



**УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ**

УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО  
УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

ВИЩА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ПРАЦІ  
в м. КАТОВІЦЕ

---

# **I Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених і студентів**

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

**Тези доповідей**

**29 березня 2017 р.**



УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО  
УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО  
УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

ВИЩА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ПРАЦІ  
В М. КАТОВІЦЕ

---

*I Всеукраїнська науково-практична конференція  
молодих вчених і студентів*

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

Тези доповідей

29 березня 2017 р.

Дніпро  
2017

**Організаційний комітет:**

*Г.Я. Глуха*, доктор економічних наук, доцент – голова оргкомітету;  
*В.Є. Момот*, доктор економічних наук, професор;  
*Ю.Є. Петруня*, доктор економічних наук, професор;  
*Ю.П. Шаров*, доктор наук з державного управління, професор;  
*В.Л. Пікалов*, кандидат хімічних наук, доцент;  
*О.А. Євтушенко*, старший викладач;  
*О.М. Литвиненко*, старший викладач;  
*С.І. Мединська*, старший викладач.

С 91 Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: I Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей, Дніпро, 29 березня 2017 р. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2017. – 188 с.

ISBN 978-966-434-381-4

Збірник містить тези доповідей учасників I Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених і студентів «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку». Молоді науковці з України та інших країн наводять свої оцінки проблем розвитку системи менеджменту організацій у таких аспектах, як інноваційна діяльність, сучасні тенденції стратегічного менеджменту, розвиток бізнес-процесів суб'єктів господарської діяльності, формування організаційної культури.

УДК 658.1

Відповідальна за випуск: Г.Я. Глуха, доктор економічних наук, доцент,  
зав. кафедри інноваційного менеджменту та міжнародної логістики.

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

<b>ОРГАНІЗАЦІЙ</b> .....	7
<b>Бакланов Е.Д.</b> Содержание реинжиниринга бизнес-процессов .....	7
<b>Бісерова Ю.Г.</b> Формування системи оцінювання ефективності бізнес-процесів .....	8
<b>Вакула А.О.</b> Принципи та прийоми реінжинірингу .....	10
<b>Валіков В.П., Курінна І.Г.</b> Організаційний базис визначення конкурентоспроможності підприємства .....	12
<b>Васянович І.О.</b> Основные инструменты функционирования современного менеджмента .....	14
<b>Ведмідьова К.О.</b> Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств.....	15
<b>Гайдук Е.</b> Анализ внутренней среды организации: задачи, методы и порядок проведения .....	17
<b>Герасименко А.Г.</b> Сущность кризисного реинжиниринга .....	18
<b>Гольденсон Д.Р.</b> Планирование как функция риск-менеджмента .....	19
<b>Граховська О.О.</b> Вплив реінжинірингу бізнес-процесів на діяльність підприємств.....	20
<b>Гуторова Ю.Г.</b> Підвищення ефективності організаційної структури управління підприємством.....	23
<b>Дегтярьов Б.М.</b> Відміни реінжинірингу від реформування, реструктуризації та реорганізації .....	24
<b>Дубіль А.О.</b> Розробка екологічного ризик-менеджменту на промисловому підприємстві «ФРЕЗА».....	26
<b>Дударева М.В.</b> Роль консультанта в реалізації реінжиниринга бизнес-процессов .....	27
<b>Євтушенко О.А.</b> Діагностика рівня фінансового забезпечення відтворення основних засобів машинобудівних підприємств... ..	28
<b>Здоровань В.О.</b> Опис проблем сучасного підприємства: інформаційні та інноваційні аспекти .....	30
<b>Кириленко С.В.</b> Тенденції розвитку роздрібних банківських послуг та трансформація моделей їх продажу у вітчизняних банках ...	31
<b>Киселева М.Н.</b> Сущность процессного подхода в управлении .....	33
<b>Коваль Г.С.</b> Сутність управління ризиками .....	34
<b>Колот Я.А.</b> Проблемы реинжиниринга бизнес-процессов.....	36
<b>Кравченко М.С.</b> Політика управління кредитним ризиком у «РАЙФАЗЕН БАНК АВАЛЬ» .....	38
<b>Лисогорова Н.М.</b> Принципи реінжинірингу бізнес-процесів .....	39
<b>Ліманенко Ю.О.</b> Менеджмент банківської діяльності в сучасних умовах невизначеності в Україні .....	40
<b>Літвінова М.</b> Порівняльна характеристика вітчизняного та європейського стилів управління корпораціями .....	43
<b>Марінов В.С.</b> До питання оцінки ефективності маркетингових заходів....	45

<b>Medynska S.I.</b> Forming competitive advantages in the travel and tourism industry.....	46
<b>Міненко В.В.</b> Можливості реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві .....	47
<b>Мчедлідзе І.М.</b> Етапи процесу управління ризиками на підприємстві ..	48
<b>Нагорная Д.Р.</b> Теоретические аспекты риск-менеджмента .....	50
<b>Новикова А.О.</b> Бенчмаркинг как управленческая технология внедрения изменений .....	52
<b>Новоковська М.С.</b> Антикризове фінансове управління підприємством ..	54
<b>Олефирова А.В.</b> Новый подход к определению эффективности деятельности производственных компаний .....	57
<b>Паламарчук А.Ю.</b> Інжиніринг і реінжиніринг бізнес-процесів організації .....	59
<b>Пилипова А.С.</b> Навык решения проблем: стереотипы и креативность ...	61
<b>Романюк Т.</b> Постановка целей. Принципы и правила планирования времени .....	62
<b>Смолина В.Н.</b> Основные инструменты менеджмента на предприятии ...	64
<b>Стецюк І.С.</b> Модель сучасного менеджера .....	66
<b>Супрун К.В.</b> Оцінка IT-проектів на основі реінжинірингу бізнес-процесів .....	67
<b>Табунідзе К.Г.</b> Сутність реінжинірингу бізнес-процесів .....	69
<b>Хомко А.В.</b> Методологические подходы к проведению реинжиниринга бизнес-процессов.....	71
<b>Черная А.С.</b> Риск-менеджмент в предпринимательстве .....	72
<b>Чобаняч Г.О.</b> Використання аутсорсингу в діяльності суб'єктів господарювання.....	73
<b>Шведова А.В.</b> Проблемы взаимодействия собственников компании и топ-менеджеров .....	75
<b>Шевченко И.Т.</b> Сущность целеустановки .....	76
<b>Штанько А.Р.</b> Значення менеджменту в сучасній діяльності вітчизняних комерційних банків .....	78
<b>Эстерман З.В.</b> Принципы самоменеджмента .....	80

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

<b>Анпілогова В.В.</b> Управління фінансовою безпекою промислового підприємства.....	82
<b>Антоненко М.И.</b> Внешние факторы риска.....	83
<b>Губиш Н.О.</b> Особливості формування соціальної політики сучасного стратегічного менеджменту підприємства .....	84
<b>Калафат Ю., Огли В.</b> Особливості маркетингового дослідження споживчого ринку .....	86
<b>Кулініч І.В.</b> Системний підхід до управління знаннями суб'єктів господарської діяльності .....	88
<b>Ланская Е.</b> Проблемы современного менеджмента и пути их решения в условиях нестабильности внешней среды .....	89

Лі І.В. Управління інноваційним потенціалом суб'єкта господарської діяльності .....	91
Олійник А.А. Сутність стратегічного інноваційного менеджменту на підприємствах .....	92
Сталінська Д.В. Антикризовий фінансовий менеджмент як складова ефективної системи управління підприємством .....	93

### **СЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ТА РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ .....**

Бабенко Д.О. Тайм-менеджмент: управление временем в жизни современного человека .....	97
Билей Л.Д. Тайм-менеджмент в работе фрилансера .....	99
Бойко К.В. Основные методы управления персоналом .....	100
Газарян А.Р. Особливості формування груп в організації .....	101
Глушко А.О. Деякі методологічні аспекти подолання опору інноваціям в управлінні персоналом .....	104
Гребенник М.С. Сущность корпоративных ценностей .....	107
Грицюк Г.Ю. Формування команди проекту .....	108
Дмитренко В.Р. Проблемы делегирования полномочий менеджеров в современных условиях .....	109
Дмитрохина К.С. Основные составляющие самоменеджмента .....	111
Землянкіна В.С. Принятие решения в самоменеджменте .....	112
Казак В.В. Эффективное использование рабочего времени .....	113
Каменев В.А. Принципы и методы формирования корпоративной культуры .....	115
Каплун Р.Д. Самоменеджмент – важный фактор личного и профессионального успеха .....	116
Кикоть Ю.А. Современные проблемы мотивации персонала .....	118
Kozakov I.A. Influence of corporate culture on human resource management .....	119
Козлова К.В. Особенности бизнес-коммуникаций в международной среде .....	121
Косарев Д.А. Особливості системи антикризового управління персоналом .....	122
Краснікова Д.М. Мотивация сотрудников в организации .....	124
Красько Е.Г. Самоменеджмент и его роль в достижении целей человека .....	126
Кулініч В.В. Особливості формування та розвитку команди проекту .....	128
Лисенко П.М. Якість освіти як критерій успішності випускників ВНЗ .....	130
Литвиненко Е.Н. Эффект социального джетлага у студентов .....	132
Мамченко В.В. Кадрова політика й системи управління персоналом в Україні .....	134
Михайлюк Д.В. Нематеріальна мотивація – запорука успіху сучасних підприємств .....	136
Морозова А.К. Функции самоменеджмента .....	138
Мохначова А.М. Принципы тайм-менеджмента .....	139

<b>Олійник Я.О.</b> Психологічні аспекти впровадження реінжинірингу на підприємстві .....	140
<b>Охріменко В.О.</b> Явище «мобінгу», причини та шляхи його усунення ....	142
<b>Пікалов В.Л.</b> WEB-сайт кафедри вищого навчального закладу як елемент її організаційної культури.....	143
<b>Передерій О.В.</b> Удосконалення процесу управління персоналом в системі менеджменту якості виробничого підприємства «ВАЛ» .....	145
<b>Подорванова Д.</b> Дослідження мотивації працівників в умовах кризи на підприємстві .....	146
<b>Prosolenko V.C.</b> The problem of corporate culture formation .....	148
<b>Пунько Е.С.</b> Формирование имиджа руководителя .....	150
<b>Пясецкая Н.С.</b> Умение управлять временем – важный навык успешного менеджера.....	151
<b>Ревта К.К.</b> Основные направления самоменеджмента .....	152
<b>Севостьянов М.О.</b> Особливості сучасних методів мотивації персоналу суб'єктів господарської діяльності .....	153
<b>Смирная В.А.</b> Искусство самоменеджмента. Как все успевать? .....	155
<b>Суботська Г.О.</b> Формування клієнт-орієнтованої культури підприємства .....	157
<b>Чурпіта Н.</b> Самоменеджмент как способ стратегического формирования человеческих ресурсов .....	159
<b>Шевцов А.С.</b> Мотивация персонала суб'єктів господарської діяльності в мовах антикризового управління.....	160
<b>Юдина Д.В.</b> Особенности ведения переговоров менеджером .....	162

#### **СЕКЦІЯ 4. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.. 165**

<b>Андрієнко А.О.</b> Запровадження проектного менеджменту на рівні органів місцевого самоврядування.....	165
<b>Власов Ю.Л., Попова І.В.</b> Бюджетування в антикризовому управлінні державними підприємствами.....	167
<b>Глуха Г.Я., Михайлець В.Є.</b> Проблеми управління національною економікою в умовах глобалізації.....	169
<b>Дузенко І., Баклан В.</b> Роль інформаційного маркетингу на ринку праці... 171	171
<b>Мосякіна О.А.</b> Щодо деяких аспектів формування нормативно-правового забезпечення митної політики .....	172
<b>Сергієнко Е., Шамрай С.</b> Громадянська компетентність державних службовців як чинник розвитку громадянського суспільства... 174	174
<b>Ступенко К.Ю.</b> Оцінка ризиків державного внутрішнього фінансового контролю .....	177
<b>Чайка Л.С.</b> Проблеми регулювання і нагляду банківської системи України.....	180
<b>Якушев Д.В.</b> Проблемні питання сталого розвитку при децентралізації влади в Україні .....	184

# СЕКЦІЯ 1. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

**Е.Д. Бакланов**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

## СОДЕРЖАНИЕ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Реинжиниринг бизнес-процессов или реинжиниринг корпорации на основе бизнес-процессов – это распространенное сейчас направление организационной перестройки.

Реинжиниринг является фундаментальным переосмыслением и радикальным перепроектированием бизнес-процессов для достижения конкретных улучшений в таких важных для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.

Технологический аспект реинжиниринга. Со стороны технологий этот процесс означает: 1) более рациональное использование существующих в фирме материально-вещественных ресурсов, 2) возможность использования более модернизированных средств производства. Очевидно, что здесь речь не идет о революционных изменениях в производственных силах, хотя реинжиниринг может сопровождаться и такими. Итак, весь революционный потенциал реинжиниринга стоит связывать не из технологической стороны рассматриваемой проблемы.

Организационный аспект реинжиниринга. По всей вероятности, роль в организации, благоустройстве элементов и изменении самой структурной единицы компании. В этом случае речь идет о переходе от технологических структурных единиц в экономические на основе бизнес-процессах. Трансформация самой единицы ведет к изменению образа упорядочения единиц, а именно: происходит переход от иерархизированной бюрократической организации к плоским, горизонтальным, сетевым и другим структурам, в которых имеются и другие принципы согласования и связи частей (элементов) в целом (комплексы).

Именно такие перемены и определяют кардинальный, радикальный характер изменений в компании и прыжок в общей эффективности ее функционирования.

Экономический аспект реинжиниринга. Экономический аспект реинжиниринга состоит в том, что в результате мероприятий такого рода появляются эффективные компании с конкурентными преимуществами не в силу эффектов от масштаба и разнообразия деятельности. Существует определенная статистическая информация, подтверждающая этот тезис. В числе компаний, которые добились успеха в применении реинжиниринга, невозможно найти получившие эффект от масштаба и разнообразия деятельности как конкурентных преимуществ, которые обеспечили им комфортное положение на рынке.



Принципы реинжиниринга бизнес-процессов - принципы РБП являются основой для достижения значительного улучшения результативности бизнеса. Эти принципы включают:

1. Топ-менеджмент должен поддерживать и привлекать к реинжинирингу с целью устранения барьеров и содействие успеху.

2. Культура организации должна быть восприимчивой, «открытой» для целей и принципов реинжиниринга.

3. Основные усовершенствования и финансовые результаты достигаются путем фокусирования на бизнесе с позиций процессов, а не функций.

4. Процессы для реинжиниринга должны отбираться на основе четкого понимания потребностей потребителя, ожидаемых результатов и потенциала успеха.

5. Владельцы процессов должны управлять реинжиниринговыми проектами совместно с кросс-функциональными командами, соблюдать соответствующие границы процесса, фокусироваться на потребностях потребителей и обеспечивать своевременность внедрения.

Таким образом, содержание реинжиниринга бизнес-процессов состоит в перестройке бизнес-процессов для достижения конкретных улучшений.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, старший преподаватель*

**Ю.Г. Бісєрова**  
*Університет імені Альфреда Нобєля, Дніпро*

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

Бізнес-процєс, як і будь-який інший процес, має ряд характеристик, через зміну яких можна управляти його перебігом. Для об'єктивного розуміння проходження всіх стадій бізнес-процєсу необхідно встановити систему критеріїв і показників, на основі яких можна буде судити про стан бізнес-процєсу.

Фінансові показники ефективності діяльності підприємства можуть бути сформовані вже після отримання показників інших рівнів. Вони складають загальну ефективність всіх бізнес-процєсів конкретного підприємства.

Визначальну роль в оцінці діяльності підприємства відіграють цільові показники ефективності.

Цільові показники ефективності характеризують, наскільки ефективно підприємства досягає свого цільового результату - прибутку. Відповідно і ключове завдання будь-якого бізнес-процєсу організації - максимальна його ефективність при досягненні цільового результату.

Наступні групи показників характеризує рівень конкурентоспроможності продукції і ступінь задоволеності споживачів; показники результативності основних і допоміжних процєсів описують поліпшення

конкретних аспектів діяльності підприємства; ключові операційні показники процесів і показники функціонування оцінюють варіації в процесах.

Оцінка за допомогою системи ключових показників ефективності поширена менше, проте може бути вкрай корисною для підвищення ефективності бізнес-процесів, так як КРІ (Key Performance Indicator) процесу - це показники досягнення успіху в діяльності або в досягненні цілей.

Виділяються наступні види ключових показників:

1. КРІ результату - якість і кількість отриманого результату;
2. КРІ витрат - скільки ресурсів було витрачено;
3. КРІ функціонування - наскільки виконання бізнес-процесів відповідає необхідному алгоритмом його виконання;
4. КРІ продуктивності - співвідношення отриманого результату і ресурсу, витраченого на його отримання;
5. КРІ ефективності (показники ефективності) - це похідні показники, що характеризують співвідношення отриманого результату до витрат ресурсів [2].

