізації інновацій, колосальне зниження працівників сфери НДДКР, проблеми в сфері освіти, а також невисокий рівень інформованості населення про сучасні науково-технічні досягнення України.

Для підтримки та стимулювання розвитку інноваційної діяльності в Україні пропонується здійснювати:

- розвиток та вдосконалення законодавчої та нормативної бази регулювання;
- фінансування з держбюджету інноваційних програм, проєктів та утворення об'єктів інноваційної інфраструктури;
- організацію закупівлі для державних потреб наукомісткої інноваційної продукції та передової техніки;
- розробити у встановленому законодавством порядку пільгові умови для реалізації інноваційної діяльності та стимулювати інвесторів.

*Науковий керівник: О.А. Євтушенко, кандидат економічних наук*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ**

Успешно развивающееся государство сложно представить без эффективной системы государственного управления. Издавна в этой сфере было принято обладать определенным набором знаний и компетентностью,

Кроме того, вопрос о качестве государственного управления актуален с точки зрения практических механизмов оценки успешности правления, деятельности конкретных государственных институтов, органов власти.

Для России наиболее важные сферы это сферы государственного и муниципального управления. Потому эта тема сейчас очень актуально и интересна для разбора и изучения. Однако, для ее улучшения, необходимо понять и разобрать проблемы ее функционирования, а после искать пути решения.

Можно выделить следующие проблемы государственного управления в России:

1. Несовершенство действующих источников правового регулирования деятельности в сфере государственного управления, в частности, в сфере полномочий конкретных должностных лиц, порядка и особенностей межведомственного взаимодействия, а равно взаимодействия органов власти и граждан.

2. Сохранившиеся методы управления, которые были актуальны в прошлом, используются по сей день в условиях командно-административной экономики. Однако нужно понимать, что современные проблемы и задачи не могут быть решены способами прошлого века.

3. Наличие спорных моментов распределения предметов ведения и полномочий между центральными органами управления и органами управления на местах, на уровне субъектов РФ и муниципальных образований. Эта ситуация может привести к плохим и негативным последствиям, так как у органов власти есть выбор не нести ответственность за свои поступки, а переложить вину на органы власти другого уровня. Хуже всего, что это может коснуться интересов граждан и целого общества.

4. Недостаточно высокий уровень образования и подготовленности государственных служащих. Эта ситуация возникает, во первых из-за того, что многие государственные служащие не имеют качественного профессионального образования по

профилю работы. Если порассуждать, очевидно, что такая работа в органах власти и государственной службы требует высокого уровня подготовленности и профессионализма должностных лиц и работников.

5. Также еще в одну из важных проблем государственного управления в России можно отнести уровень коррупции. Россия заняла 136 место из 174 возможных, наряду с Мексикой, Ливаном и Ираном в списке стран по индексу восприятия коррупции в 2019 году. Такая ситуация не является нормой для хорошего развития государства, а среди чиновников и гос управленцев это приобрело массовый характер. Основная часть зарубежных компаний придерживается мнения, что в России довольно трудно вести легальный, честный бизнес, не игнорируя этические и правовые нормы правовых международных стандартов и, поему, сейчас разрабатываются программы устранения и борьбы с коррупцией, различные кампании по изменению общественного мнения на этот счет, неприятие коррупции и условия, в которых она вряд ли сможет существовать.

К сожалению, кроме проблем организационного характера, также существует ряд недостатков психологического характера, низкий уровень доверия к государственным структурам и властям, сокрытием некоторых фактов, условная свобода слова и прочее.

Для решения указанных проблем необходимо, чтобы государственные служащие овладели механизмами повышения эффективности и результативности деятельности органов исполнительной власти и местного самоуправления, а сама система государственной власти формировала у госслужащих мотивацию к достижению поставленных целей и определила уровень их ответственности. Решение рассмотренных проблем сможет привести к значимому повышению эффективности государственного управления и качества государственных услуг.

#### **Список использованных источников**

1. Чажаев М.И., Эскиев М.А. Современные проблемы государственного управления // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2–1.

URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=20286> (дата обращения: 19.04.2020).

2. «Государственное управление в России: политико-административные проблемы и практики». МГУ имени М.В. Ломоносова [Электронный ресурс]. URL: [https://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov\\_2015/data/section\\_8\\_7174.htm](https://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2015/data/section_8_7174.htm)

*Научный руководитель З.Ф. Ибраимова,  
кандидат экономических наук, доцент*

## **ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Однією з вагомих частин розширення господарської діяльності підприємств, компаній та інших членів ринкових відносин вважається зовнішньоекономічна складова. По суті, це одна зі сфер господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією, експортом і імпортом товарів, послуг, виходом підприємств, організацій на зовнішній ринок.