Таким чином, основні принципи і правила формування системи оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства полягають в наступному:

1. Чітко визначити цілі і завдання проведеної оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства;
2. Вибрати науковий підхід і методику, за допомогою яких можна оптимально оцінити ефективності бізнес-процесів промислового підприємства, з огляду на цілі та завдання проекту оцінки;
3. Виокремити групу бізнес-процесів промислового підприємства, яку необхідно оцінити;
4. Оцінити якісний і кількісний розрив між цільовими і реальними показниками оцінюваних бізнес-процесів промислового підприємства за допомогою раніше обраних підходів і методик;
5. Визначити напрямок модернізації і реінжинірингу оцінених бізнес-процесів підприємства;
6. Встановити етапи проведення модернізації і реінжинірингу бізнес-процесів, а також послідовність у разі потреби їх проведення.

За допомогою описаних кроків промислове підприємство може самостійно сформувати систему оцінки ефективності бізнес-процесів, що розкриває всю необхідну інформацію внутрішнім користувачам і враховує всі особливості діяльності конкретного промислового підприємства.

Отже, оптимальна система показників для оцінки ефективності бізнес-процесів промислового підприємства повинна містити в собі сукупність показників, що характеризують всі сфери діяльності конкретного промислового підприємства, при цьому не бути переважаною інформацією, несуттєвою для аналізу ситуації. Особливу увагу варто приділити цільових показників ефективності бізнес-процесів. Максимізація їх ефективності, безумовно, забезпечить зростання ефективності діяльності всього підприємства.

*Науковий керівник: В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук, доцент.*

## ПРИНЦИПИ ТА ПРИЙОМИ РЕІНЖИНІРИНГУ

Проект реінжинірингу в компанії є досить ризикованим. Він може бути реалізований в організації тільки «зверху вниз» (від керівництва до виконавців) спеціально створеними для цього командами. Експертні оцінки показують, що близько 50% проектів закінчувалися невдачею. Тому при реалізації проектів з реінжинірингу слід розуміти причини успіхів і невдач.

Природно, реінжиніринг бізнес процесів підприємства - це дуже складний процес, що вимагає значних капіталовкладень і часу. Перебудова повинна бути ретельно спланована і профінансована. Тому зазвичай така докорінна впровадження інновацій рекомендується компаніям, які вже знаходяться на межі краху внаслідок неефективного ведення бізнесу. Або припускають подібну ситуацію внаслідок змін на ринку, виникнення нових товарів, технологій, тощо.

Більш розумною політикою є постійне, поетапне покращення різних елементів своєї структури. Такий підхід також призводить після певного циклу до якісної зміни компанії. Тільки еволюційним шляхом.

Проте, ситуація в сучасному бізнесі така, що компанія, яка не приділяла достатньої уваги оптимізації бізнес-процесів, може безнадійно відстати від запитів ринку.. У такому випадку рекомендується не зволікати, а зробити реінжиніринг бізнесу, щоб потім вже, базуючись на оптимально налаштовану структуру, підтримувати її розвиток.

Після того, як компанія усвідомила, що існуюча архітектура бізнес-процесів або потоків підприємства гальмує її розвиток, призводить до постійних невиправданих втрат, слід в першу чергу дати собі відповідь на питання - що ми хочемо бачити замість цього? Тобто першим етапом реінжинірингу бізнес процесів підприємства в будь-якому випадку є визначення для себе, яким підприємство хоче стати. Бачення «ідеальної» компанії. При цьому сама технологія реінжинірингу бізнес процесів повинна базуватися на вивірених принципах - підходах вироблених досвідом проведення подібних змін у багатьох компаніях.

Основні принципи і прийоми реінжинірингу бізнес-процесів полягають у наступному.

Кілька робіт об'єднуються в одну. В сучасних умовах функціонування підприємства велика частина часу по процесу витрачається не на саму роботу, а на взаємодію між роботами, при цьому така взаємодія найчастіше є непродуктивним, що не що додає вартості.

Виконавці самостійно приймають рішення. Цей принцип дозволяє мінімізувати кількість вертикальних взаємодій по процесу. Замість того щоб звертатися до вищестоящего начальника і, відповідно, гальмувати процес, а також забирати час у менеджера, сам співробітник делегується (і відповідно готується для цього) на прийняття окремих рішень.

Роботи по процесу виконуються в їх природному порядку. Реінжиніринг прагне не накладати на процес додаткових вимог, наприклад пов'язаних з організаційною структурою або усталеної лінійної технологією.

Робота виконується там, де це найбільш доцільно. Організаційна структура або організаційні кордони підприємства не повинні накладати жорстких обмежень на процес. Розподіл функцій має відбуватися від процесу і необхідності його ефективного виконання, а не від колись закріплених обов'язків. Якщо співробітникам відділу маркетингу зручніше самим закуповувати для себе канцелярію або обладнання, то чому це повинні робити інші підрозділи, хоч і передбачається (але не відбувається в дійсності), що вони повинні робити це краще.

Процеси мають різні варіанти виконання. Замість жорстких і неадаптивних процесів впроваджуються процеси, орієнтовані на максимальне число можливих випадків їх реалізації. Кожен з варіантів процесу виконується в залежності від ситуації, що склалася.

Слід зменшувати кількість входів в процеси.

Зниження частки робіт по перевірці та контролю. Операції з перевірки та контролю не є що додають вартість. Тому слід тверезо оцінити їх вартість в порівнянні з вартістю можливої помилки, запобігти або усунути яку вони зобов'язані.

Зниження частки погоджень. Узгодження - це інший варіант робіт, що не додають вартість. Потрібно мінімізувати ці роботи шляхом скорочення точок зовнішнього (по відношенню до процесу) контакту.

Відповідальний менеджер є єдиним контактною особою з процесом. Він взаємодіє з замовником з усіх питань, пов'язаних з процесом. Для цього йому необхідно мати доступ до всіх інформаційних систем, що використовуються в цьому процесі, і до всіх виконавців.

Поєднання централізованих та децентралізованих операцій. Сучасні інформаційні технології дозволяють регламентувати діяльність підрозділів, одночасно централізувати і децентралізувати окремі операції. Централізація може бути здійснена шляхом агрегування інформації та розмежування прав доступу до неї. Децентралізація може підтримуватися адміністративно.

Отже, можна сказати що об'єктом реінжинірингу не є організації, а процеси. Підприємства піддають реінжинірингу не свої відділи продажів або виробництва, а роботу, виконвану персоналом цих відділів. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств використовується у випадках, коли необхідно прийняти обгрунтоване рішення про реорганізацію діяльності: радикальні перетворення, реструктуризації бізнесу, заміні діючих структур управління на нові тощо. Підприємство, що прагне вижити або поліпшити своє становище на ринку, має постійно вдосконалювати технології виробництва і способи організації ділових процесів.

*Науковий керівник: О.А. Євтушенко, старший викладач*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ БАЗИС ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Поняття конкурентоспроможності (КС) інтерпретується і аналізується в залежності від економічного об'єкту який розглядається. Безумовно, критерії, характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на рівні товару, фірми, корпорації, галузі, національного господарства або нації мають свою специфіку. Аналіз конкурентоспроможності може бути проведений для кожного з рівнів, в залежності від цілей дослідження.

Конкурентоспроможність – це ступінь, з якою нація при справедливих умовах вільного ринку виготовляє товари і послуги, які задовольняють світовим вимогам і при цьому збільшує доходи своїх громадян.

Рівень конкурентоспроможності нації визначається такими основними факторами, як:

- технологія;
- наявність капіталів;
- наявність людських ресурсів;
- стан зовнішньої торгівлі [1].

Конкурентоспроможність (взагалі), – як соціально-економічна категорія – це спроможність, вміння досягати законним шляхом найвищих економічних та соціальних переваг. З цього визначення виходить важливий практичний висновок про те, що конкурувати (досягати найвищих економічних та соціальних переваг) можливо:

а) самому з собою (у часі: результати досягнуті в попередній період діяльності та результативність за аналогічний останній період суттєво відрізняються);

б) один з одним (суперництво за досягнення будь-чого);

в) колективу з колективом;

г) продукції даного виду з аналогічною продукцією і таке інше.

Зрозуміло, що конкурентоспроможність виступає не сама по собі, не як самоціль, а як засіб для створення визначеного товару (продукції), послуг різного виду.

Визначення, аналіз та узагальнення існуючих в науковій та учбовій літературі основних категорій, щодо конкурентоспроможності дозволяє охарактеризувати поняття наступним чином.

Конкурентоспроможність продукції – це комплекс споживчих та вартісних характеристик, які визначають її успіх на ринку, тобто спроможність саме даного товару бути обміненим на гроші в умовах широкої пропозиції до інших конкуруючих товаровиробників.

Конкурентоспроможність підприємства слід розуміти, як реальну та потенційну спроможність, а також наявні для цього можливості підпри-

емства вивчати попит (ринок), проектувати, виготовляти та реалізувати товари, які по своїм параметрам у комплексі більш для споживачів, ніж товари конкурентів.

Конкурентоспроможність персоналу, тобто робітників, спеціалістів, керівників підприємства – це вміння кожного з них і всіх разом, як одне ціле, швидко і ефективно сприймати і реалізувати різні новинки в кожній стадії життєвого циклу продукції. Це вміння створювати вироби, які відповідають всім вимогам споживача з найменшими витратами усіх видів ресурсів [3].

Узагальнюючи думки науковців можна стверджувати, що конкурентоспроможними можна вважати підприємства, які завдяки ефективно організованій виробничій, збутовій, маркетинговій та управлінській діяльності, можуть здобувати переваги над іншими вітчизняними чи іноземними виробниками, виготовляти потрібну споживачам продукцію з використанням найновіших досягнень науки і техніки, оперативно пристосовуватися до змін кон'юнктури ринку, оптимізувати свої розміри та обсяги виробництва задля досягнення поставлених цілей. Як зазначається у багатьох теоретичних джерелах, “конкурентоспроможність” є складною багатовимірною категорією, яка вивчається низкою економічних дисциплін і має величезне практичне значення. Автори часто пропонують трактувати її як здатність суб'єктів економічної діяльності витримати конкурентну боротьбу на ринках економічних благ, швидко і ефективно пристосовуючись до нових умов господарювання [2].

З цього можна зробити висновок: у багатогранній практичній діяльності по досягненню конкурентоспроможності акценти повинні бути розставлені наступним чином:

- 1) КС персоналу;
- 2) КС підприємства;
- 3) КС продукції (одержана як похідна перших двох).

Конкурентоспроможність підприємств можна визначати також на підставі аналізу виробничого потенціалу підприємства та ступеня впливу зовнішнього середовища. Перевагою такого підходу є можливість врахування особливостей розвитку конкурентної ситуації на ринку, з'ясування місця кожного підприємства на даному ринку, визначення найсильніших конкурентів серед його учасників.

#### Список використаних джерел

1. Воронкова А. Поддержка конкурентоспособности предприятия / А. Воронкова // Бизнес информ. – 2012. – № 3–4. – с. 102–103.
2. Дробитько Н.А. Методика оценки конкурентоспособности предприятий / Н.А. Дробитько // Коммунальное хозяйство городов: Научн.–техн. сб. Вып.34 (Сер. “Экономические науки”). – К.: Техніка, 2014. – С. 41–50.
3. Конкурентоспроможність економіки України: стан і перспективи підвищення / За ред. д-ра екон. наук І. В. Крючкової. – К: Основа, 2007. - 488 с.

*Науковий керівник: В.П.Валіков, кандидат економічних наук, доцент.*

## **ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Новыми явлениями в современном менеджменте является то, что как в теории, так и на практике его основные принципы постепенно приобретают универсальный характер, что сказывается на инструментах влияния эффективной работы менеджмента.

Эффективность работы современного менеджмента постоянно подлежит анализу и изучению причин, характеристик, факторов, параметров и тенденций развития. Так как окружающая среда на макроуровне постоянно подлежит изменению и способствуют этому процессы, вызванные глобализацией, то возникают и специфические проблемы. Они постоянно изменяются и могут создавать как благоприятные возможности для деятельности организации, так и неблагоприятные. Причем влияние этих факторов достаточно масштабно.

В первую очередь необходимо исследовать причины затруднения функционирования менеджмента, которые заключаются в растущем объеме используемой информации о состоянии внутренней и внешней среды, в росте интенсификации научно-технического прогресса. В современных условиях интенсивный рост научно-технического прогресса затрудняет процесс планирования на перспективу. Например, в начале XX века можно было намечать отраслевые приоритеты (ориентиры) развития на 30–40 лет вперед. В XXI веке принятие долгосрочных и особенно сверхдолгосрочных решений оказывается в принципе невозможным. Приоритеты можно очень приблизительно определять на 10–15 лет, но не исключено, что за это время обстановка изменится, и соответственно изменит ранее принятые решения. Это фундаментальная проблема современного менеджмента, и она требует совершенно иного подхода к экономической стратегии. В этой связи существенное значение приобретают комплексные и конкретные прогностические характеристики глобальной макросреды и ее составляющих. Основными факторами, оказывающими влияние, являются: технология, социальный фактор, демографический фактор, политический фактор, правовой фактор. Кроме того, основные параметры макросреды на современном этапе включают: уровень развития; конкретные показатели экономического роста; особенности воспроизводства и хода циклов; емкость внутреннего рынка; платежеспособный спрос и его структуру; проводимую властями политику.

Вышеуказанные факторы и параметры показывают степень развития, но еще приходится сталкиваться и с опасными явлениями, к которым относятся: периодические спады и финансовые кризисы; растущая неопределенность внешней окружающей среды. Практика показывает, что данная закономерность действует на всех уровнях. Изучив факторы, параметры и опасности, можно выделить главные инструменты эффективного функционирования, в котором большое значение име-



ют: режим налогообложения; уровень процентных ставок и положение на денежных рынках; тенденции движения валютных курсов; степень выраженности инфляционных процессов. Таким образом формируются тенденции развития эффективного функционирования, которые находят выражение в сокращении продолжительности жизненного цикла продукта и отрасли, а также в форсированной модернизации ассортимента производимой продукции. К этим процессам относятся особенности спроса (условий реализации) продукции, и в целом результат экономического развития.

На современном этапе возрастает значение социальных условий функционирования менеджмента, которые состоят из общих и специфических факторов. Общие факторы формируют конкретные условия для бизнеса, в то время как специфические факторы зависят от характеристики рабочей силы, квалификации, условий найма, уровня оплаты труда, уровня развитости профсоюзов, социального сознания и социального поведения различных слоев общества. Не меньшее значение имеет знание результатов сравнительного анализа демографической обстановки в разных странах и регионах и тенденций ее развития на перспективу.

Таким образом, инструменты эффективного функционирования современного менеджмента представляют собой целый комплекс факторов, параметров и условий, переходящих в тенденции развития.

*Научный руководитель: Е.Н. Литвиненко, старший преподаватель*

**К.О. Ведмідьова**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасних умовах ринкової економіки особливе місце посідає питання управління підприємством. Усім нам відомо, що для ефективного управління організацією необхідно враховувати проблеми, що існують в менеджменті. Основним завданням менеджменту є організація спільної ефективної роботи співробітників підприємств, які мають різний творчий потенціал і кваліфікацію, з метою реалізації їх стратегічних цілей і цілей самого підприємства. На сьогоднішній день український менеджмент не є досконалим, що призводить до низького рівня продуктивності та якості праці на багатьох українських підприємствах, а також до їх низької конкурентоспроможності. Виникає необхідність обговорення існуючих проблем й формування більш ефективного менеджменту та його організаційної культури. Тому дослідження в даному напрямку є досить актуальними.

Оскільки у соціально-економічній системі відбувається багато змін, необхідно пристосуватись до них та шукати нові підходи в управлінні. Сучасний український менеджмент прагне суттєвих змін. Тому постає потреба розглянути головні проблеми сьогоднішнього менеджменту.



Першою проблемою, на мій погляд, є самозакоханість, тобто більшість керівників впевнені у тому що тільки вони знають як правильно вчинити у будь-якій ситуації, вони не цінять думки та поради своїх співробітників. Це в багатьох випадках призводить до краху компанії. Адже треба прислухатись до думок своїх співробітників, адже саме вони допомагають підняти рівень підприємства.

Наступна проблема та помилка українського бізнесу, і не лише українського полягає у тому, що він зосереджений тільки на тому щоб заробляти гроші, тому у них недостатньо творчості. На це дуже вплинула економічна ситуація в нашій країні. Але є й такі бізнесмени, які прагнуть покращити світ, внести в нього щось нове і прекрасне в межах своїх можливостей. Можна зазначити, що їм в нашій країні працювати також дуже складно, але вони наполегливі та творчі, і працюють за ради суспільства, саме ними ми маємо пишатися.

Третьою проблемою в українському бізнесі є те, що майже усі забувають про споживачів. Суть у тому, що у нашій країні дуже низький рівень орієнтації на клієнта. На даному етапі розвитку наша головна мета – вижити будь-якою ціною. Але ж необхідно пам'ятати, що саме клієнти впливають на життєвий цикл будь-якого підприємства, оскільки очевидно, що бізнес існує не для підприємців, а для клієнтів та завдяки клієнтам. Основою бізнесу повинна бути орієнтованість на клієнта, а не збагачення компанії. Саме дотримання цього правила призводить до збагачення компанії, якщо спиратись на задоволення потреб клієнта та якщо робити свій продукт якісним.

Наступна проблема – жадібність і конкуренція. У багатьох галузях бізнесу ми спостерігаємо, як люди знищують один одного замість того щоб співпрацювати і творити щось більш масштабне спільними силами. У таких випадках частіше програють обидві сторони – конкуренти. Особливо, якщо у галузі панує жорстка конкуренція.

П'ята проблема – це визнання тільки власної величі. Такі бізнесмени не думають про своїх робітників, які допомагають розвинути бізнес. Якщо компанія занепадає – винні співробітники, але якщо компанія досягла успіху, то вони повністю приписують цей успіх самому собі. Проблема таких бізнесменів у тому, що вони не бажають та не вміють визнавати старання своїх співробітників та ділити з ними успіх своєї компанії.

Остання найважливіша проблема – боязнь будь-яких змін, зациклення на минулих досягненнях й робота по старій системі, бажання зберігати status quo. Дана проблема призводить до того, що у розвитку компанії спираються на досягнення, які були досить давно. Але це не призведе до успіху знов. Саме ця проблема найпоширеніша на українських підприємствах. Треба пишатися своїми минулими заслугами та намагатися їх перевершити у майбутньому.

Висновки. Сучасне підприємництво вимагає оригінальності, неповторності розв'язання проблем у конкретних ситуаціях. У менеджменті ми навчаємось, як, спираючись на набуті знання про прийоми, способи та шляхи вирішення тих чи інших задач в управлінні, досягти успіху на підприємстві. Керівник або менеджер – центральна фігура управління, роз-

робляє альтернативи управлінських рішень, він бере на себе відповідальність за підбір та організацію співробітників.

*Научный руководитель: Е.Н. Литвиненко, старший преподаватель*

**Е. Гайдук**  
*Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро*

## **АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ: ЗАДАЧИ, МЕТОДЫ И ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ**

В современных условиях хозяйствования большое значение имеет анализ элементов внутренней среды организации как часть концепции управления предприятием. Он позволяет взглянуть на организацию как единое целое, произвести оценку состояния предприятия, выявить его сильные и слабые стороны, разработать мероприятия по решению проблем организации и составить рекомендации по повышению эффективности ее функционирования. Качественно проведенный анализ внутренней среды организации обеспечивает эффективную трансформацию предприятия, дает возможность подготовить его к борьбе за выживание на конкурентном рынке.

Для проведения успешного анализа элементов внутренней среды и получения достоверных результатов необходимо выделить основные внутренние переменные организации, определить методы анализа и установить порядок его проведения. В первую очередь, необходимо подробно рассмотреть теоретические аспекты элементов, составляющих внутреннюю среду организации: целей, структуры, задач, технологии, людей. При проведении анализа следует учитывать, что каждый элемент является важной частью целого и вносит свой вклад в развитие организации. Также при исследовании внутренних переменных организации следует уделить внимание их взаимосвязи и влиянию, которое изменение одной переменной оказывает на другие элементы.

Основным принципом проведения анализа выступает выявление сильных и слабых сторон каждой переменной, а также исследование наиболее важных функциональных областей организации (производство (оказание услуг), финансы и учет, кадры, маркетинг, организация общего управления).

Следующим этапом выступает систематизация полученных данных и проведение оценки состояния предприятия. Анализ внутренней среды проводится для прогнозирования развития предприятия и разработки мероприятий, направленных на совершенствование организации, поэтому особо актуальным моментом является правильное применение имеющейся теоретической информации на практике.

Результаты анализа имеют большое значение для разработки стратегии управления организацией: они позволяют составить объективную оценку состояния внутренней среды организации, выявить направле-

ния развития предприятия и разработать рекомендации по повышению эффективности функционирования предприятия. В частности, для повышения гарантии заключения сделки следует обучать сотрудников выявлять скрытые потребности заказчика, также уделить внимание технике переговоров, психологии межличностных отношений, разработке алгоритма поиска индивидуального подхода к каждому клиенту. Обучение сотрудников психологическим приемам, сделает их деятельность более успешной, позволит повысить конкурентоспособность и профессионализм. Для увеличения количества заключенных сделок и повышения активности работников, следует усовершенствовать систему контроля на предприятии. Это дополнительно мотивирует сотрудников, способствует рациональной организации рабочего времени, а также пробуждает у персонала созидательный дух соперничества.

Внутренняя среда для любой организации является ключевым компонентом, определяющим ее позиции на рынке и успешное достижение поставленных целей. Для повышения эффективности функционирования предприятия следует своевременно решать возникающие во внутренней среде проблемы, а также непрерывно развивать ее, осуществлять нововведения.

*Научный руководитель: Е.Н. Литвиненко, старший преподаватель.*

**А.Г. Герасименко**  
**Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро**

## **СУЩНОСТЬ КРИЗИСНОГО РЕИНЖИНИРИНГА**

Реинжиниринг – это отказ от нынешних правил и устаревших подходов, либо же существенные улучшения текущей стратегии, в зависимости от положения предприятия. Реинжиниринг – это решение проблемы для предприятия в состоянии глубокого кризиса, так же как способ совершить резкий скачек для компании на стадии становления, это возможность отличиться от угрожающих конкурентов.

Во время кризиса крайне важно отказаться от неприбыльных видов деятельности, перераспределить полномочия и начать передвижение границ между подразделениями с целью экономии ресурсов. Определить количество необходимых бизнес процессов, по возможности усовершенствовать, и, по возможности упростить их нельзя без тщательного анализа. В ходе исследования текущих проблем с продуктивностью и грамотным распределением ресурсов можно обнаружить, что некоторые виды деятельности, которые ранее выполнялись последовательно – могут выполняться параллельно, тем самым ускоряя, и, качественно улучшая, бизнес процессы.

Реинжиниринг, для предприятия в состоянии кризиса, - это возможность кардинально, фундаментально изменить свой курс, тем самым избежав полной ликвидации и траты лишних ресурсов на создание совершенно нового предприятия. Замену последовательных действий на

параллельные можно описать как некое «сжатие» предприятия, как горизонтальное, так и вертикальное – появляется возможность организовать полностью децентрализованное подразделение, исполнители среднего звена самостоятельно принимают решения.

Чтобы принять решение относительно проведения реинжиниринга, нужно для начала обеспечить должную мотивацию высшему звену управления, нужна уверенность в необходимости перестройки.

В ходе реализации реинжиниринга важно освещать все происходящие процессы в средствах внутренней информации предприятия. Персонал должен быть осведомлен в осуществлении плана реинжиниринга.

Очень важно выделять достигнутые результаты.

Должна быть поставлена корректная цель, с реальным сроком её достижения, средства должны быть наиболее эффективными, персонал – мотивирован и не препятствующий реорганизации.

Реинжиниринг – это очень дорогой, весьма болезненный и, соответственно, рискованный путь развития компании.

Требования к эффективности, требования к повышенной ответственности каждого сотрудника, требования самостоятельности, которым достаточно сложно соответствовать, но при тщательном планировании, правильном построении стратегии и постановке цели, можно достигнуть очень хорошие результаты в очень короткий срок.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, старший преподаватель.*

**Д.Р. Гольденсон**  
**Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро**

## **ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА**

В современных условиях особую роль играет прогнозирование и управление рисками. Факторы внешней и внутренней среды предприятия изменяются очень динамично.

Планирование рисков - это вид деятельности, связанный с постановкой целей и задач в будущем, учитывающих фактор неопределенности. Планирование является важнейшей функцией управления рисками.

Планирование рисков включает в себя выполнение таких этапов:

1. Анализ результатов прошлых периодов.
2. Стратегическое планирование.
3. Оперативное планирование.
4. Определение основных контрольных показателей.
5. Составление проекта бюджета, обсуждение, корректировка и утверждение оптимального бюджета.
6. Контроль выполнения.
7. Оценка эффективности и прогнозирование деятельности.

В условиях быстро изменяющейся ситуации на финансовом рынке, предпочтения отдаются многосценарному, гибкому и оперативному планированию.

Уровень риска часто связан с получением или неполучением прибыли, в связи с чем любой риск необходимо спрогнозировать для того, чтобы увеличить прибыль компании.

Управление рисками - это определенная деятельность, которая выполняется в проекте от его начала до самого завершения. Как и любой другой вид деятельности в процессе управления рисками, планирование требует времени и затрат ресурсов.

Тщательное и подробное планирование управления рисками позволяет: выделить достаточное количество времени и ресурсов для выполнения операций по управлению рисками, определить общие основания для оценки рисков, повысить вероятность успешного достижения результатов проекта.

Планирование управления рисками должен быть завершено на ранней стадии планирования проекта, поскольку оно крайне важно для успешного выполнения других процессов.

При планировании рисков следует помнить, что это неконечная цель. Далее идет этап планирования реагирования на риски. Реагировать на риски можно одним из четырех способов:

1. Уклонение от риска (предпринимаем действия, чтобы риск не наступил вообще).

2. Ослабление риска (предпринимаем действия, чтобы возникший риск имел как можно меньше влияния).

3. Передача риска (передаем риск другой стороне).

4. Принятие риска (закладываем резервы в бюджет и график для покрытия данного риска).

В условиях кризиса адекватно выстроенная система управления компании, позволит вне зависимости от масштабов компании, своевременно реагировать, что имеет решающее значение, поскольку преуспевают те, кто быстро адаптируется в любых условиях.

Таким образом, осуществляя планирование рисков, необходимо определять комплекс мер по снижению и предотвращению негативных последствий, обеспечивая получение прибыли при допустимом уровне риска.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, старший преподаватель.*

**О.О. Граховська**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

### **ВПЛИВ РЕІНЖІНІРІНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ**

Головним напрямком вдосконалення системи управління підприємством в сучасних умовах є використання новітньої комп'ютерної і телекомунікаційної техніки, формування на її основі високоефективних інформаційно-управлінських технологій.

Необхідність підвищення ролі бізнес-процесів у промисловості, дослідження методів підвищення ефективності діяльності підприємств, способів реконструювання існуючого бізнесу з використанням нових технічних досягнень – перспективний напрям стабілізації національної економіки.

Реінжиніринг – це один з підходів, які активізують бізнес-процеси підприємства. Він покликаний забезпечити загальне потужне зростання результативності. Реінжиніринг орієнтований на реалізацію принципів наскрізного управління ланцюжками операцій, виконуваних взаємодіючими підрозділами промислового підприємства в цілях ефективної комбінації використовуваних факторів виробництва для найкращого задоволення запитів споживачів [2].

Інноваційність реінжинірингу в тому, що він використовує переваги комп'ютерних технологій, технологій управління людьми і змінами бізнес-процесів одночасно. Реінжиніринг сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств за рахунок зміни використовуваної в ній бізнес-моделі.

Існує два різних підходи до перетворень: «реінжиніринг» і «безперервне вдосконалення».

Основна ідея першого - радикальне переосмислення та перепроєктування бізнес-процесів. Реінжиніринг має коріння в інженерному підході до науки управління. Зміст опису бізнес-процесів для реінжинірингу – створення наочної моделі організації, потім зміна цієї моделі для рішення поточних і перспективних завдань (найчастіше – це кардинальні зміни) [3, с.122].

Назва «безперервне вдосконалення» говорить сама за себе. Її суть у довгостроковому розвитку організації через зміну її елементів.

Реінжиніринг бізнес-процесів втілюється стрибкоподібно, у великих масштабах, вдосконалення - терпляче, безперервно, зачіпаючи окремі елементи організації. Реінжиніринг проводиться зверху вниз, безперервне вдосконалення - знизу вгору.

Реінжиніринг бізнес-процесів хороша можливість радикального оновлення і шанс швидко і наочно показати результат. Але у нього великі ризики: кардинальність, нестабільність, концентрація ресурсів у часі і високий рівень опору з боку рядового персоналу [1].

Безперервне вдосконалення більш прийнятно з точки зору збереження соціальної рівноваги, так як зміни відбуваються природним шляхом, стимулюється самоорганізація людей і колективів.

Реінжиніринг створює нові технології процесів, вдосконалення - використовує резерви, закладені у вже існуючих технологіях.

Можна зробити висновок, що починати реінжиніринг потрібно тільки тоді, коли необхідно поліпшити показники роботи, по-перше, швидко, а по-друге, набагато, наприклад всього за рік в два рази. Заради 10% покращення показників без особливої потреби використання реінжинірингу бізнес-процесів може виявитися навіть шкідливим для організації.

Мета реінжинірингу і вдосконалення бізнес-процесів — виживання в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища. Вони можуть дати: істотне скорочення витрат; базу для розширення бізнесу; перехід на

якісно новий технологічний рівень; готовність до впровадження автоматизованих систем управління [4].

Сьогодні конкурентоспроможність компанії істотно залежить від можливості перетворення ключових процесів підприємства в підтримку стратегічних ініціатив, націлених на гнучке задоволення вимог замовника[3].

Підвищити ефективність бізнесу можна різними способами і не остання роль у цьому відводиться інновацій. Результати впровадження інновацій вже починають виправдовувати вкладені в них кошти.

Впровадження інновацій в якість управління, автоматизацію, вдосконалення бізнес-процесів тягне за собою зниження витрат, підвищення продуктивності і дозволяє швидше розвивати бізнес, і випереджати конкурентів. Де вища якість управління, де краще обслуговування клієнтів, де менше витрати і де поставлена робота зі стратегічними цілями і показниками - там зростання, там прибуток, там розвиток [2].

Незважаючи на той факт, що у давно існуючих на ринку організацій є і ресурси, і технології для впровадження інноваційної бізнес-моделі, більшість з них впроваджується новачками. Це обумовлено цілим рядом причин. Найчастіше керівництво усталених компаній не бажає розвивати новий бізнес, вважаючи його непривабливим або вказуючи на наявність більш важливих поточних проблем, пов'язаних з існуючим бізнесом. Також керівництво пов'язує вдосконалення або впровадження нової бізнес-моделі з необхідністю великого обсягу додаткових інвестицій, у той час як основний фокус зроблений на отриманні прибутку з колишніх інвестицій в основний бізнес. Але відмова від існуючої бізнес-моделі на користь нової не завжди буде правильним рішенням. Тут необхідно враховувати економічний ефект, результати детального аналізу операційних і фінансових наслідків.

«Компанії-ветерани» повинні бути готові до появи нових гравців і мати відповідну стратегію реагування. Однак практика показує, що старожили ринку спочатку не сприймають нових гравців з інноваційними бізнес-моделями як сильних конкурентів. Поки «ветерани» зберігають свою клієнтську базу, вони не звертають на «новачків» уваги, і нові бізнес-моделі не викликають у них особливого інтересу. Коли ж «інноватори» починають генерувати прибуток і відвойовувати свої ринкові ніші, конкурентам доводиться реагувати [1].

Правильно обрана стратегія реагування може перетворити поява на ринку нової бізнес-моделі загрози в нову можливість для розвитку бізнесу: входження в новий бізнес-сегмент, розвиток нових компетенцій, збільшення доходів, скорочення витрат і забезпечення захисту від конкурентів.

Таким чином, можна зробити висновок, що вектор розвитку реінжинірингу і вдосконалення бізнес-процесів, що протікають в організації, повинне бути базою для підвищення ефективності діяльності підприємств.

#### Список використаних джерел

1. Лоханова В.Н. Реинжиниринг как инструмент преобразований в антикризисном управлении / В.Н. Лоханова // Вестник Университета (Государственный университет). – 2009. – Т.1, №25. – С.281-288



2. Таранюк Л.М. Аналіз виявлення та систематизації ризиків реінжинірингових заходів на підприємстві / Л.М. Таранюк, П.В. Гриценко, Д.С. Полов'ян // Економічний простір. – 2010. - №39. – С. 287-292

3. Шеин Д.А. Реинжиниринг воспроизводственных процессов на нефтеперерабатывающем предприятии / Д.А. Шеин // Приволжский научный журнал. – 2007. - №1. – С. 122-126

4. Дмитрий Иванченко. Инновационные бизнес-модели в условиях конкурентной среды [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://strategy.ru/UserFiles/File/Strategy.ru/innovative-business-models-in-a-competitive-environment.pdf>

*Науковий керівник: О.А. Євтушенко, старший викладач.*

**Ю.Г. Гуторова**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Втрата життєздатності сучасних підприємств України, як правило, викликана невідповідністю технологічного, виробничого і організаційного потенціалу підприємств споживчому попиту. Це викликає необхідність здійснення на підприємствах процесу реструктуризації, і, отже, зміни їх організаційної структури управління. Вітчизняні підприємства поки не стали ефективними суб'єктами ринкової економіки, тому створення результативного господарського механізму їх адаптації до умов ринку є нагальною проблемою.

Недосконалість ринкових механізмів, що склалися за роки реформ, відсутність державної інноваційної політики та ефективної системи управління вітчизняними підприємствами позбавляють українську економіку перспектив стабільного економічного зростання. Навіть технічне переозброєння і реконструкція виробництва, підвищення інноваційного потенціалу без створення ефективної організаційної структури управління не здатні впоратися зі сформованим стан справ.