Справа в тому, що внутрішній ринок країни не завжди здатний гарантувати вживання всієї продукції пропонують виробники, в наслідок цього фірми зобов'язані розширювати регіон реалізації. Відповідно, вони виходять на зовнішні ринки, де присутня сильна конкуренція з боку іноземних компаній. Це надихає фірми до визначення стратегічних напрямків розвитку, вдосконалення експортної діяльності, підвищення якості дає цим економічним суб'єктам можливість досягати довгострокових конкурентних переваг.

Згідно збільшення продуктивності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, перш за все, доцільно визначити ті країни, які є привабливими для подальшої співпраці, проаналізувати існуючі зовнішньоекономічні зв'язки і виділити перспективні напрямки розвитку. Ключовою метою слід бути ретельний аналіз системи міжнародної торгівлі, економічного середовища країни, куди буде здійснюватися проникнення, а також потрібно брати до уваги політико-правові та культурні особливості її середовища.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку потрібно розробити стратегію зовнішньоекономічної діяльності, тобто єдиний напрямок, який буде враховувати внутрішні можливості підприємства та ринкові умови, в яких йому доводиться функціонувати. Дана стратегія має розроблятися з урахуванням таких факторів:

- визначення чітких цілей виходу на новий ринок, розмір та потенціал зарубіжного ринку;
- проблеми, які можуть виникнути через реалізацію відповідного продукту на новому ринку;
- поширеність товару за кордоном та оцінка можливостей подальшого співробітництва;
- кон'юнктура ринку, наявність конкурентів, товарів-аналогів тощо.

Також важливим фактором удосконалення зовнішньоекономічної діяльності є оцінка та аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Слабкі сторони дадуть змогу підприємству визначити небезпеку зі сторони зовнішнього оточення, а сильні сторони – використовувати можливості зовнішнього середовища. Зазвичай, для цього здійснюється SWOT-аналіз підприємства, що надає оцінку можливостей і загроз діяльності на зовнішньому ринку. Активне застосування заходів щодо стимулювання збуту на сьогодні є ефективним і порівняно недорогим методом залучення потенційних покупців. Стимулювання сприятиме збільшенню обсягів продажів за короткий період, виведенню товару на новий ринок, підтримці інших інструментів просування. Варто підкреслити, що стимулювання збуту виявляється найефективнішим при використанні його в сполученні з рекламою. Фахівці зазначають, що якщо підприємство прагне впроваджувати ефективну зовнішньоекономічну політику, то доцільно, насамперед, удосконалювати маркетингову складову своєї діяльності. Для цього потрібно здійснювати найбільш ефективні, з точки зору експертів, маркетингові заходи. Зокрема до них відносять:

Direct Mail – розсилка потенційним замовникам рекламних матеріалів підприємства (перелік послуг з цінами на них) у вигляді ділових пропозицій. В межах діяльності менеджерів планується відвідування ними підприємств, що отримали ділові пропозиції по електронній та звичайній пошті, з метою отримання попередніх замовлень.

Заочна участь у майбутніх закордонних виставках. Заочна участь у виставках передбачає розповсюдження рекламних матеріалів підприємства всім відвідувачам та учасникам виставки. Інформація про підприємство знаходиться на інформаційних стендах організаторів, у довіднику виставки, на стійках реєстрації тощо. Такий спосіб участі у професійних закордонних виставках є найбільш прийнятним для невеликого підприємства.

Пошук та стимулювання посередників, оптових покупців, дилерів. Організація дистриб'юторської мережі або створення спільного підприємства за кордоном здаються привабливими, але ускладнюються проблемами з вибором партнера, завищенням цін (витрати з дистриб'ютора переносяться на кінцевого споживача), розбіжностями в стратегічних цілях із новим партнером, проблемами в розподілі прибутків (у разі утворення спільного підприємства).

Підприємству також необхідно виділити ряд приблизних критеріїв, яким повинні відповідати шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності. Ключовим аспектом, на нашу думку, доцільно вважати збільшення рентабельності виробництва і реалізації продукції, зростання прибутку.

Серед основних заходів удосконалення організації ЗЕД на підприємствах виділяють наступні: створення окремого структурного підрозділу, який буде відповідати за успішність ведення ЗЕД на підприємстві, проведення маркетингових досліджень нових ринків та виявлення умов виходу на них, вибір партнерів для ведення зовнішньоекономічної діяльності, збір необхідної інформації конкурентів, проведення SWOT-аналізу для розробки стратегії розвитку підприємства та удосконалення механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Втілення в життя вище запропонованих заходів на підприємстві, без сумніву значно покращить якість його роботи у сфері зовнішньоекономічної діяльності..

*Науковий керівник: Р.Ю. Олексієнко,  
кандидат економічних наук, доцент, доцент*

**О.І. Турко**

*Університет митної справи та фінансів, Дніпро, Україна*

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У сучасному світі вирує багато дискусій щодо проблем ефективного розміщення державних замовлень. Особливо актуальними на сьогодні є питання організації системи управління закупівлями на рівні регіону в цілому, а також на рівні окремих відомств та організацій.