У зв'язку з цим нагальними завданнями керівництва підприємств є: перехід до стратегічного управління підприємством шляхом:

- стратегічного планування реакції підприємств на зміни зовнішнього середовища;
- формування відповідної організаційної структури управління, що забезпечує реалізацію обраної стратегії;
- розробки системи показників, що дозволяє координувати і контролювати процес реалізації цілей і завдань, згідно з наявними в розпорядженні ресурсами;
- систематичного аналізу причин мають місце відхилень фактичних значень підконтрольних показників від запланованих;
- прийняття колегіальних управлінських рішень щодо ліквідації відхилень.



Як свідчить досвід діяльності українських підприємств, несвоєчасність або затримка змін організаційної структури управління на підприємствах знижує ефективність їх функціонування і стає причиною важких економічних наслідків.

Доречно зазначити, що організаційна структура управління підприємством являє собою упорядковану сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів системи управління. Саме її склад, взаєморозташування і ступінь стійкості цих відносин забезпечують цілеспрямоване функціонування і розвиток підприємства як єдиного цілого.

Пропонована нами концепція довгострокового комплексного розвитку підприємства передбачає розвиток системи управління шляхом систематичного її вдосконалення, тобто приведення організаційної структури та організаційного механізму у відповідність з цілями управління. Спрямованість цього процесу забезпечується розробкою та поетапної реалізації довгострокової системної концепції організаційної перебудови, тобто упорядкування системи, повинна носити не спонтанний, а постійний діючий характер.

На наш погляд, розробка стратегічно ефективної організаційної структури управління є основною умовою реалізації стратегії адаптації підприємства до зовнішніх умов функціонування. Тим не менше проблема оцінки ефективності організаційної структури управління поки не отримала достатнього висвітлення в науковій літературі, хоча в реальній практиці організаційного проектування оцінка ефективності необхідна як для діючої організаційної структури, так і для порівняння різних варіантів її вдосконалення. Залишаються відкритими і питання формування стратегічно ефективної структури управління з урахуванням ймовірного впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Тому вироблена нами концепція розвитку підприємства через систему цілей є актуальною і може бути використана в практичній діяльності промислових підприємств, тому що дозволяє не тільки управляти організаційним розвитком, але і передбачати напрямок розвитку його організаційної структури управління.

*Науковий керівник: В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук, доцент.*

**Б.М. Дегтярьов**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **ВІДМІНИ РЕІНЖІНІРИНГУ ВІД РЕФОРМУВАННЯ, РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТА РЕОРГАНІЗАЦІЇ**

В даний час в усьому світі спостерігається прискорення темпів змін, що виявляється в швидкості розробки і впровадження інновацій, скорочення життєвого циклу товарів, появу нових послуг.

В економічній літературі для визначення змін, здійснюваних на підприємстві, найбільш широко використовуються поняття «реформуван-

ня», «реструктуризація», «реорганізація» і «реінжиніринг». Реорганізація (найбільш вузьке з цих понять) розуміється як структурна перебудова підприємства, реформування - процес змін умов функціонування підприємства при реакції ринкової економіки, реінжиніринг - як процес змін, який стосується виробничо-економічні аспекти, реструктуризація визначається як найбільш складний процес змін, що охоплює практично всі аспекти діяльності підприємства.

Реформування підприємств передбачає: покращення управління, підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції, що випускається, підвищення продуктивності праці, зниження витрат виробництва, поліпшення фінансово-економічних результатів діяльності. Реформування визначає зміна відносин власності та адаптацію цілей, стратегій, політики та організаційної структури управління підприємством до нових умов його функціонування при становленні ринкової економіки.

Підсумком реформування підприємства повинно стати встановлення його місії, тобто що і в яких кількостях воно виробляє, і визначення його основних цілей та напрямків розвитку. Це робиться на основі розробки стратегії розвитку підприємства.

Реструктуризація - заходи, спрямовані на підвищення економічної ефективності, ринкової конкурентоспроможності, загальну адаптацію підприємства до ринкового середовища. Це становить процес змін організаційно-правової структури, менеджменту і майна, а також основних напрямків діяльності (маркетинг, фінанси, виробництво, кадри), спрямованих на організацію стабільної та ефективної роботи підприємства.

Реструктуризація підприємства як метод підвищення ефективності і продуктивності факторів виробництва (праці і капіталу) проводиться шляхом його переозброєння на базі новітніх технологій, застосування нових методів організації виробництва та управління, вивільнення зайвих працівників.

Реорганізація підприємства являє собою специфічний спосіб припинення діючих та створення нових юридичних осіб (крім випадків реорганізації у формах приєднання та виділення), що тягне перехід прав та обов'язків від раніше діючих юридичних осіб до оплати. Причини для проведення реорганізації можуть бути різними.

Реінжиніринг бізнес-процесів - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різних, стрибкоподібних покращень у вирішальних, сучасних показниках діяльності компанії, таких, як вартість, якість, сервіс і т.д.

Для успіху реінжинірингу необхідно виділити достатню кількість ресурсів (витрат часу і роботи найбільш відповідальних людей компанії). Досягнення високих результатів неможливе без істотних інвестицій в програму реінжинірингу. Причому вони повинні забезпечити проведення реінжинірингу в досить короткі терміни.

Можна зробити висновок про те, що всі вищезгадані поняття не є рівнозначними. Застосування кожного з них може бути обумовлено спе-

цифічними властивостями господарюючого суб'єкта, а також стратегічними цілями його керівництва. Перед проведенням будь-яких змін необхідно зрозуміти, до яких наслідків це призведе, ретельно обміркувати можливість застосування зміни в конкретній організації, проаналізувати, як це впишеться в процес поліпшення роботи компанії, а потім вже планувати і здійснювати реформування бізнес-процесів на професійному рівні.

*Науковий керівник: О.А. Євтушенко, старший викладач.*

**А.О. Дубіль**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро**

## **РОЗРОБКА ЕКОЛОГІЧНОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ФРЕЗА»**

Діяльність будь-якого промислового підприємства пов'язана з необхідністю керувати різними видами ризиків, які прийнято розуміти як співвідношення ймовірності виникнення ризикових ситуацій та їх можливих наслідків.

Сутність управління ризиками полягає в тому, щоб визначати потенційні відхилення від запланованих результатів і керувати цими відхиленнями для поліпшення перспектив, скорочення збитків і поліпшення обґрунтованості прийнятих рішень. При цьому найбільш ефективним способом впровадження засад ризик-менеджменту в існуючу практику діяльності підприємств є розгляд даної діяльності у вигляді окремого бізнес-процесу. В якому «вхід» – це вихідні складові бізнес-процесу (матеріально-технічні ресурси, фінанси, інформація, персонал), «вихід» – результат бізнес-процесу. При цьому керуючий вплив – це вплив на бізнес-процес (процедура управління, установлені норми, вимоги, терміни тощо). Ресурсами таких бізнес-процесів є засоби, використовувані для здійснення процесу (технічні, матеріальні, технологічні, організаційні тощо).

Стосовно визначення моделі процесу ризик-менеджменту підприємства прийнято відносити наступні складові:

- інформація про діяльність підприємства;
- дані про функціонування («вхід»);
- забезпечення прийнятного рівня ризику при здійсненні діяльності («вихід»);
- загальна політика підприємства, його стратегія і тактика («управлінський вплив»);
- управлінський персонал, у тому числі вище керівництво («ресурси»).

Проведений нами аналіз та оцінка екологічної діяльності підприємства ТОВ «ФРЕЗА» показав, що воно відноситься до 3 класу небезпеки. При цьому екологічна політика підприємства являє собою комплекс заходів, спрямованих на запобігання, зменшення, ліквідацію наслідків шкідливого впливу основної виробничої діяльності на навколишнє середовище.

На підставі аналізу та оцінки екологічної політики підприємства нами були запропоновані основні напрямки інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємства. Як відомо, традиційні методи управління ризиками передбачають фрагментацію, епізодичність і обмежене застосування, а запропонована нами система ризик-менеджменту орієнтована на інтеграцію, неперервність та охоплення усіх видів діяльності.

Основними перевагами впровадження запропонованого нами екологічного ризик-менеджменту є зниження фактору невизначеності при здійсненні діяльності підприємства, покращене планування і підвищення ефективності, економія ресурсів, поліпшення взаємовідносин із зацікавленими сторонами, підвищення якості інформації для прийняття рішень, зростання ділової репутації.

*Науковий керівник: В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук, доцент.*

**М.В. Дударева**  
*Університет імени Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **РОЛЬ КОНСУЛЬТАНТА В РЕАЛИЗАЦИИ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

Реинжиниринг — это радикальное Реинжиниринг бизнес процесов (РБП) стал популярным в США в начале 90-х годов и сейчас широко используется в различных странах мира. В настоящее время некоторые украинские компании также приступили к реализации у себя методологии РБП переосмысление и перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании — таких как стоимость, качество, сервис и темпы.

Работа по обеспечению реинжиниринга бизнес-процессов сопровождается серией интервью с персоналом заказчика, процессным консультированием, семинарами и тренингами, а также мероприятиями, необходимыми для построения базовых моделей бизнес - процессов.

Важную роль играет консультант, так как он проектирует любую композицию проекта с учетом потребностей клиента (например, «Шесть сигма»).

Возможными целями проекта могут быть:

- перепроектирование (реинжиниринг) бизнес-процессов предприятия за счет изменение способов организации работ, проведение комплекса внедренческих мероприятий;
- устранение всех видов потерь и рост производительности потока;
- внедрение на предприятии метода и организационной инфраструктуры;
- определение и успешное выполнение первоочередных задач совершенствования.

Этапы проекта:

1. Оцінка потенціала підвищення ефективності системи управління виробництвом.
2. Перепроектирування системи управління виробництвом.
3. Розробка плану заходів по оптимізації системи управління виробництвом.
4. Впровадження проектних рішень.
5. В процесі роботи клієнт і консультант спільно:
  - створюють організаційну інфраструктуру проекту;
  - проводять аналіз функціонального розподілу праці в перепроектируваних бізнес-процесах;
  - аналізують організаційно-управлінські структури бізнес-процесів;
  - оцінюють механізм прийняття управлінських рішень і основні проблеми інформаційного обміну;
  - розробляють рекомендації по підвищенню ефективності і систему управління перепроектируваних бізнес-процесів.
  - проводять календарне планування основних заходів по реформуванню організаційно-управлінської системи.
  - виявляють втрати. Оцінюють потенціал скорочення втрат.

Таким чином, при організації робіт по реінжинірингу бізнес-процесів особу роль грає співпраця консультанта зі спеціалістами підприємства-замовника.

*Науковий керівник: О.А. Євтушенко, старший викладач.*

**О.А. Євтушенко**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень фінансового забезпечення відтворення основних засобів буде визначатися наявністю умов для формування джерел фінансування відтворювальних витрат при підтримці нормального рівня технічного стану основних засобів підприємства.

Діагностика рівня фінансового забезпечення відтворення основних засобів – процес оцінки управління фінансовим забезпеченням відтворення основних засобів підприємства, який спрямований на визначення проблем та можливих шляхів їх розв'язання. Діагностику ефективності управління фінансовим забезпеченням відтворення основних засобів машинобудівних підприємств пропонуємо проводити за наступними етапами: групування показників управління фінансовим забезпеченням відтворення основних засобів; їх шкалювання та наступний матричний аналіз.

Розглянемо послідовність дій при реалізації методики діагностики ефективності управління фінансовим забезпеченням відтворення основних засобів машинобудівних підприємств.

На першому етапі відбувається групування показників управління фінансовим забезпеченням відтворення основних засобів машинобудівних підприємств.

Показники, що використовуються для діагностики запропоновано розділити на дві групи – показники наявності та використання основних засобів машинобудівного підприємства та показники фінансового забезпечення відтворення основних засобів машинобудівного підприємства.

Показники наявності та використання основних засобів машинобудівного підприємства мають оцінювати технічний стан, рух та ефективність їх використання. До цієї групи показників слід віднести коефіцієнт зносу, коефіцієнт оновлення, фондовіддачу, рентабельність основних засобів. Коефіцієнт зносу характеризує технічний стан основних засобів, коефіцієнт оновлення – рух основних засобів, фондовіддача, та рентабельність основних засобів – ефективність їх використання.

Ця група показників включає співвідношення нерозподіленого прибутку та власного капіталу, співвідношення амортизації до зносу, коефіцієнт автономії, коефіцієнт поточної ліквідності. Співвідношення нерозподіленого прибутку та чистого прибутку визначає ступінь капіталізації прибутку та наявність власних джерел фінансування. Співвідношення амортизації до зносу дає оцінку достатності нарахованої за період амортизації для відновлення накопиченого зносу основних засобів. Коефіцієнт автономії характеризує незалежність від зовнішнього фінансування та можливості для залучення позикових коштів. Коефіцієнт поточної ліквідності визначає платоспроможність підприємства.

За кожною з груп показників будемо інтегральний показник – за першою групою показників наявності та використання основних засобів, за другою – показник фінансового забезпечення відтворення основних засобів.

На другому етапі відбувається шкалювання складових показників наявності та використання основних засобів і фінансового забезпечення відтворення основних засобів машинобудівного підприємства.

Шкалювання означає класифікацію даних за певними критеріями. На практиці застосовуються номінальні шкали (класифікаційні), порядкові шкали (рангові) і кількісні (метричні).

На третьому етапі відбувається розрахунок показників наявності та використання основних засобів і фінансового забезпечення відтворення основних засобів машинобудівного підприємства.

Четвертий етап – ранжування значень показників для визначення ефективності фінансового забезпечення відтворення основних засобів машинобудівного підприємства.

П'ятий етап – проведення матричного аналізу ефективності фінансового забезпечення відтворення основних засобів машинобудівних підприємств.

Шостий етап – визначення напрямів підвищення ефективності фінансового забезпечення відтворення основних засобів машинобудівних підприємств.

Отже, матриця ефективності фінансового забезпечення відтворення основних засобів машинобудівного підприємства дозволяє діагностувати ефективності фінансового забезпечення відтворення основних засобів.

## **ОПИС ПРОБЛЕМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ІНФОРМАЦІЙНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ**

На сьогоднішній день можна побачити, що важливою проблемою сучасного менеджменту підприємств є те, що керівники не бажають усвідомлювати необхідність вирішення деяких проблем. При цьому багато представників топ-менеджменту взагалі не бачать необхідності створення нових підрозділів та визначення напрямів подальшого розвитку організації.

У теперішній час на підприємствах дуже частими є випадки коли молоді менеджери виявляються значно ефективнішими на керуючих ланках підприємства, ніж самі засновники підприємства (варто зазначити, що за останні роки розвиток спільноти, розвиток технологій, нововведення в бізнесі зробили значний крок вперед).

Молоді спеціалісти сьогодні вводять нововведення на своїх підприємствах такі, як: інтернет-сторінки, нові продукти, тощо. Вони впевнені, що замовивши послуги малознайомої маркетингової або консалтингової компанії не втратять бази даних, інформації, покупців, посередників або постачальників.

Молоді спеціалісти прекрасно розуміють – світ змінився, та все те, що було в цьому світі, також змінилось.

Вони розуміють, що актуальним питанням на підприємствах є введення новинки в процесі виробництва або впровадження нововведень.

«Підприємства-вовки», які працюють ще з 90-х років та займали лідируючі позиції в рейтингах країни за продажами - в наш час починають значно погіршувати свої показники в рейтингах, та поступово віддавати свої позиції іншим, більш новим компаніям. А все це чому? Так, погоджуйтесь з вашими думками, виробництво було зроблено ідеально на той час... але, хто говорить, що на сьогоднішній день немає більш вигідніших варіантів ведення бізнесу, продажу, заохочення покупців у випадку (B2C), або у випадку з підприємствами (B2B)? Заохочення, просування, реклама зараз поступово починають переходити на кібернетичні простори, та інформаційні простори.

На думку Дженіса Х. Роунолда “... у сьогоденні люди або завжди відпочивають або завжди знаходяться в мережі”, бо інформація, її потоки зараз займають значне місце в житті людини.

Зараз все рідше можна побачити роздачу флаєрів, але все частіше можна почути, що важливу інформацію людина отримує через соціальну мережу.

З реального світу (реклама на білборді) реклама все частіше переходить до кіберпростору. Є думки, що вже у 2017 році найбільший прибуток може бути отриманий веб-сторінкою YouTube, тому що починається ера рекламних роликів: перед запуском бажаного відео – буде необхідність продивитись 4-5 секунд реклами, в якій будуть знаходитись сьогоднішні компанії.



Сегмент світового ринку, який охоплює споживачів, які дивились, дивляться, будуть дивитись відео – просто вражає... І надалі буде ще більше! Сьогоднішня кількість наукових винаходів просто вводить в стан шоку: науково-технічна революція продовжується, особливо це помітно в інформаційній сфері! Тобто, зараз майже кожного року люди знаходять, виробляють, вигадують щось нове та значна більшість цього нового може бути використано для задоволення потреб суспільства лише в інформаційному світі!

Вважаю не варто бути здивованим, що за деякий час, люди зможуть майже не займатись роботою, а всю роботу будуть виконувати роботи зі штучними інтелектом.