Значимість системи державних закупівель значно зросла на сучасному етапі розвитку ринкової системи господарювання в Україні. Державні закупівлі, що складають основну частину витрат державного сектора, виступають в якості одного з основних чинників формування регіональної економіки та її промислового сектору в довгостроковому періоді. Таким чином забезпечується розвиток всього регіонального господарського комплексу. Збільшення обсягів та діапазону застосування державних замовлень служить фактором зростання сукупного попиту, підтримуючи та стимулюючи таким чином національних виробників. До того ж закупівлі є дієвим заходом регулювання галузевої структури регіональної економіки.

Необхідність удосконалення системи управління державними закупівлями зумовлена наступними чинниками:

- підвищення ефективності використання бюджетних коштів;
- розширення можливостей для учасників закупівель;

- забезпечення гласності та прозорості здійснення публічних закупівель;
- розвиток добросовісної конкуренції;
- запобігання корупції у сфері розміщення державних замовлень

Аналіз практики впровадження та використання системи державних закупівель дав можливість виявити ряд проблем та недоліків, зокрема:

1. Неналежний розвиток чесної конкуренції, прозорості та гласності закупівлі.
2. Розрізненість застосування процедур планування закупівель.
3. Невідлагоджена та недосконала система контролю за дотриманням законодавства і ефективністю використання грошових коштів.
4. Неякісне забезпечення потреб компаній з державною участю.
5. Перелік підстав для оскарження дій/бездіяльності замовників не в змозі забезпечити необхідний захист інтересів учасників закупівель.

Незважаючи на економічну нестабільність, у нашій країні спостерігається позитивна динаміка зростання обсягу державних закупівель. За даними модуля аналітики публічних закупівель «ВІ ProZorro» за 2019 рік в Україні завершено проведення 1,24 млн закупівель на загальну вартість 627,27 млрд грн. Економія в 2019 році склала 32,31 млрд грн [1].

Для вдосконалення та стрімкого розвитку системи закупівель товарів, робіт і послуг в Україні необхідна розробка концепції формування і розвитку якісно удосконаленої системи закупівельних процедур. Вона повинна враховувати потреби та умови розвитку економіки в сучасній Україні, в її організаційно-економічному, управлінському та інституційному аспектах.

Для вдосконалення державної системи закупівельних процедур нами пропонуються наступні заходи та методи:

1. Здійснення чіткої регламентації дій учасників торгів.
2. Посилення контролю за закупівельною діяльністю замовників з боку держави і органів місцевого самоврядування.
3. Передбачення диференціації видів покарань за порушення законодавства у сфері публічних закупівель.
4. Підвищення підтримки малих та середніх підприємств, а також вітчизняних виробників.

5. Формування реєстру потенційних та надійних постачальників товарів та послуг.

Отже, зростання обсягу реалізації угод у сфері державних закупівель позитивно позначиться на збільшенні обласної та державної скарбниці і створенні нових робочих місць, а значить і на підвищенні розвитку економіки країни в цілому.

На сьогоднішній день реалізація вищезазначеного має великий потенціал для підвищення ефективності розміщення державних замовлень на регіональному рівні та на рівні державних замовників. Однак, без сумніву, подальший розвиток системи державних закупівель та накопичення практичного досвіду висуватиме нові пріоритетні завдання в організації торгів.

#### **Список використаних джерел**

1. Модуль аналітики публічних закупівель «ВІ Prozorro». Статистичні дані сфери публічних закупівель за 2019 р. : веб-сайт. URL: <https://bi.prozorro.org/hub/stream/aaec8d41-5201-43ab-809f-3063750dfafd>

*Науковий керівник: В.Ю. Єдинак,  
кандидат економічних наук, доцент*



## СЕКЦІЯ 5. АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ В ОСВІТНЬОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

**Mrs. W. Zhang**  
*Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine*

### INTEGRATION OF SCIENCE, EDUCATION AND PRODUCTION AS CURRENT TREND IN EDUCATIONAL MANAGEMENT OF CHINA

Science, education and production is the coordination of industries, schools, and scientific research institutions to give play to their respective advantages, form a powerful advanced system of integrated research, development, and production and reflect comprehensive advantages in the operation process. Industry-University-Research Cooperation refers to the cooperation between enterprises, scientific research institutes and universities, and usually refers to the cooperation between enterprises as technology demands and scientific research institutes or universities as technology suppliers. The essence is to promote technological innovation. An effective combination of the various factors of production required.

#### 1. Production-education model

| No. | The name of the model  |
|-----|--|
| 1   | Strategic alliance of industrial technology innovation is a mode of industry-university-research cooperation in a wider range. |
| 2   | The 1 + 1 + 1 joint innovation platform is a government-led model of industry-university-research cooperation.                 |
| 3   | A new model of industry-university-research cooperation that connects colleges and universities to local integration.          |
| 4   | University Science and Technology Park with Multiple Schools Built by Campus and One Park.                                     |
| 5   | Government-industry-industry-research collaboration to promote innovation in the 2.0 era.                                      |
| 6   | The five-in-one combination of government, industry, university, and research funding promotes regional economic improvement.  |

#### 2. Industry-University Cooperation

Industry-university-research cooperation education is to make full use of a variety of different teaching environments and teaching resources such as schools and enterprises, scientific research units, and their respective advantages in talent training. The school education mainly based on classroom teaching and direct acquisition of practical experience and practical ability are. The main form of education is a combination of

production and scientific research. This is fundamentally to solve the problem of the disconnection between school education and social needs, reduce the gap between school and society's talent training and demand, and enhance the social competitiveness of students.

The combination of production, teaching and research is the main way to develop vocational and technical education. Enterprises play a unique and irreplaceable role in schools in cultivating students' comprehensive qualities. However, if such a combination stays at the level where the company provides training places and participates in guidance and training, it cannot deepen the connotation.

### 3 Trends in production and education

The development of higher education is highly summarized in three ways:

3.1 Higher education must adhere to the right direction and take the road of rapid development. Higher education should develop rapidly and ultra-normally, the premise is to find the right direction and position scientifically and accurately.

3.2 Higher education should strive to open up and innovate and take a distinctive development path. The development of higher education needs innovation and new thinking. This thinking is the way to combine production, education and research.

3.3 Higher education must rely on the support of all parties and take the road of integrated development. In the future, the development of higher education should adhere to the government coordination, society-oriented, local-oriented, and enterprise-dependent.

*Scientific supervision: Inna Lozynska  
D.Sci in Economics Sciences, Professor*

**Larisa Dashevskya**

*Kherson State Agrarian and Economic University,  
Kherson, Ukraine*

## MANAGEMENT IN EDUCATION

Management is a type of human activity. It applies to business, social, family and other spheres of human life. Management is always associated with effectiveness of achieving goals.

Word "management" is of American origin. At first, it meant ability to ride horses. It comes from the verb to manage. Term "management" means "managing people". In the United States, managers were those people who, in accordance with law, assumed responsibility for exercise of power over people, property, and business.

Gradually, management separated from direct process of work, which led to emergence of professional managers, emergence of a new specialty of manager.

Management involves ability to achieve goals using work, intelligence, and behavior of other people.

In order to be able to play any game (football, chess, golf, etc.), one must first learn rules. If a person does not know rules, then he will not win, he will not even be able to play at all. This happens in management.

Management is a branch of knowledge that allows to carry out management activities. Its focus is on a human, organizational and behavioral aspect, so management is more a social and humanitarian, rather than a technical and economic discipline. Management is in the range of applied sciences as it is very close to practice. Management in late XIX – early XX century became a science, because it began to study certain socio-economic systems and to form various theories on basis of generalization about effectiveness of joint activities of people, interaction of governing and managed subsystems. Mathematics, psychology and philosophy made a significant contribution to development of management science. The ancient Greek philosopher Democritus made following claims to a ruler: "Don't be too sweet to be swallowed. Don't be too bitter not to be spit out."

Strategic management in education is a set of decisions and actions to identify and implement priority directions of development of an educational institution.

Strategic management of world's leading countries is based on three development concepts:

Results-based management is typical for European countries. Its essence is constantly to keep in view predicted result of activity.

Goal management is inherent to managers in Japan. Peculiarity of such management is based on a declared purpose.

Managers of the United States adhere to concept of strategic zones. It is based on defining development priorities.

Main task of strategic management is to ensure development of organization. Organization development is achieved through innovative processes and quality changes. Manager's confidence in need for changes and updating of educational institution as a whole or its individual systems are main necessary conditions for managing development.

With implementation of socio-political transformations in our country and economic reforms, leaders' actions cannot be reduced to simple response to changes that are happening in all social spheres. Today, need for conscious change management through a scientifically sound mechanism is widely recognized for predicting, regulating, adapting to changing external environment of educational institutions. Demographic and ethnic changes, update of educational paradigm, educational technologies, introduction of

computer information technologies, Internet connection, integration into European educational space, development of new management concepts are factors that significantly affect foundations of school activities.

Managers do not always manage to meet various demands of educational customers (students, parents, cultural and ethnic groups, public organizations) and requirements of society without much difficulty, and to act as a guarantor of intellectual, physical, moral, mental development and self-development of individual. Many requirements to school from society arise unexpectedly, spontaneously and require an immediate reaction of management subjects. This encourages to independently determine strategic goals in context of school development that will meet current challenges of today. Orientation of school to external environment, its focus on ensuring development of society should be basis of strategic management.

Thus, management helps solve long-term problems, and provides schools with opportunity to take into account changes and use advantages of interaction with society over time. These characteristics (taking into account impact of society, long-term planning and main goals) determine key aspects of strategic management.

Summarizing, strategic management of school is intended to ensure its future development, not just its functioning.