Сьогодні головною задачею менеджера та менеджменту всіх підприємств, що бажають залишитись на ринку актуальними - швидка реакція на зміни на своєму ринку та максимально швидке налаштування підприємства під ці зміни.

Зміни - ось що є головною та актуальною проблемою на сьогоднішній день.

*Науковий керівник: Й. Лезак, доктор філософії.*

**С.В. Кириленко**

*Тернопільський національний економічний університет*

## **ТЕНДЕНЦІ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНИХ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛІ ЇХ ПРОДАЖУ У ВІТЧИЗНЯНИХ БАНКАХ**

Аналізуючи тенденції розвитку банківського сектору в розвинутих країнах світу, можна помітити спільні для багатьох регіональних ринків особливості. В першу чергу варто відзначити посилення впливу мобільних технологій на роздрібні фінансові послуги. Сьогодні практично всі представлені на ринку банки так чи інакше використовують для обслуговування клієнтів дистанційні канали — термінали самообслуговування, мобільні додатки, онлайн-сервіси, тощо. По-друге, значною мірою відбувається скорочення кількості відділень банків з огляду на розвиток онлайн-каналів дистрибуції роздрібних послуг. При цьому відбувається зміна формату обслуговування клієнтів в тих відділеннях, що залишаються.

В Україні поки що лише окремі банки починають скорочувати кількість відділень, однак це викликано реорганізацією та іншими причинами, а не реалізацією стратегії переходу до активного використання дистанційних каналів дистрибуції. На даний час основні гравці банківського ринку України усвідомлюють перспективи дистанційного обслуговування роздрібних клієнтів, але лише в окремих банках комплекс надаваних ними послуг можна схарактеризувати як “фінансовий супермаркет” (ПриватБанк).

“Мобілізація” фінансових та банківських послуг призводить до істотних змін у способах їх продажу та використання. Для здійснення ба-



гатьох типових операцій клієнтам не потрібно звертатись до банківської установи, а достатньо лише скористатись спеціальним додатком чи онлайн-сервісом:

- переказ коштів;
- погашення кредиту;
- відкриття накопичувального рахунку;
- оплата товарів чи послуг, тощо.

Яких змін зазнає банківський сектор у частині продаж послуг та обслуговування клієнтів із активним розвитком інформаційних технологій? Для початку варто підсумувати виклики, що постають перед банками в епоху цифрових технологій:

- зростання конкуренції. Як з боку інших банків, що використовують типові послуги та продукти (онлайн-банкінг, тощо) так і фінансово-технічних компаній, що надають роздрібні банківські послуги;

- накопичення великої кількості даних про клієнта. Відбувається це через зростання кількості онлайн транзакцій та безготівкових розрахунків;

- збільшення кількості послуг, що надаються банківськими установами. Дедалі більше банків збільшують спектр надаваних послуг як конкурентну перевагу і такий підхід сприяє не тільки підвищенню лояльності клієнтів, але і збільшує точність прогнозних даних про їх поведінку, визначених на основі інформації про використані послуги.

В продажу роздрібних банківських послуг сьогодні ключову роль відіграють не відповідальні працівники банку, а характеристики самого продукту та способи його отримання та використання. Переважна більшість клієнтів банківських установ, котрі активно користуються банківськими продуктами та проводять безготівкові розрахунки, надають перевагу віддаленому обслуговуванню для економії часу.

Як свідчить динаміка використання банківських послуг в одному з найбільших банків України — ПриватБанку, більшість клієнтів вибирають послуги цієї установи через декілька причин, що повністю підтверджують сучасні тенденції ринку в цілому:

- віддалене обслуговування з можливістю використання більшості послуг без відвідування відділення;

- можливість отримати супутні послуги в зручному вигляді за допомогою дистанційного обслуговування - придбати квитки, сплатити комунальні послуги, замовити доставку товарів, тощо.

Підсумовуючи вищевказане варто відзначити наступні тенденції розвитку банківського сектору в Україні:

- зменшення кількості банків, що надають роздрібні банківські послуги внаслідок злиття та поглинання;

- розширення спектру дистанційних послуг в банках;

- поява та розвиток повністю “цифрових” банківських установ, котрі надають свої послуги виключно за допомогою віддалених каналів продаж;

- розширення переліку доступних в банках продуктів шляхом пропозиції небанківських послуг, розвиток формату “фінансового супермаркету”.

Продаж банківських послуг поступово починає орієнтуватись на аналіз даних про поведінку клієнта. Завдяки наявності інформації про використання клієнтом інших послуг в минулому, сьогодні стає можливим прогнозувати поведінку клієнта і заздалегідь пропонувати йому ті продукти, вірогідність зацікавлення в котрих є надзвичайно великою.

*Науковий керівник: О. М. Сохацька, доктор економічних наук, професор.*

**М.Н. Киселёва**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **СУЩНОСТЬ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ**

В наши дни в системе управления активно используется процессный подход. Он является фундаментальным в международных стандартах ISO серии 9000:2000. Окончательное формирование этой концепции управления завершилось в 80-х годах.

Основное понятие, фигурирующее в процессном подходе – это понятие процесса.

*Процесс* – система действий и мероприятий, которая способствует превращению имеющихся ресурсов в продукт. *Вход процесса* – имеющиеся в распоряжении материальные, нематериальные, человеческие, информационные ресурсы, участвующие в бизнес-процессе, и их переработка ведет к достижению результата, который необходим. *Выход процесса* – продукт либо услуга, получившиеся по окончании процесса [2]. На предприятии процессы тесно взаимодействуют и связаны между собой. Важно определить границы ответственности и функции руководящего состава. Главное условие – цикличность, повторяющиеся процессы, никакие случайности не допустимы. *Владелец процесса* – сотрудник организации, имеющий все необходимые ресурсы, начиная от персонала и заканчивая информацией о протекающих процессах, управляет ими и осуществляет контроль и несет ответственность за результат на определенном участке работы.

*Основные процессы* проходит на своем пути продукция: сначала идет процесс изучения рынка, затем создание проекта, и наконец принимает вид материального объекта: товара, услуги, и т. д. Для эффективного и бесперебойного функционирования основных процессов необходимо наладить *вспомогательные процессы* [1].

Процессный подход заключается в создании горизонтальных связей на предприятии. Все отделы являются участниками одного процесса и единым целым, организуют работу так, чтобы обеспечить результативность и сами принимают решения относительно текущих проблем без непосредственного участия руководства.

Из большого множества направлений можно выделяют несколько основных, где используется рассматриваемый подход, к примеру, анализ и определение налаженности взаимодействия различных структурных

подразделений підприємства, сегментування бізнес-процесів, чіткі межі зон відповідальності, розробка показувачів ефективності, розробка і затвердження системи управління при зміні умов зовнішнього середовища, запобігання виникненню будь-яких відхилень або відхилень [3].

Процесний підхід дозволяє створювати більш прозору систему управління, систематизувати, аналізувати і використовувати отримані показувачі на кожному етапі діючих процесів. Визначає можливості для підвищення ефективності, визначення порядку роботи з документами, розробки дійсних шляхів для досягнення зниження рівня витрат і підвищення рентабельності, мінімізувати вплив людського фактора, вдосконалити механізм прийняття рішень і систему аналізу запитів клієнтів [3].

#### Список використаної літератури

1. Аронов, И. З. Технічне регулювання – інструмент інновацій. // Стандарти і якість. - 2007. - № 1. – С. 28 - 33
2. Любушин, Н. П. Аналіз управління якістю: навчальний посібник для вузів / Н. П. Любушин. – М.: Юніті-Дана, 2006. – 598 с.
3. Морозов, Ю. П. Теорія управління: Навчальний посібник для вузів / Ю. П. Морозов. – М.: Юніті-Дана, 2007. – 379 с.

*Науковий керівник: О.А. Евтушенко, старший викладач.*

**Г.С. Коваль**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

### СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Проблема управління ризиком є актуальною. Діяльність всіх організацій пов'язана з небезпекою виникнення непередбачених витрат. Тому для кожної компанії дуже важливо передбачити зміну факторів, а також умов, здатних зробити істотний вплив на її функціонування. Кожне нове підприємство чи новий проект неминує стикається на своєму шляху з певними труднощами, які загрожують його існуванню. Для підприємця дуже важливо вміти передбачити подібні труднощі для того, щоб заздалегідь розробити стратегії їх подолання. Необхідно дуже уважно оцінити ступінь ризику і виявити ті проблеми, з якими може зіткнутися бізнес.

Ризиком називають поєднання ймовірності і наслідків настання несприятливих подій. Також можна вважати, що ризик – це безпосередньо певна подія, яка здатна принести людям шкоду або збиток. Процес управління ризиками включає цілепокладання, маркетинг та менеджмент. Ризик цілепокладання при управлінні ризиками - це процес і результат вибору найкращої мети в управлінні ризиком з обліком наявних ресурсів і обмежень поточної соціально-економічної, а

також ринкової ситуації. Ризик-менеджмент - вибір методів та інструментів управління ризиками при певних цілях управління з урахуванням обмежень, які існують реально, на використання конструктивних, технологічних, організаційних (наприклад: охорона праці і техніка безпеки), фінансових інструментів, які доступні для суб'єкта ризику в певній ситуації. Ризик-менеджмент – слугує для того, щоб підтримати баланс між ресурсами, людьми та цілями в процесі досягнення певних ризик-цілей. Ризик-менеджмент як і взагалі будь-який менеджмент, повинен включати чотири складові: планування, мотивацію, організацію і контроль [1]. Важливо пам'ятати, що управління ризиками одночасно є як наукою, так і мистецтвом. Чим більш оригінальним є проект, тим вище роль мистецтва в управлінні ризиками. Тому ефективність управління ризиками може бути підвищена не тільки за рахунок застосування наукових методів, але і творчих удач суб'єкта ризику. Істотним для управління ризиками є і та обставина, що суб'єкт, а іноді і об'єкт такого управління, як правило, знаходиться в стресовому стані. Управління ризиками можливо як в напрямку збільшення можливого виграшу, так і в напрямку зниження можливого програшу.

Отже, можна зробити висновок, що протягом всього життя людини переслідує ризик. Іноді, не маючи повної інформації, нам доводиться робити вибір, який, на жаль, не завжди є правильним. Будь-який підприємець завжди діє на свій страх і ризик, подальша діяльність організації буде залежати саме від цієї людини, від його далекоглядності і знань.

Управління ризиками - це одна зі складових загальноорганізаційного процесу виробництва, тому воно повинно бути інтегровано в цей процес, повинно мати свою стратегію, тактику т оперативну реалізацію [2]. При цьому важливо не тільки здійснювати управління ризиками, а ще й періодично переглядати заходи та засоби такого управління. При виборі конкретних засобів управління ризиком слід виходити з певних принципів: ніколи не ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал, також не ризикувати багато чим заради малого, а ще завжди слід намагатися передбачати наслідки ризику. Застосування на практиці цих принципів означає, що необхідно розрахувати максимально можливий збиток за даним видом ризику, зіставити його з обсягом капіталу підприємства, що піддається даному ризику, а потім зіставити весь можливий збиток із загальним обсягом власних фінансових ресурсів. І тільки зробивши останній крок, можливо, визначити: чи не призведе даний ризик до банкрутства підприємства.

Список використаних джерел:

1. Владимиров В. А, Воробйов Ю. Л., Малінецькій Г. Г. та ін. «Управління ризиком. Ризик, сталий розвиток, синергетика» - М., 2010.
2. Балабанов І. Т. «Ризик-менеджмент» - М.: Фінанси і статистика, 2008.

*Науковий керівник: О.А. Євтушенко, старший викладач.*

## ПРОБЛЕМЫ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Сегодня многие компании осознают, что залогом долгосрочного и успешного функционирования является не ориентация на прибыль и успех, а построение эффективной конкурентоспособной стратегии и успешного внедрения управления бизнес-процессами. Реинжиниринг — это перепроектирование бизнес-процессов для резкого улучшения деятельности компании. Реинжиниринг означает отказ от выбранного пути развития. Он заставляет выбирать иную дорогу. В реинжиниринге важным является то, как мы хотим организовать работу именно сегодня с учетом спроса на сегодняшнем рынке и возможностей сегодняшних технологий. Таким образом, можно выделить три основных задачи реинжиниринга:

1. Отказ от устаревших правил и подходов и начала делового процесса с нуля.

2. Пренебрежение к действующими системами, структурами и процедурами компании и радикальное изменение способов хозяйственной деятельности.

3. Значительные изменения показателей деятельности.

В каких случаях необходим реинжиниринг? Во-первых, в условиях, когда компания находится в состоянии глубокого кризиса. Этот кризис может выражаться в явном, неконкурентном уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта фирмы. Во-вторых, реинжиниринг необходим, когда у компании есть предпосылки нежелательной конкуренции, уменьшении доходности и уровня спроса. В третьих, он незаменим для таких компаний, перед которыми стоит задача быстрого отрыва от ближайших конкурентов и создание уникальных конкурентных преимуществ. В реинжиниринге обычно выделяют два существенно отличающихся формы деятельности:

1. Кризисный реинжиниринг – это форма по перепроектированию и реинжинирингу бизнес-процессов. Она применяется к компаниям, в которых дела идут совсем плохо и необходимо создать комплекс мер по ликвидации проблемных мест.

2. Реинжиниринг развития – это совершенствование бизнес-процессов. Такая форма применяется, когда дела у организации идут в целом неплохо, но ухудшилась динамика развития, конкуренты стали опережать.

Такая перестройка осуществляется после тщательного анализа, показывающего как недостатки, так и скрытые возможности. Следствием глубокого и всестороннего обследования может служить нахождение обширных областей совершенствования бизнес-процессов средствами их упрощения. Например, качество и скорость хода определенного бизнес-процесса можно увеличить, если параллельно выполнять те виды деятельности, которые ранее выполнялись последовательно. Для обеспечения деятельности большинства небольших организаций, вполне

достаточно 3-10 основных бизнес-процессов. Определить их невозможно без соответствующего анализа и определенных навыков. Проведенные исследования показали, что масштаб программы реинжиниринга полностью зависит от охваченной группы бизнес-процессов, а результат программы может быть как положительным, так и отрицательным. Проблемы проведения реинжиниринга бизнес-процесса По мнению руководителей компании, сегодня легче создать новое производство, чем вносить изменения в предприятие с большими основными фондами и сформированной под их обслуживание системой управления. Для того чтобы достичь целей с помощью реинжиниринга, необходимо также обеспечить должную мотивацию высшего звена управления, поскольку без его уверенности в необходимости перестройки компании невозможно добиться конечного результата реинжиниринга. Все ответственные за реинжиниринг лица должны быть наделены соответствующими полномочиями, в противном случае они будут отторгнуты средним звеном управления, выполняющим текущие функции. Работа по реинжинирингу должна широко освещаться в средствах внутренней информации предприятия, что обеспечивает понимание всеми того, что делается. Как показывает практика, для реализации намеченной программы важно четко определить и распределить роли, обязанности и ответственность каждого участника для обеспечения реализации целей программы. В ходе реализации работ по реинжинирингу следует четко выделять достигнутые результаты. А в программе реинжиниринга следует четко различать мероприятия, улучшающие бизнес, и мероприятия, составляющие элементы реинжиниринга, в корне меняющие эффективность бизнеса.

В задачи реинжиниринга включено создание интегрированной корпоративной информационной системы управления, обеспечивающей снижением затрат и возможностью гибкого реагирования на изменения рыночной ситуации. Практика показывает, что при реинжиниринге бизнес-процессов многие компании талкуются с проблемами непонимания сути и цели ведения данной программы. В результате многие проекты оказываются неудачными. Проблема кроется в следующих основных причинах: нереальные сроки для реализации проекта по проведению реинжиниринга; непонимание и препятствие персонала организации к изменениям бизнес-процессов; неэффективное использование инструментов моделирования бизнес-процессов; неучастие во внедрении бизнес-процесса управленцев высшего звена компании; отсутствие четких целей.

Некорректная постановка руководителем целей проекта является важнейшей проблемой. Зачастую по причине искажённого понимания основ процессного подхода от рабочей группы требуют огромных результатов, но не хватает либо времени, либо ресурсов, либо интереса руководства.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, старший преподаватель.*

## **ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ В РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ**

Одним з основних ризиків, властивих операціям банку, є кредитний ризик, тобто ризик того, що одна сторона не зможе виконати свої зобов'язання за фінансовим інструментом і, як наслідок, інша сторона зазнає фінансових збитків. Управління та моніторинг кредитних ризиків в Райффайзен Банк Аваль здійснюються Директоратом з Управління ризиками, Кредитними комітетами та іншими комітетами, які створенні в банку і діють на колегіальній основі, Правлінням банку в межах їхніх повноважень.

Банком розроблені та впроваджені процедури щодо управління ризиками та контролю за ними. Процес управління ризиками побудовано на базі передового світового досвіду, новітніх технологій та відповідних нормативних документів Національного банку України.

Основні засади управління ризиками в банку були сформовані на загально визнаних підходах та рекомендаціях Базельського комітету та практиці Райффайзен Банк Аваль. В 2006 р. проведено аудит стану ризик-менеджменту в банку та намітив низку кроків щодо її удосконалення. На сьогоднішній день Райффайзен Банк Аваль відповідає висунутим стандартам материнського банку.

Управління кредитним ризиком здійснюється за рахунок:

- а) затвердженої Наглядовою Радою та Правлінням кредитної політики та стандартів;
- б) чітко виписаними процесами прийняття рішень в ризик-менеджменті щодо напрямку роздрібного бізнесу, корпоративного кредитного аналізу та вироблення рекомендацій для Кредитного Комітету;
- в) контролю за якістю портфеля;
- г) системи лімітів (за ризиком); д) системи лімітів на прийняття рішень щодо кредитування за клієнтськими сегментами;
- е) диверсифікації кредитного портфеля;
- є) ефективної системи рейтингування та скорингування клієнтів;
- ж) системи оцінки та отримання ліквідних застав, єдині правила дисконтування застав згідно їх ліквідності та ринкової/справедливої ціни;
- з) місячних звітів, що висвітлюють тенденцію розвитку та якість портфелів за сегментами, проблемні кредити;
- и) кварталних звітів, що висвітлюють структуру портфелів, адекватність капіталу, звіт „Базель-2”.

Райффайзен Банк Аваль структурує рівні кредитного ризику, який він приймає на себе, встановлюючи обмеження на суму допустимого ризику по відношенню до позичальників банку, його продуктів та інших напрямків.

Обмеження на структуру кредитного портфеля встановлюються відповідним відділом в структурі Управління інтегрованого керування ри-



зиками та затверджуються Комітетом з управління активами та пасивами банку. Порівняння фактичних сум можливих втрат із встановленими обмеженнями відбувається на щоденній основі.

Моніторинг кредитного ризику ведеться в Управлінні з моніторингу та адміністрування кредитів, яке відповідає за звірку лімітів та авторизацію на видачу коштів. Цей підрозділ є також аналітичним центром для усього банку, де розраховуються та прогнозуються резерви під покриття кредитних ризиків.

*Науковий керівник: Ю.М. Заволока, кандидат економічних наук, доцент.*

**Н.М. Лисогорова**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро**

## **ПРИНЦИПИ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

Реінжиніринг - це радикальне переосмислення і перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, покращень головних показників діяльності компанії - таких як вартість, якість, сервіс.

В основу реінжинірингу бізнес-процесів покладено такі основні принципи:

- Кілька робочих процедур поєднуються в одну, тобто відбувається горизонтальне стиснення процесів, за наявними оцінками прискорює виконання процесу приблизно в 10 разів;

- Виконавці приймають самостійні рішення, тобто здійснюють не тільки горизонтальне, а й вертикальне стискання процесів (наділення співробітників великими повноваженнями і зростання ролі кожного з них призводить до значного підвищення їх віддачі)

- Кроки процесу виконуються в природному порядку;
- Процеси мають різні варіанти виконання;
- Робота виконується в тому місці, підрозділі, відділі, де це доцільно;
- Зменшується кількість перевірок і керуючих впливів;
- Мінімізується кількість погоджень шляхом скорочення зовнішніх точок контакту;

- Єдина точка контакту забезпечується уповноваженим.

В умовах сучасного ринкового середовища ефективність традиційних вертикальних організаційних структур знижується. Цим певною мірою пояснюється зростання популярності командного, мережевого і віртуального підходів.

Сьогодні менеджери шукають способи трансформації організацій в гнучкі системи, які відрізняються високою швидкістю реакції та орієнтації на запити споживача. Тому багато компаній, особливо ті, які займаються бізнесом в Інтернеті, все частіше змушені відмовлятися від жорсткого вертикального підходу в управлінні, заснованого на традиційних функціональній структурі, і здійснювати перехід до горизонтальних структур, які базуються не на відділах і функціях, а на робочих процесах.



Створення механізмів горизонтальної координації необхідно всім організаціям незалежно від типів їх структур. Це обумовлено тим, що ріст і розвиток будь-якої організації пов'язані з рішенням двох проблем.

По-перше, зміни зовнішнього середовища або нові стратегічні потреби зумовлюють введення нових посад і поява нових відділів, означає ускладнення структури організації.

По-друге, менеджери вищої ланки зобов'язані зв'язати в єдине ціле функціонування всіх відділів компанії. І хоча в забезпеченні такої єдності досить ефективну роль відіграє формальна система розпорядження команд і контролю, однак цього мало, оскільки організація потребує також систем обробки інформації та забезпечення комунікацій між співробітниками, що працюють в різних підрозділах і займають різні позиції в ієрархії організації. Взаємодія і співробітництво між співробітниками різних підрозділів визначаються поняттям координація. У зв'язку з цим слід зауважити, що координація зусиль співробітників необхідна незалежно від того, яку структуру має організація: лінійну, функціональну або дивізіональну.

Особливе значення координації набуває в діяльності компаній на міжнародному рівні, оскільки необхідно забезпечити узгоджену діяльність підрозділів компанії, як в країні походження, так і за її межами. Вирішують цю проблему за допомогою інформації та кооперування. Тому для його досягнення на першому етапі змін організаційної структури використовуються такі сучасні засоби (форми), як команди, спеціальні групи, менеджери проектів, що забезпечують в тій же вертикальній структурі вищі ступені координації і комунікації її між функціональними відділами. Наступний етап в перетворенні організаційної структури - реінжиніринг, або організація структури навколо горизонтальних процесів, а не вертикальних функцій.

Отже, реінжиніринг - не просто модна тенденція, а наслідок жорсткої конкурентної боротьби, яка вимагає введення наукомістких інноваційних технологічних засобів підвищення продуктивності і ефективності діяльності підприємств.

*Науковий керівник: О.А. Євтушенко, старший викладач*

**Ю.О. Ліманенко**  
***Кременчуцький інститут університету імені Альфреда Нобеля, Кременчук***

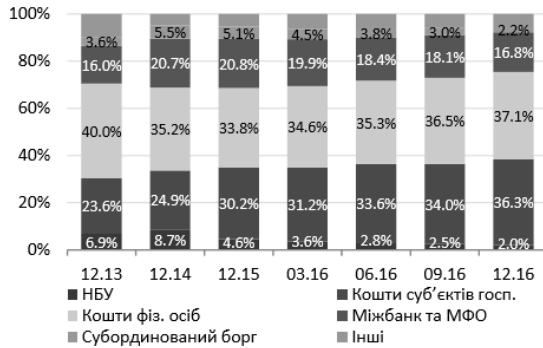
## **МЕНЕДЖМЕНТ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В УКРАЇНІ**

Банки дедалі більше покладаються на кошти клієнтів, частка яких у зобов'язаннях минулого року зросла на 9,4 в. п. до 73,4 %. Ліквідність платоспроможних банків покращувалася, що давало змогу повертати кредити НБУ. Частка кредитів НБУ скоротилася до 2,0 % зобов'язань (рис. 1):

Також протягом 2016 року НБУ в кілька етапів зменшив ключову ставку із 22 % до 14 %. Усі ці заходи забезпечили передумови для зни-

ження банками відсоткових ставок за депозитами. Відсоток за 12-місячними депозитами фізичних осіб за рік знизився на 3,8 в. п. до 17,5 % річних у гривні та на 2,2 в. п. до 5,7 % річних у доларах США. У IV кварталі зниження ставок пригальмувалося через невизначеність ситуації навколо Приватбанку.

Вартість депозитів у доларах та євро досягла нових історичних мінімумів, оскільки попит банків на валютне фондування залишається низьким. Зниження вартості фондування створило для банків можливість у другому півріччі знизити відсоткові ставки за кредитами для бізнесу більше, ніж дешевшали депозити населення. Проте вартість нових кредитів усе ще залишається високою, а тому вони залучаються переважно на короткий термін на фінансування обігового капіталу.



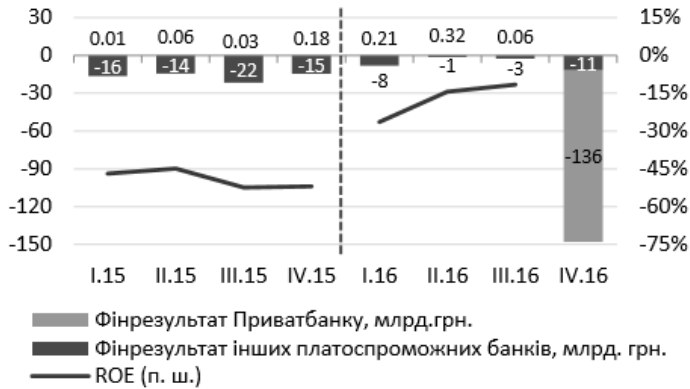
**Рис. 1. Структура зобов'язань банківського сектору України (складено на основі [1])**

Минулого року операційна ефективність банківського сектору дещо знизилася: показник CIR (cost to income ratio) становив 58 % проти 52 % у 2015 році. Чистий процентний дохід скоротився через усе ще високу вартість фондування. Компенсатором стало помірне зростання чистого комісійного доходу завдяки відновленню попиту на банківські послуги та підвищенню тарифів. У 2016 році зафіксовано історично високий збиток банківського сектору – 159 млрд. рн., що зумовлено резервуванням кредитного портфеля Приватбанку. Для решти банків відрахування в резерви значно знизилися, а сукупні збитки зменшилися до 23 млрд. рн. порівняно з 66 млрд. рн. у 2015 році (рис. 2).

За прогнозами НБУ, протягом 2017 року триватиме «перезавантаження» банківського сектору. Після значних потрясінь попередніх років банки розпочинають довгострокове планування, впроваджують нові підходи до ризик-менеджменту, шукають нових клієнтів.

Завершення очищення банківського сектору та прийнятні макроекономічні умови сприятимуть поверненню коштів населення та бізнесу. За очікуваннями НБУ темпи приросту вкладів значно прискоряться порівняно з 2016 роком. Вирішення проблеми платоспроможності Приватбанку,

який пропонував вкрай високі проценти за вкладами населення, закладає передумови для суттєвого зниження депозитних ставок та здешевлення кредитів протягом 2017 року.



**Рис. 2. Фінансовий результат та рентабельність капіталу банків (складено на основі [1])**

Ключовим завданням банків у поточному році стане відновлення кредитування реального сектору та домогосподарств. Боргове навантаження підприємств позичальників поступово нормалізується завдяки зростанню доходів та прибутків, проте якісних позичальників із прозорою фінансовою звітністю усе ще мало. Банки налаштовані оптимістично: за даними опитування НБУ понад 70% фін. установ очікують на зростання кредитного портфеля підприємств протягом наступних 12 місяців.

Актуальним залишається питання скорочення проблемної кредитної заборгованості. Частка простроченої заборгованості у загальній сумі виданих кредитів на кінець 2016 року склала 24,2%, що на 1,9 в. п. вище позначки 2015 року.

Розуміння причин виникнення проблемних кредитних боргів у банках України на сучасному етапі розвитку економіки є надзвичайно важливим та дає змогу уникнути невдалих кроків у майбутньому, а також дозволяє адекватно реагувати на наслідки допущених помилок і прорахунків. Проблеми з погашенням кредитів не виникають раптово. Їм передують причини як на макрорівні, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання. Основні причини виникнення проблемних кредитних боргів у банках України лежать у трьох площинах: макроекономічні причини; причини, що залежать від діяльності банківських установ; причини, що залежать від позичальника [2].

Всі вказані групи причин однаково гостро впливають на рівень проблемної заборгованості. Але, якщо до впливу об'єктивної групи макроекономічних причин (серед яких загальна економічна ситуація в країні, не-

стійкість національної валюти, рівень політичної стабільності, недосконалість законодавчої бази) необхідно пристосовуватись і приймати їх, то причини, що залежать від діяльності банківських установ та позичальників носять суб'єктивний характер, тому на них можна та необхідно впливати для підвищення ефективності роботи банківського бізнесу, мінімізації кредитних ризиків та виникнення проблемної кредитної заборгованості [2].

#### Список використаних джерел

1. Основні показники діяльності банків України / Національний банк України. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.bank.gov.ua>.
2. Болгар Т. М. Основні причини виникнення проблемної кредитної заборгованості у банках України на сучасному етапі розвитку економіки / Т. Болгар // Економ. Нобелівський вісник. – 2016. – №1 (9). – С. 26–38.

*Науковий керівник: Ю.М. Заволока, кандидат економічних наук, доцент.*

**М. Літвінова**

*Університет митної справи та фінансів, Дніпро*

### **ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВІТЧИЗНЯНОГО ТА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ**

Проблематика управління корпораціями цікавить не тільки топ-менеджерів, саме тому дослідження цієї тематики є актуальним у будь-який час. Для більшої репрезентативності, у нашому дослідженні ми застосуємо методику порівняльного аналізу. Порівнювати будемо керівників вітчизняної та європейської кондитерських корпорацій.

Корпорація «АВК», її керівник та співвласник - Авраменко Володимир Федорович. Амбітний, цілеспрямований, концентрує свою увагу на інноваційних технологіях, зокрема системі електронних платежів EasyPay. Вищу освіту за спеціальністю «інженер-механік» отримав у 1981 році в Донецькому інституті радянської торгівлі. Після вищу влаштувався на посаду завідувача донецького торгового центру «Білий ледь».

Корпорація «Mars Chocolate», її президент - Грант Ф. Рід. У період з 1978 по 1982 тримав вищу освіту в Університеті Стірлінга за спеціальністю «Економіка і Менеджмент». У 1984 отримав другу вищу освіту в Королівському британському інституті маркетингу.

Володимир Авраменко створив корпорацію «АВК» шляхом правильного вибору сфери діяльності, вдалої стратегії та сміливих рішень щодо ведення бізнесу. Саме «АВК» стала першою з вітчизняних компаній, яка стала випускати продукцію на основі екструзійної технології. Пізніше було створено торгіву марку «Бам-Бук».

На відміну від В. Авраменко, Г.Рід не створював компанії, а став її власником шляхом поступового просування кар'єрними сходами. У 1988 році влаштувався до корпорації Mars в якості директора відділу маркетингу та продажу. Потім він обіймав посади виконавчого віце-президента Mars Incorporative та президента Mars Drinks. Починаючи з червня 2014 року є президентом компанії «Mars Chocolate». Двадцять дев'ять років роботи у компанії дали йому майже досконале бачення стратегії та місії останньої. В подальшому, цей аспект стане однією з найголовніших причин становлення демократичного стилю керівництва Гранта Ріда.

В.Авраменко - прихильник інновацій. Рішучий, в деякому сенсі жорсткий характер власника «АВК» став передумовою успішного функціонування корпорації у кондитерській галузі. На початку створення виробництво продукції було поганим, показники доходу - від'ємними. Першим рішенням директора було підвищення зарплат співробітникам в два рази лише за умови, що працівники повинні припинити вносити з фабрики продукцію. На той момент було звільнено близько 80 працівників.

Г.Рід свого часу говорив: « Я вірю у корпоративну культуру Mars». У своїй діяльності він дотримується та активно використовує п'ять принципів : якість, ефективність, відповідальність, взаємовигода і свобода. Для нього компанія – це спільна команда, де кожен прагне до єдиної мети. Рід підтримує зворотний зв'язок з підлеглими, у своїй діяльності використовує метод партисипативного менеджменту. За решіткою Блейка-Моутона Рід як керівник наближений до показника 9.9.

На відміну від президента європейської корпорації, В.Авраменко дотримується субординації і керується принципом, що кожен має виконувати свої чітко визначені функції. Він підтримує формальну дисципліну і є дуже вимогливим керівником, менеджери якого працюють по 20 годин на добу. За решіткою Блейка-Моутона В.Авраменко, як керівник, наближений до показника 9.1. Стиль його керівництва характеризується авторитарністю.

На основі аналізу підходів до управління двох успішних власників корпорацій, можна зробити наступні висновки:

- Перетворення своєї компанії у спільну команду буде сприяти ефективності роботи персоналу, де кожен буде прагнути до єдиної мети.
- Якщо підлеглому створити гарну репутацію, він буде докладати максимум зусиль, щоб її виправдати.
- Для злагодженої роботи компанії, керівникові необхідно вміти правильно розподіляти обов'язки між підлеглими.
- Як керівникові обов'язково треба бути прикладом у всьому, створюючи репутацію та імідж компетентної людини.
- Необхідно поважати своїх працівників, шляхом вміння прислухатись до ідей та пропозицій останніх.

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

## **ДО ПИТАННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ**

Під економічною ефективністю маркетингових заходів прийнято розуміти відношення результату (ефекту від маркетингових заходів) до всієї сукупності витрат, необхідних для їх здійснення. У той час як під результатом маркетингового заходу розуміється ступінь досягнення поставлених цілей, виражена кількісно. Проте оцінка ефективності маркетингу є досить непростим завданням, тому дослідження в цій галузі цілком актуальні.

Існує безліч підходів щодо вирішення даної проблеми, при цьому їх прийнято класифікувати наступним чином:

- якісні методи, засновані на використанні маркетингового аудиту, в ході якого здійснюється всебічний аналіз зовнішнього середовища організації, а також загроз і сприятливих можливостей;

- кількісні методи оцінки ефективності маркетингу, що вимагають порівняння витрат на маркетинг з отриманим валовим прибутком або, наприклад, витрат на рекламу і обсяг продажу.