### **References**

1. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: навч. посіб. Київ: МАУП, 1999. С. 176.
2. Олійник В.В. Медведь В.В. Цільове управління навчальними закладами в ринкових умовах: навч. посіб. / за ред. Г.А. Дмитренка. Київ, 2002.
3. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Management. Harper & Row, 1988. 777 p.

**О.А. Євтушенко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### **ЧИННИКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Сучасний світ є мінливим, ми живемо в умовах невизначеності та постійних змін. Вища освіта не є виключенням і потребує постійних змін відповідно трансформації потреб основних стейкхолдерів. Успішна модель управління змінами ЗВО дає можливість для швидкої адаптації до сучасних викликів та розвитку конкурентних переваг на ринку освітніх послуг, тому тема є актуальною.

Українські ЗВО мають змінюватися, до цього їх спонукає конкуренція за потенційних здобувачів.

Розглянемо зовнішні чинники необхідності змін у ЗВО.

Міністерство освіти та науки України змінило критерії розподілу бюджетних коштів. Тепер більше коштів отримують ЗВО, які мають кращі результати та забезпечують більш високу якість освіти. Фінансово заохочуються ЗВО з більшим контингентом здобувачів, ведуть підготовку спеціальностей, необхідних для ринку праці, співпрацюють з бізнесом.

Новацією є й впровадження індикативної ціни на більшість спеціальностей, які користуються попитом у абітурієнтів. Це має призвести до усунення демпінгу на ринку освітніх послуг та усуненню розбіжностей в вартості навчання здобувачів однієї спеціальності за контрактом та за рахунок бюджетних коштів.

Зростання важливості в підготовці фахівців злюбих спеціальностей отримання навичок *soft skills*, які включають комунікації, командну роботу, лідерство, емоційний інтелект, тайм-менеджмент, вміння управляти людьми та інше. Випускники, які володіють цими навичками більш затребувані на ринку праці в незалежності від професії. Також, ці навички дозволяють бути більш адаптивними до змін в кар'єрі та в сферах професійної діяльності.

Один з зовнішніх чинників – зміни в цінності знань та доступі до них. Знання в епоху інтернету стають більш доступними, зростають можливості отримання необхідної інформації та навичок в неформальній освіті. З іншого боку, знання швидко втрачають свою актуальність, тому існує постійна необхідність їх оновлення.

Широке використання штучного інтелекту та роботизація процесів призводять до зникнення окремих спеціальностей та потреби в отриманні нової спеціальності.

Діджиталізація вносить корективу і в освітній процес. ЗВО мають широко використовувати цифрові технології, як для організації навчального процесу, так й безпосередньо в процесі навчання. Ситуація з пандемією Covid-19 примусила ЗВО швидко адаптуватися до повністю дистанційної освіти з використанням сучасних цифрових технологій.

Отже, можна дістати висновок, що основними чинниками, які спонукають до змін ЗВО, є необхідність забезпечення підготовки фахівців, які відповідають вимогам стейкхолдерів та забезпечують конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

## **БІЗНЕС-ОРІЄНТОВАНА ОСВІТА ЯК ФУНДАМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ЗВО**

Створення нового фундаменту організації освітнього процесу у форматі бізнес орієнтованої освіти стане важливим кроком, який необхідно зробити для формування у студентів іміджу університету як сучасного інноваційного європейського університету.

Це перетворить наших студентів і випускників в основних носіїв позитивного іміджу університету, іншими словами в «агентів впливу», які через молодіжне середовище, бізнес-структури, де вони будуть працювати, сприятимуть підвищенню зацікавленості абітурієнтів навчатися саме у нас .

Суттєві перетворення у підвищенні якості освіти стануть можливими тальки у випадку, якщо кожен викладач, кожна кафедра, кожен структурний підрозділ буде активним учасником процесу реформ, який дозволить поетапно прийти до того результату, який ми очікуємо.

*Основними результатами створення системи забезпечення якості в університеті можна вважати:*

- 1) Створення системи незалежної оцінки знань студентів.
- 2) Моніторинг працевлаштування випускників.
- 3) Залучення представників бізнесу до формування освітніх програм, до проведення спільних курсів для студентів, до підвищення кваліфікації викладачів, до формуванні практичних навичок студентів;
- 4) Формування якісного професорсько-викладацького складу.
- 5) Забезпечення оприлюднення інформації за результатами моніторингу якості та усіх матеріалів за освітніми програмами на сайті університету.

Розвиток компетентностей добре узгоджується з парадигмою освіти, зосередженої головним чином на студентові та його бізнес-орієнтації. В результаті це призводить до такого підходу до навчальної діяльності і організації навчального процесу, при якому вони змінюються залежно від того, чого треба досягти студенту. Зміна парадигми також впливає на оцінювання в плані переносу уваги з вхідних показників на вихідні результати і на діяльність та оточення студента.

Прозорість і якість академічного і професійного профілів є основними надбаннями по відношенню як до конкурентоздатності на ринку праці, так і до готовності до громадського життя випускників.

Фахові компетентності як динамічні точки прив'язки можуть мати ключове значення для розробки зрозумілих і порівнянних ступенів і для підвищення мобільності не лише студентів, але особливо випускників і фахівців.

Практика консультацій з відповідними соціальними і професійними групами є життєво важливою і повинна заохочуватись із застосуванням найбільш підходящих у кожному випадку форм і процедур. Консультації повинні проводитись з релевантними групами: випускників, роботодавців і викладачів.

Таким чином, можна зазначити, що реалізація нашої концепції дозволить Університет впевнено рухатися в напрямку єдиного європейського простору і для подальшої інтеграції необхідно приділяти увагу розвитку організації самостійної роботи студентів та їх навчально-пізнавальної діяльності, мобільності учасників навчального процесу, розробці критеріїв і методології оцінки якості навчального процесу, удосконаленню освітніх програм з урахуванням компетентнісного підходу.

**С.І. Сергійчук**

*Національний університету кораблебудування  
імені адмірала Макарова, Миколаїв, Україна*

## **ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТИ МЕНЕДЖЕРІВ І ЛІДЕРІВ**

Цифрова трансформація освіти стає особливо актуальною у період пандемії. Дистанційна освіта представляє можливість не тільки захистити здоров'я студентів, а також дозволяє навчатися в будь-який час, в будь-якому місці та в своєму темпі без відриву від роботи, яка приносить заробіток.

В основному викладачі використовують наступні цифрові технології: презентації лекцій, схем і таблиць у форматі PowerPoint розміщуються у системах Moodle або Гугл класі; запис деякі відеолекцій з подальшим їх завантаженням на Youtube або прикріплення відеолекції провідних науковців в певній галузі менеджменту; для семінарів застосовувався засоби відеоконференцій Zoom або Skype; онлайн-консультації студентів з підготовки тез допомогою Viber, Telegram, WhatsApp, там же обговорюються питання з лекційного матеріалу, недоліки у індивідуальних роботах та різні додаткові проблеми; створюються та постійно наповнюються сторінки у Фейсбуці та інших соціальних мережах.

Описати всі можливі методи цифрової освіти достатньо важко. Кожен з них має свої переваги і недоліки над очним навчанням та не зможе замінити його повністю. Також при освоєнні цих технологій виникають й інші проблеми:

– *деградація комунікабельності*, яка особливо необхідна для менеджерів та майбутніх лідерів. При онлайн-навчанні особистий контакт студенті один з одним або з викладачами мінімальний, а іноді й зовсім відсутній. Тому така форма навчання не зовсім підходить для розвитку навичок роботи в команді, комунікабельності та впевненості у собі.

– *прокрастинація та необхідність сильної мотивація до навчання*. Практично весь навчальний матеріал студенти освоює самостійно. Це вимагає розвиненої сили волі, відповідальності і жорсткого самоконтролю.

– *письмова основа навчання* не дає можливості студентам і викладачам представити свої знання повністю в словесній формі, що перетворюється на камінь спотикання.

– *відсутність очного спілкування між студентами та викладачем*. Всі моменти, пов'язані з індивідуальним підходом і вихованням зникають, коли поруч немає людини, яка могла б емоційно забарвити знання. Це значний мінус.

Впровадження технологій 5G та підвищення комп'ютерної грамотності студентів і викладачів з часом вирішать більшість цих проблем. Проте, соціальна ізоляція для менеджерів і лідерів залишається неприйнятною.

До перспектив цифрової трансформації освіти можна віднести:

1. Підвищення цифрової справедливості – це можливість мати доступ до навчальних ресурсів більш простим і дешевим способом. Незалежно від їх економічного статусу студенти за допомогою смартфона, планшета чи ноутбука отримають доступ до багатьох різноманітних інформаційних ресурсів з менеджменту, при цьому заощаджуючи гроші.

2. Індивідуальний досвід. Сьогодні спеціальні програми можуть підказати студенту, які курси він повинен пройти залежно від його рівня знань, кар'єрних амбіцій, вмінь та компетенцій. Можливість налаштувати навчання під формування перспективного майбутнього для кожного студента, робить цифрову освіту більш продуктивною.

3. Аудиторія у всьому світі. Цифрові платформи навчання буквально порушують географічні та культурні межі, дозволяючи викладачам винести знання за межі аудиторії, потенційно для світової аудиторії. Це дає можливість магістрантам і аспірантам отримати доступ до передової інформації у той момент, коли вона їм найбільше потрібна.



4. Модульне навчання. Викладачі можуть готувати свої курси та програми, використовуючи найкращий контент, який раніше розробляли інші професіонали з менеджменту, але з інших інститутів чи підприємств. Також, викладачі можуть виміряти, коли і як студенти навчаються найбільш ефективно, пристосовуючи навчальні модулі до нових змін в світовій економіці.