На першому етапі оцінки ефективності маркетингових заходів розглядається дані раніше підготовленого бюджету маркетингу, який представляє собою перелік досить деталізованих витрат, доходів і прибутку, що сформувалися після здійснення маркетингових заходів. При цьому планування бюджету маркетингу може ґрунтуватися як на цільовому прибутку, так і на оптимізації прибутку.

Для цього необхідно розглянути рівень привабливості різних сегментів ринку для конкретного підприємства, правильно розподілити витрати на маркетинг (витрати на рекламу, проведення заходів, маркетингові дослідження тощо) згідно з привабливістю відповідних сегментів.

Крім того, можна створити рейтинг аналізованих сегментів ринку за рівнем цінової еластичності. При цьому встановлюючи ціни у відповідності з еластичністю (ціна вище там, де споживачам складно відмовитися від продукції або замінити її продукцією конкурентів), підприємство отримує подвійний ефект: цінова перевага в сегментах високої еластичності, підвищена прибутковість в сегментах з низькою еластичністю.

Доречно зазначити, що разове застосування окремих підходів рідко приносить значний ефект. Але застосування комплексу заходів може суттєво поліпшити фінансове становище підприємства, забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Оцінка ефективності маркетингу може проводитися як для короткострокової, так і довгострокової перспективи. До того ж, ефективність маркетингових заходів визначається не тільки показниками прибутку і витрат, але і цілим рядом факторів, таких як: спрямованість на конкретних споживачів, маркетингова інтеграція між підрозділами підприємства, адекватність маркетингової інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність.

## **FORMING COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE TRAVEL AND TOURISM INDUSTRY**

Increasing the competitive potential of various household subjects in the contemporary conditions has become one of the most relevant issues as a result of intense rivalry on the global market and constant alterations of economic, organizational and institutional standards and requirements. Thus, competitiveness of the company is one of the most crucial prerequisites of ensuring its economic security. Reaching the appropriate level of the competitive potential of the travel and tourism industry as a whole and businesses operating in this field in particular sufficiently depends on their own competitive edge. The tourist industry is one of the leading branches of the Ukrainian economy so it has its strategic value and needs a close look at the underlying issues.

Market changes along with defining tourism as a major industry in Ukraine as well as cutting-throat competition on the particular segments of the domestic and international markets of the tourist services contribute to the relevance of the issues associated with competitiveness of the travel and tourism industry since it can enhance the position of the company creating the conducive business environment under the volatile market conditions. Thus, analysis of the external and internal factors influencing the business activity, development of the company's own strategy of competitive behaviour and the mechanism of its implementation are of high priority for each business operating in the travel and tourism industry at present.

According to Crouch and Ritchie, the main factors that make a tourism destination competitive are its ability to raise tourism expenditure, to increasingly attract visitors while providing them with satisfying, memorable experiences, and to do so in a lucrative way along with enhancing the well-being of destination residents and preserving the natural beauty and resources of the destination for future generations. Competitiveness in tourism also involves the concept that encompasses price differentials connected with exchange rate fluctuations, productivity levels of various constituents of the tourist industry and qualitative factors influencing the attractiveness or unpleasantness of a destination.

To remain competitive in the long run and ensure the economic security businesses in the tourist industry have to enhance their external competitive positions on the regular basis by taking the following measures:

- ensuring constant increase in the sales volume;
- enlarging the market share with the view of improving effectiveness and efficiency of the business operations;
- supplying resources for reinvestment and, consequently, raising profits and attracting new investors;
- widening a product range consistently by launching new tours;
- extending customer base etc.

Should the travel agency or tour operator establish the strategy of forming the competitive edge as a main one, it has to take into account that the



competitive advantages are an outcome of a set of the targeted business factors including low prime cost, a high level of product differentiation, reasonable market segmentation, introduction of innovations, and fast response to the changes in the market demand. They also comprise a high level of performance and qualifications of the staff, quality of the products and services, management skills, strategic thinking and vision reflected on the economic growth etc.

To conclude, in the conditions of the increasingly growing competition, tourist businesses need to constantly monitor the current position on the market, consider their strengths and weaknesses, and timely adjust to the market changes that requires objective assessment of their competitive advantages and taking proper management decisions.

*Scientific supervision by V. L. Pikalov, Associate Professor.*

**В.В. Міненко**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро**

## **МОЖЛИВОСТІ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Одне з ключових понять, що лежить в основі реінжинірингу - бізнес-процеси. Саме їх вдосконалення є величезним резервом підвищення ефективності діяльності підприємства. Цілі всіх процесів є цілями нижнього рівня, через реалізацію яких досягається мета верхнього рівня - мети організації. Реінжинірингу бізнес-процесів присвячено безліч теоретичних робіт, видано підручники та практичні посібники, які, проте, не дають відповідь на питання про те, як власне здійснюється проект реінжинірингу.

Функціональний підхід зараз вважається вже застарілим, і його сучасною альтернативою є процесний підхід як інструментарій реінжинірингу. Але відмова від функціонального підходу вимагає прибрати поняття «функція» і, відповідно, «функціональний принцип створення організаційної структури». Тоді вибудовується тільки процесна структура. Виходить, що розподіл фахівців буде здійснюватися за ознакою приналежності до процесів. А на підприємстві, як правило, кожен із співробітників багатofункціональний. Тому саме поєднання функціонального і процесного підходів до управління підприємством, як правило, є «золотою серединою». Функціональна структура підприємства визначає «що робити», а процесна - «як робити».

Практична діяльність з управління та вдосконалення бізнес-процесів здійснюється за допомогою техніки бізнес-реінжинірингу, яка реалізує такі можливості:

1. Створення (дизайн) бізнес-процесів, передбачає здійснення наступних дій:

а) розробка образу майбутньої організації. Мета цього етапу - виробити погляд на нову організацію і сформулювати його в термінах специфікації цілей організації;



б) розробка бізнес-моделі нової організації. Мова моделювання повинен словлювати, як внутрішній або зовнішній процес реалізується за допомогою людських або технічних ресурсів, з яких функцій ці ресурси будуть взяті. Особливо важливо показати, як процес може підтримуватися інформаційною системою.

2. Діагностика бізнес-процесів управління. Аналіз бізнес-процесів проводиться з метою розробки пропозицій щодо усунення проблемних зон в процесах організації. Для цього робиться «знімок» технології виконання процесів - будується модель бізнес-процесів «як є», яка дозволяє замовнику отримати комплексне уявлення про те, що відбувається в компанії. У процесі аналізу моделі виявляються поточні проблеми бізнес-процесів: подвійне підпорядкування; дублювання функцій; відсутність інформаційного зв'язку між процесами; неузгодженість процесів. За результатами аналізу виносяться пропозиції про напрямки змін (адаптації) бізнес-процесів.

3. Зміна (адаптація) бізнес-процесів. Будь-які зміни умов ведення бізнесу - поява нового напрямку діяльності, розширення асортименту, зміни в схемі поставок, технології - все це вимагає негайної трансформації порушених бізнес-процесів. Існуюча модель коригується, зміни доводяться до виконавців, і вони починають виконувати функції відповідно до нових умов.

4. Оптимізація бізнес-процесів. Проводиться зіставлення стратегічних цілей і завдань компанії з входами і виходами процесів. Виявляється залежність результатів діяльності компанії від результатів функціонування процесу. З'являється необхідність зафіксувати існуючі бізнес-процеси для того, щоб оцінювати їх ефективність.

5. Документування бізнес-процесів. Всі дії і зміни в управлінні бізнес-процесами необхідно відображати документально. Моделі бізнес-процесів створюються у вигляді описів, що представляють собою діаграми на паперових та електронних носіях.

Таким чином, особливість застосування реінжинірингу бізнес-процесів управління полягає в наступному: реінжиніринговий підхід дозволяє вивільнити додаткові ресурси (фінансові, кадрові, технічні і т.д.), інвестувавши їх в основне виробництво; застосування реінжинірингу бізнес-процесів дозволить підвищити узгодженість процедур, методів та інструментальної підтримки управління, його адаптації, мінімізувати варіантні і тимчасові витрати.

*Науковий керівник: О.А. Євтушенко, старший викладач.*

**І.М. Мчедлідзе**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро**

## **ЕТАПИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Процес управління ризиком на підприємстві - це багаторівнева і складна процедура. Умовно її можна поділити на такі етапи управління ризиком.

Етап 1. Ідентифікація та аналіз

Цей етап необхідний для розуміння особливостей ризикованої ситуації, що досліджується. На даному етапі відбувається розуміння специфі-

ки ризиків, їх природи та інші характерні особливості, виявлення здатності їх реалізації, включаючи вивчення розмірів економічних збитків, зміну ризиків у часі. На даному етапі аналізу та ідентифікації ризиків менеджер повинен дати відповідь на такі питання:

- у чому полягає джерело даного ризику?
- з якими негативними наслідками доведеться мати справу внаслідок реалізації ризику?
- з яких джерел необхідно отримати інформацію?
- яким способом можна чисельно оцінити ризик?
- як вплинуть різні ризики один на одного?

Даний етап дає інформаційну основу для всієї процедури управління ризиками.

Етап 2. Аналіз альтернативних підходів управління

Цей етап полягає в дослідженні тих методів, за допомогою яких можна завадити реалізації ризику і впливу його негативних наслідків на життєздатність фірми. Характер таких методів може бути різноманітним, але в цілому керівник повинен дати відповідь на такі питання:

- за рахунок яких конкретних заходів можна знизити ризик?
- як можна знизити економічні збитки внаслідок реалізації ризику?
- завдяки яким фінансовим джерелам таку шкоду можна буде покрити?

Етап 3. Вибір методів управління ризиком. Основні питання на даному етапі:

- при даних бюджетних обмеженнях, які способи управління ризиком будуть найбільш ефективні?
- при реалізації даного методу керування окремим ризиком, як зміниться сумарний ризик?

Етап 4. Виконання обраного методу управління ризиком

Даний етап полягає у реалізації прийнятих на попередньому етапі рішень про здійснення тих чи інших методів управління ризиком. Питання, на які повинен відповісти менеджер з управління ризиком, будуть стосуватися в першу чергу процедури виконання рішень, а саме:

- які заходи необхідно реалізувати?
- в який термін це необхідно зробити?
- які ресурси і в якій кількості можуть бути витрачені на реалізацію даних заходів?
- хто є відповідальним за виконання даних прийнятих рішень і здійснює контроль за їх виконанням?

Етап 5. Моніторинг результатів і вдосконалення системи управління ризиком. Цей етап забезпечує зворотний зв'язок у зазначеній системі. В рамках даного етапу менеджер з управління ризиком повинен відповісти на наступні питання:

- чи можна вважати обрану систему управління ризиком ефективною?
- які чинники вплинули на реалізацію ризиків за період, що аналізується? чи слід у зв'язку з цим внести поправки в систему управління ризиком?

- чи всі заходи, включені в програму управління ризиком, зіграли свою роль в захисті від несприятливих подій? Чи не слід замінити на більш ефективні деякі заходи?

- чи була досить гнучкою прийнята система рішень щодо управління ризиком?

На основі даних моніторингу здійснюється оцінка ефективності проведених заходів.

Даний системний підхід до розв'язання кризових ситуацій на підприємстві дозволяє проводити розробку наступних програм заходів щодо зниження ризиків на більш якісному рівні з використанням нових отриманих знань про ризик.

*Науковий керівник: О.А. Євтушенко, старший викладач.*

**Д.Р. Нагорная**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро**

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА**

Управление рисками является актуальным направлением деятельности в условиях рыночной экономики, так как ответственность за результаты решений ложится на субъектов предпринимательской деятельности.

Цель риск-менеджмента аналогична функции предпринимательства. Её смысл – получение компанией прибыли при существующих рисках. Предоставляет собой систему управления рисками в экономической сфере. Риск-менеджмент изучает и занимается стратегией, а также тактикой управления.

Стратегия и тактика образуют систему управления.

В риск-менеджменте, как и любой другой системы управления имеются объект и субъект.

Объектом – это сам по себе риск, рискованные вложения инвестиций любого рода.

Субъект – это группа людей, воздействующая приемами риск-менеджмента на объект.

Функции объекта управления в риск-менеджменте состоят из организации устранения рисков в компании, в проекте, в рискованных инвестициях, а также состоит в страховании различного рода рисков.

Функции его субъекта заключаются в прогнозировании, организации, регулировании, координации, стимулировании и в контроле. Прогнозирование в данном сегменте менеджмента представляет собой систему мероприятий на перспективу по изменению в финансовой сфере в уязвимых точках объекта в целом и отдельных его частей.

Управление рисками представляет собой процесс подготовки и реализации мероприятий, целью которых является снижение опасности при-

нятия ошибочного решения и уменьшение возможных негативных последствий нежелательного развития событий в ходе реализации принятых решений. Объектом управления риском являются риск и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска.

Одной из концепций управления риском является концепция приемлемого риска, сущность которой заключается в том, что риск является параметром, на уровень которого можно оказывать влияние. Влиять можно только на изученный объект, поэтому необходимо изучить риск, выявить и идентифицировать факторы риска, проанализировать последствия их проявления. Различают стартовый и финальный уровни риска. Стартовый уровень риска представляет собой начальный уровень риска, а финальный – риск, оцененный для планируемой хозяйственной операции после реализации различных мероприятий защитного характера. Управление риском в рамках данной концепции заключается в разработке и реализации мероприятий, направленных на уменьшение исходного уровня риска до приемлемого финального уровня. Основой управления риском являются результаты оценки и анализа риска.

Для оценки риска используются качественные и количественные методы. Наиболее распространенными методам количественной оценки риска является статистический метод, основными показателями которого являются среднее значение изучаемой случайной величины, дисперсия, стандартное отклонение, коэффициент вариации, распределение вероятности изучаемой величины. Вышеперечисленные показатели являются универсальными, так как при наличии соответствующей информации они применимы для оценки практически всех видов риска. Вместе с тем не всегда возможно количественно оценить предпринимательский риск с помощью рассмотренных показателей из-за недостатка информации или отсутствия необходимых данных.

Таким образом, риск-менеджмент является неотъемлемой частью управления любым предприятием. Без качественного анализа и обоснования возможных вариантов рискованных вложений деятельность организации может быть неэффективной, либо просто привести к банкротству предприятия.

#### Список использованных источников

1. Сущность и содержание риск-менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://readbookz.com/pbooks/book-14/ru/chapter-837/>
2. Понятие и сущность риск-менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uchebnik-online.com/132/1048.html>

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, старший преподаватель.*

## **БЕНЧМАРКИНГ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ**

Стратегическое управление предприятием в рыночных условиях хозяйствования предполагает определение существующих позиций на рынке, сильных и слабых сторон деятельности. Чтобы осуществить это эффективно, необходимо правильно определить основание и критерии сравнения, ведь стратегическая позиция предприятия в рыночной среде - это его позиция относительно конкурентов. Инструментом для этого может служить технология объективного сравнения, успешно используемая во многих странах - бенчмаркинг. Данная технология управления - это непрерывный, систематический поиск, исследования лучшей практики конкурентов и предприятий-лидеров из смежных отраслей с целью получения информации, необходимой для совершенствования собственной деятельности, а также постоянное сравнение желаемых изменений и результатов бизнеса с созданной эталонной моделью собственной организации бизнеса.

Среди зарубежных ученых, внесших значительный вклад в развитие теории и практики применения бенчмаркинга следует отметить исследования таких ученых, как Г. Кемп, Дж. Миллер, Дж. Прескотт, Х. Дж. Харрингтона др. Согласно определению американского ученого Х. Харрингтона бенчмаркинг - это стандарт или эталон с помощью которого можно измерить, или оценить уровень любой системы организации, то есть это способ определения, понимания и развития лучших продуктов, услуг, дизайна, оборудования, процессов и практик с целью улучшения реальной эффективности организации. В наиболее простой и ясной форме бенчмаркинг можно определить как процесс нахождения и изучения лучших из известных методов ведения бизнеса. Бенчмаркинг давно привлек к себе симпатию, и успешно используется также в практике управления японских, западноевропейских и скандинавских бизнесменов и ученых.

Бенчмаркинг как метод управления эффективностью различных сфер деятельности (производства, сбыта, логистики, финансов, кадровой политики и др.) основан на сравнительном анализе работы компании с лучшими представителями отрасли (или других отраслей), заключается в оценке собственной и отраслевой эффективности, идентификации и изучении работы отраслевых лидеров и внедрении лучших отраслевых достижений в своей деятельности.

Бенчмаркинг осуществляется на стратегическом и оперативном уровнях. На стратегическом уровне бенчмаркинг предполагает концентрацию на слабых и сильных сторонах, которые являются стратегически важными учитывая конкуренцию. Операционный бенчмаркинг является более детальным, он направлен на создание

конкурентных преимуществ в различных функциональных использованиях направлениях деятельности предприятия.

Кроме того, на практике используют такие виды бенчмаркинговой деятельности: внутренний или внешний бенчмаркинг; процессный, или системный бенчмаркинг; стратегический, или операционный бенчмаркинг; бенчмаркинг эффективности (конкурентный) функциональный (общий) бенчмаркинг; международный бенчмаркинг.