5. Високоякісні викладачі, які можуть приєднатись до професійних онлайн-спільнот, щоб задати питання або поділитися порадами з колегами. Залишаючись онлайн, вони оживляють спільну мету розвитку високоякісної освіти не лише в Україні, а й у цілому світі.

В новій цифровій екосистемі дистанційна освіта для менеджерів може лише доповнювати живе спілкування. Менторство або наставництво – це одна з найдавніших форм навчання, яка розвиває бізнес-лідерів на відстані рукостискання. Тому, розвиток онлайн-менторства, на рівні з очним наставництвом, може стати одним з провідних напрямків цифрової освіти менеджерів для досягнення вершин успіху у бізнес-співтоваристві.

**К.А. Кучер**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ**

У побуті ми звикли до того, що всі рішення ми приймаємо інтуїтивно, або спонтанно, лише в деяких випадках, спираючись на певні обставини, ми робимо це обдумано та з деяким розрахунком. Але в керуванні виробництвом прийняття рішень має систематизований характер, через свій вплив на майбутнє та успіх компанії. Розробка управлінських рішень є важливим елементом на етапі реалізації основних функцій управління – планування, організації, мотивації та контролю. Рішення, що приймаються вищим керівництвом організації, впливають на ефективність її діяльності та забезпечують її стабільність, стійкість і поступовий характер розвитку, існування в умовах конкуренції.

Прийняття ефективних рішень є одним із найважливіших серед умов ефективного розвитку організації. Важливість процесу прийняття управлінських рішень завжди усвідомлювалась та розумілась усіма учасниками трудової діяльності. Після появи і розвитку теорії управління невинятково з'явилась теорія прийняття управлінських рішень.

В українській та закордонній науковій літературі дослідженню сутності поняття «управлінське рішення», розробленню класифікації управлінських рішень присвячено досить багато праць, наприклад, С. Тарабан, Ю. Поканевич, Н.Т. Мала і І.С. Процик, Р.С. Квасницька і О.М. Дерикот, С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра тощо. Питання щодо дослідження механізмів оптимізації управлінських рішень, прийняття оптимального рішення освітлено А.М. Ульяновою, О.В. Сопильник, В.Д. Бакуменко, О. Паршиною, Л.І. Чернобай і І.Я. Кулиняк

Необхідність уточнення класифікації управлінських рішень походить із диференціації рішень, появи більшої кількості методів їх прийняття та границь їх фактичного застосування. Тому зараз існує багато критеріїв для їх систематизації. Основними критеріями поділу управлінських рішень є: за ступнем необхідності, за механізмом появи, за можливістю застосування в різних сферах, за ступнем готовності, за ознакою схвалення та за сегментами підприємства.

Саме рішення в науковій літературі розглядається і розуміється по різному. Воно виступає і як процес, і як результат вибору, а також як акт вибору.

Таким чином, як процес рішення відрізняється тим, що воно протікає у часі й через це має декілька етапів. Виділяють такі етапи: підготовка, прийняття та реалізація рішень.

Рішення як результат вибору є припис до дії (план роботи, варіант проекту тощо). Рішення є одним з видів розумової діяльності і проявом волі людини. Його характеризують такі ознаки [1, с. 37]:

- можливість вибору з безлічі альтернативних варіантів: якщо немає альтернатив, то немає вибору і, отже, немає і рішення;
- наявність мети: безцільний вибір не розглядається як рішення;
- необхідність вольового вчинку керівника при виборі рішення, так як суб'єкт прийняття рішення формує його через боротьбу мотивів і думок.

Розробка та прийняття управлінського рішення розуміє під собою складний та систематизований процес, який складається із логічно побудованих послідовних етапів. Найбільш важливі стадії процесу розробки та прийняття будь якого управлінського рішення:

- Збір та аналіз інформації;
- Чітке формулювання проблеми;
- Вибір й формулювання оптимального рішення;
- Моделювання процесу прийняття управлінського рішення.

Процес прийняття управлінських рішень здійснюється на основі системної інформації конкретної управлінської ситуації.

Ще одним із важливих критеріїв при прийнятті управлінських рішень є сам управлінець, тобто керівник, або керівника організації чи підприємства.

Таким чином, ми розглянули основні елементи сутності процесу прийняття управлінських рішень. Їх важливість обумовлена впливом на ефективність роботи будь якої організації. Для цього в організації повинен бути професіональний керівник, який і буде приймати управлінські рішення.

### **Список використаних джерел**

1. Крапинець О.А. Труд современного руководителя / О.А. Крапинець // Экономика и управление. – 2014. – № 4. – С. 36–38.

*Науковий керівник: Г.Я. Митрофанова,  
доктор економічних наук, доцент*

**А.О. Мацан**

*Національний авіаційний університет, Київ, Україна*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління персоналом – це складовий компонент управління організацією. Функції управління персоналом сприяють реалізації цілей підприємства (як тактичних, так і стратегічних). Виходячи з цього, особливої актуальності набуває розробка ефективного механізму управління персоналом, що обумовлена необхідністю приведення його у відповідність до вимог сучасного розвитку економіки. Організаційно-економічні умови діяльності сучасних підприємств відрізняються більшою потребою у кваліфікованих та обізнаних фахівцях, посиленням ролі людського фактора, як необхідних умов ефективності виробництва і впровадження інновацій, щоб забезпечити результативність роботи підприємств у довгостроковій перспективі та підвищити їх конкурентоспроможність [1].

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних і практичних засад управління персоналом організації, а також визначення основних шляхів удосконалення менеджменту персоналу (на прикладі компанії «Samsung»). За формою власності «Samsung» – приватна організація, промисловий концерн (група компаній), заснований в Кореї в 1938 р. За формою організації «Samsung» є транснаціональною корпорацією. У світі компанія відома, як виробник високотехнологічних компонентів, телекомунікаційного обладнання, побутової техніки, аудіо та відео пристроїв [2].

Головними складовими політики управління персоналом мають бути такі взаємопов'язані сфери, завдяки яким здійснюється процвітання компанії: залучення на роботу кваліфікованих працівників і ефективне використання їх потенціалу; навчання співробітників та їх розвиток; планування кадрів; удосконалення системи винагород працівників; мотивація; створення відповідних умов для того, щоб підвищити продуктивність праці; контроль за працівниками; безперервний розвиток організації.

Для покращання системи управління у компанії «Samsung» керівництву можна порекомендувати впроваджувати такі заходи, як: потрібно доступними засобами мотивації підтримувати зацікавленість робітників у праці; необхідно оптимізувати систему оплати праці – запровадити індивідуальну систему оплати та преміювання, вона полягає в тому, що працівники компанії «Samsung» повинні знати, за що і чому відбулися додаткові надходження до їхньої заробітної плати, щоб всі співробітники бачили та могли переконатися, що ефективна праця та ініціативна робота заохочується керівництвом. Також можна запровадити додаткові відпустки за специфічний вид праці чи за результати праці, можливими варіантами заохочення може бути оплата транспорту для співробітників, організація харчування на підприємстві, додаткова освіта для реалізації потенціалу працівників, проведення фізкультурно-оздоровчих заходів. Необхідно відстежувати зовнішні та внутрішні зміни в середовищі організації, своєчасно вносити необхідні корективи в систему управління і поставлені цілі.

Важливим елементом удосконалення механізму управління персоналом є підтримка згуртованості відповідно до ідеї «Єдиної Samsung». Джерело швидкого зростання слід шукати в цілісності, бо є ключовим елементом до сьогодишньої конкурентоспроможності компанії. Для цього треба залучити кожного працівника до процесу діяльності організації, яку б він посаду не обіймав, це дасть робітникам певне усвідомлення, що вони працюють у великій команді; співробітники мають бути впевненими та знати, що їх ідеї та пропозиції гідно оцінять [3].

Отже, ефективне управління персоналом дасть змогу підвищити рівень розвитку та менеджменту підприємств, а топ-менеджерам та експертам виявити найефективніші управлінські інструменти та важелі, визначити місце підприємства за рівнем ефективності серед конкурентів.

Таким чином, «Samsung» слід продовжувати залучати кращі у світі таланти та потенційно перспективних співробітників, удосконалювати та підтримувати творчість та відкритість серед персоналу і підтримувати ідею внутрішньої цілісності – «Єдину Samsung». Ця компанія і надалі буде створювати та безперервно

удосконалювати процеси управління персоналом. Компанія продовжуватиме розвивати механізм управління персоналом та йти у ногу з часом, займаючи топові позиції на ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Білявський В.М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства / В.М. Білявський, М.М. Шепута // Сталий розвиток економіки. – 1'2018. – № 38. – С. 131–140.

2. Офіційний сайт компанії "Samsung" [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.samsung.com/ua/>

3. Сонг Джеён. Путь Samsung. Стратегии управления изменениями от мирового лидера в области инноваций и дизайна [Електронний ресурс] / Сонг Джеён, Ли Кёнмук. – Режим доступу до ресурсу: <http://maxima-library.org/knigi/genre/b/392112?format=read>

*Науковий керівник: В.М. Білявський,  
кандидат економічних наук, доцент*

Наукове видання

V Міжнародна науково-практична конференція  
молодих вчених і студентів

**СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ  
ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Тези доповідей

23 квітня 2020 р.

Електронне видання

(українською, російською та англійською мовами)

Комп'ютерна верстка *А.Ю. Такій*

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля».  
49000, м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 18.  
Тел. (056) 778-58-66, e-mail: [rio@duan.edu.ua](mailto:rio@duan.edu.ua)  
Свідоцтво ДК № 5309 від 20.03.2017 р.