Выбор предприятием того или иного вида бенчмаркинга определяется следующими условиями: характером и сложностью целей и задач, которые необходимо решить (простые, сложные); направленностью исследований (внутренние, внешние); уровнем, на котором предполагается проводить бенчмаркинг (стратегический, операционный); доступными ресурсами и временем для проведения бенчмаркинга; опытом проведения бенчмаркинга.

Бенчмаркинг проводится по определенной технологии: компания должна осуществить ряд последовательных шагов, которые являются поэтапными и приведут к желаемому результату. Первый этап - планирование действий; второй этап - сбор и анализ данных; третий этап - проведение сравнительного анализа; четвертый этап - осуществление изменений (воплощение приобретенного опыта) пятый этап - контроль и оценка результатов. Количество этапов бывает разным, поскольку процесс можно разбить на второстепенные этапы. Вместе с тем базовые принципы бенчмаркинга везде одинаковы. Результативность применения данной технологии управления в зарубежной практике обуславливает пристальное внимание ученых Украины. Возможности для применения бенчмаркинговой деятельности в Украине реально существуют, но имеют место и препятствия, которые обусловлены ошибочным пониманием назначения бенчмаркинга руководителями предприятий, отсутствием надлежащих методик внедрения, недостоверностью отчетной информации, отсутствием профессиональных объединений, центров бенчмаркинга, государственной поддержки.

Таким образом, можно сделать следующие выводы: а) бенчмаркинг - это универсальная управленческая технология внедрения изменений, различные его виды оптимально решают те или иные проблемы, не допуская кризисных ситуаций, что делает его одним из наиболее эффективных методов управления предприятием в рыночных условиях; б) внедрение бенчмаркинга в деятельность отечественных предприятий должно существенно повысить уровень качества их работы, обеспечить стабильный уровень конкурентоспособности, будет способствовать повышению эффективности и производительности экономики Украины в целом. Достижения положительного результата от бенчмаркинга зависит от осознания важности внедрения нового направления совершенствования деятельности отечественными предприятиями.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, старший преподаватель.*

## **АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Сучасний етап розвитку української економіки є дуже складним. Це пов'язано з тим, що перехід до ринкових відносин був і за часом, і за формою нетрадиційним через відсутність, насамперед, відповідної системи управління і фактично слабкої підготовки менеджерів. У результаті відбувся різкий спад виробництва, криза сучасних відносин, що в свою чергу, не могло не позначитись на життєздатності підприємств, більшість з яких до теперішнього часу знаходяться в затяжному кризовому стані [1].

Такий стан невизначеності вітчизняних вимагає життя менеджментом підприємства антикризових заходів, конкретних скоординованих дій. Недосконала законодавча база, непропорційна система оподаткування, нерозвинена виробнича інфраструктура ззовні, а також неефективне фінансове планування та управління активами, високий ступінь морального та фізичного зношення виробничих засобів підприємств, нездатність своєчасно діагностувати негативні тенденції їх діяльності зсередини, викликає потребу в антикризовому фінансовому управлінні. Необхідність оволодіння основами антикризового фінансового управління зумовлена тим, що в умовах ринкової економіки підприємства здійснюють свою фінансово-господарську діяльність знаходячись під постійним впливом несприятливих внутрішніх та зовнішніх чинників, що можуть призвести до фінансової кризи та банкрутства.

Антикризове фінансове управління підприємством – це комплекс постійно діючих, взаємозумовлених і взаємопов'язаних складників управлінського процесу, спрямованих на запобігання, попередження та подолання фінансових криз або усунення їх негативних наслідків для підприємства за допомогою використання всього потенціалу управління фінансовим підрозділом підприємства.

У 2006 році Бланк І. О. сформулював принципи антикризового фінансового управління, що їх донині використовують у дослідженнях науковці [5]. Його перелік принципів практично універсальний і підкреслює основні базові ідеї ефективного антикризового фінансового управління.

Основними з них – принцип постійної готовності до реагування обумовлює об'єктивну ймовірність виникнення криз на підприємстві, визначає необхідність постійної готовності менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його функціонування;

– принцип превентивної дій передбачає, що краще запобігати загрозі фінансової кризи, ніж здійснювати її локалізацію і забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків;

– принцип терміновості реагування передбачає, що, чим раніше будуть застосовані елементи антикризового фінансового управління щодо кожного виявленого кризового симптому, тим більші можливості скорі-



шого відновлення порушеної рівноваги матиме в своєму розпорядженні підприємство;

- принцип адекватності реагування обумовлює можливість «включення» окремих елементів нейтралізації загрози фінансової кризи та її ліквідації, яка повинна виходити з реального рівня такої загрози і бути адекватного рівня;

- принцип комплексності рішень, що ухвалюються, стверджує, що практично кожна фінансова криза має комплексний характер, тобто стосується функціонування різних підсистем підприємства, а отже, вимагає комплексного характеру від сформованої системи антикризових фінансових заходів, що розробляються і реалізуються;

- принцип альтернативності дій передбачає наявність і розгляд максимально можливої кількості альтернативних проектів щодо нейтралізації окремої кризи;

- принцип адаптивності обумовлений необхідністю високого рівня гнучкості антикризового фінансового управління, його швидкої адаптації до тієї чи іншої форми кризи, змінними умовами зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища;

- принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів передбачає, що в процесі антикризового фінансового управління, особливо на ранніх стадіях діагностики фінансової кризи, підприємство повинне розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості її нейтралізації;

- принцип оптимальності зовнішньої санації визначає, що в процесі вибору форм зовнішньої санації і складу зовнішніх санаторів на стадії глибокої фінансової кризи слід виходити з системи певних критеріїв, яка розробляється в ході антикризового фінансового управління і має бути достатньою та необхідною для вчасного погашення кризи;

- принцип ефективності визначає необхідність зіставлення ефекту від антикризового фінансового управління з витратами на реалізацію його заходів та з наявними фінансовими ресурсами;

- принцип управління першими симптомами визначає, що ефективність антикризового фінансового управління залежить від своєчасного визначення перших симптомів кризи;

- принцип введення інновацій у діяльність підприємства передбачає, що ефективність антикризового фінансового управління залежить від інноваційних технологій, які повинні проваджуватися своєчасно на всіх підділах підприємства.

Всі принципи справді слугують хорошою базою для ефективного функціонування антикризового фінансового управління, але, на жаль, не було детально враховано антикризового управління персоналом. Бланк І. О. в принципі постійної готовності до реагування зазначав, що менеджери постійно мають бути готові до можливого порушення фінансової рівноваги, але важливим є і управління персоналом вже під час настання фінансової кризи.

На нашу думку варто додати принцип антикризового управління персоналом, який би передбачав ужиття заходів щодо єдності колективу,



участь усіх фахових працівників в ухваленні рішень, проведення керівництвом аналізу кадрового потенціалу на ранніх стадіях фінансової кризи, співпрацю з профспілками під час кризового стану. Можливо, готовність менеджерів високого рівня є хорошою відповіддю на реагування, але під час фінансової кризи необхідно задіяти зовсім іншу стратегію управління персоналом [3].

Діагностика є важливим складником антикризового фінансового управління підприємством і повинна здійснюватися задовго до появи явних ознак фінансової кризи. Фінансовий аналіз, який проводиться економістами підприємства, повинен оцінити внутрішню структуру підприємства, чисті грошові потоки, передбачити «слабкі місця», виявити ступінь залежності діяльності підприємства від зовнішніх та внутрішніх чинників. На українських підприємствах необхідним є детальне вивчення доцільності зміни стратегії підприємства, можливості переходу на випуск нової продукції, виходу на нові ринки збуту та використання нових каналів збуту продукції (чи створення власної мережі дистрибуції). Є потреба в аналізі і подальшому удосконаленні внутрішніх і зовнішніх зв'язків підприємства та дослідженні системи товарних, фінансових, організаційних та інших зв'язків підприємства.

Результати діагностики фінансового стану та оцінки кризових симптомів підприємства надають змогу визначити «слабкі сигнали» фінансової кризи, передумови якої існують на підприємстві; визначити глибину наявної фінансової кризи, її масштаби; обґрунтувати заходи, необхідні для недопущення виникнення фінансової кризи або подолання вже наявної фінансової кризи; оцінити можливості підприємства щодо встановлення фінансової стійкості і прогнозування його подальшого розвитку.

Отже, ефективність антикризового управління на підприємстві можна підвищити шляхом розробки комплексної антикризової програми. При розробленні та реалізації антикризової програми керівництво підприємств повинно спиратися на власні сили та можливості або залучати стороннього інвестора (санатора), здійснювати контроль над процесом її реалізації; розробляти та впроваджувати систему запобігання кризовим явищам у майбутньому. Для усунення кризових явищ на підприємстві потрібно ефективно дотримуватись принципів фінансового антикризового управління, а для забезпечення виходу підприємства з кризи розробити ефективну політику антикризового фінансового управління. Розробка ефективної політики антикризового фінансового управління дасть змогу поліпшити стан вітчизняних підприємств [4].

Найпоширенішими, на даний час, антикризовими заходами на підприємствах є жорсткість контролю та скорочення всіх видів витрат, оптимізація обсягів та політики продажу продукції чи надання послуг, збільшення надходжень грошових коштів на підприємство, жорсткість кадрової політики, удосконалення системи управління підприємством, оптимізація технологічних процесів. Але система прийняття антикризових заходів для кожного підприємства є різною та носить індивідуальний характер, що залежить від специфіки діяльності підприємства. Скорочення витрат при фінансовій кризі підприємства є важливим етапом, що пе-

редбачає, в першу чергу, прийняття рішень котрі впливають на рух матеріальних активів підприємства, скорочення витрат на необоротні активи. При цьому підприємствами здійснюється контроль витрат, аналіз джерел їх утворення та здійснення заходів щодо їх скорочення.

#### Список використаних джерел

1. Важинський Ф. А. Антикризове фінансове управління як економічна система / Ф. А. Важинський, А. В. Колодійчук, // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20. 3. – С. 127-132.

2. Дейніс Л. М. Сутність антикризового фінансового управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. М. Дейніс, В. І. Фучеджи // Вісник соціально-економічних досліджень. — № 41 (2). — Режим доступу : <http://www.nbuu.gov.ua/>

3. Теоретико-методичне забезпечення управління фінансовою діяльністю підприємств: Монографія / Наук. ред. та кер. кол. авт. канд. екон. наук, доц. Л. С. Мартюшева. – Харків: АДВАТМ, 2009. – С. 97-114.

4. Телін С. В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства / С. В. Телін // Економіка пром.-сті. – 2010. - №2. – С. 72-76.

5. Шапурова О. О. Суть, завдання та принципи антикризового управління / О. О. Шапурова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – №1. – С. 228-232.

*Науковий керівник: Т. М. Болгар, доктор економічних наук, доцент.*

**А.В. Олефірова**  
*Університет імени Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **НОВЫЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ**

Проблема эффективности – это, пожалуй, одна из самых актуальных проблем, стоящих перед менеджментом. Основной задачей научного управления в начале XX века было повышение производительности труда рабочих, что определило и систему оценки эффективности предприятий в целом. К настоящему моменту сложилась вполне стойкая система оценки эффективности, состоящая из комплекса экономических, финансовых, коммерческих и иных показателей (прибыль, рентабельность, фондоотдача и фондоемкость, производительность труда и многие другие показатели, являющиеся для нас обычными в практике менеджмента).

Критический взгляд на эти показатели позволяет отметить тот факт, что традиционные показатели эффективности отражают прошлое состояние предприятия, они статичны и обращены в прошлое. Так, прибыль, полученная предприятием, говорит о том, в отчетный период компания получила денежных единиц больше, чем потратила. Если прибыль в следующем отчетном периоде будет больше, то аналитики будут говорить о

росте эффективности. Однако рост прибыли опять же будет означать только то, что разность между полученными и вложенными в производство денежными средствами увеличилась. Аналогично, производительность труда, показывающая объем производимой продукции на одного работающего в общем объеме производства, лишь отражает один из результатов, полученных производственной компанией за отчетный период.

Проблема в том, что понятие эффективности предприятия практически стало идентичным результативности. Прибыль, рентабельность, экономия затрат, производительность труда, объемы производства и реализации и др. – это результаты деятельности предприятия в заданный отчетный период. И, естественно, чем они лучше, тем лучше общая результативность производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Показатели эффективности производственных компаний Для оценки эффективности необходимо использовать показатели, отражающие возможность стратегического инновационного развития производственной компании в глобальном аспекте. К числу таких показателей предлагается отнести:

1. Стратегическая значимость компании в глобальной бизнес-системе и глобальном разделении труда.
2. Потребительская ценность продукта.
3. Предпринимательская ценность компании.
4. Социальная значимость компании.

Кратко охарактеризуем предлагаемые показатели эффективности.

Любая производственная компания представляет собой часть мирового бизнес-сообщества. Поэтому диагностика ее эффективности невозможна без оценки значимости для глобальной системы. Если продукт, производимый компанией, является востребованным на рынке и будет востребованным в стратегической перспективе в силу уникальных потребительских свойств, то можно с уверенностью утверждать, что эта компания эффективна. Например, несмотря на временное снижение показателей результативности и даже банкротство в 2008г., американская корпорация General Motors остается эффективной компанией.

Второй показатель – потребительская ценность продукта. Если компания производит продукцию, которая для потребителя не несет никакой ценности, то он легко перейдет на другой аналогичный продукт, который предложит ему рынок. И вопрос здесь вовсе не в маркетинговой политике и ценообразовании, которые могут обеспечить рост объемов продаж, и, следовательно, результативности на какой-то период. Но в стратегической перспективе это не обеспечит эффективности, так как рано или поздно безразличный потребитель заменит продукцию товарами-аналогами или субститутами. Поэтому необходимо не просто производить продукт, а создавать потребительскую ценность, как уникальный бриллиант, обладание которым само по себе приносит удовлетворение потребителю.

Третий показатель эффективности – это предпринимательская ценность компании, то есть ее вклад в развитие предпринимательские и инновационные процессы. Осуществляя производственно-хозяйственную деятельность, нельзя забывать о сущности предпринимательства – гене-

ировании новых идей, инновационной деятельности, «созидательного разрушения» и ориентации на будущее. И, наконец, четвертый показатель – социальная значимость компании, то есть ее социальная миссия и значимость для общества и социального окружения, в котором компания функционирует. Речь идет не столько о социальных обязательствах по отношению к работникам и обществу, сколько о социальной важности самого существования данной компании.

Результативность и эффективность Если соотнести показатели результативности и эффективности, то становится очевидно, что результативность носит краткосрочный характер, в то время как эффективность ориентирована на будущее, на стратегическую перспективу. Часто эффективность требует снижения результативности, как любое действие, которое принесет положительный эффект в будущем, может вызвать временное ухудшение ситуации в настоящем.

К сожалению, часто менеджеры ориентируются, прежде всего на результативность, жертвуя инвестициями в будущее, так как ограничены в своих решениях краткосрочными интересами акционеров и инвесторов, которые в большинстве своем заинтересованы в получении дохода сейчас, а не через энное количество лет. И это тормозит инновационное и экономическое развитие, приводя к снижению стратегической эффективности предприятий.

Улучшение результативности дает экономический рост, но не обеспечивает развитие. Положительное изменение показателей результативности могут быть вызваны экстенсивным сценарием за счет приобретения активов или более выгодных условий ведения бизнеса. Однако истинная эффективность всегда лежит в сфере органического развития и совершенствования.

*Научный руководитель: Е.Н. Литвиненко, старший преподаватель.*

**А.Ю. Паламарчук**  
*Університет Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **ІНЖИНІРИНГ І РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Удосконалення бізнес-процесів є важливим напрямом діяльності підприємств в сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, тому вивчення методів проектування ділових процесів є актуальним.

Розрізняють два методи проектування ділових процесів (бізнес-процесів) - інжиніринг і реінжиніринг. Інжиніринг - це вдосконалення, розвиток, поліпшення ділових процесів. Інжиніринг - це метод еволюційного розвитку, якому відповідає операційна інноваційна діяльність. Інжиніринг забезпечує раціоналізацію старих бізнес-процесів. Реінжиніринг - метод радикального перетворення бізнесу й революційного розвитку,

якому відповідає стратегічна інноваційна діяльність. Реінжиніринг забезпечує винахід принциповий нових бізнес-процесів.

Інжиніринг бізнесу являє собою безліч методик, використовуваних для проектування бізнесу, що задовольняє заданим цілям компанії.

Ці методики включають: покрокові процедури для проектування бізнесу; систему позначень (мова), що описує проектування бізнесу; евристики й прагматичні розв'язки, що дозволяють виміряти ступінь відповідності спроектованого бізнесу заданим цілям.

Реінжиніринг являє собою сукупність коштів, заходів і методів, у тому числі відповідних інформаційних технологій, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства. Із цією метою здійснюється аналіз і наступна зміна існуючих бізнес-процесів. Для досягнення різких покращень існуючих показників діяльності підприємства реінжиніринг припускає фундаментальна зміна існуючих бізнес-процесів. Тому методи реінжинірингу можуть бути використані підприємством у процесі розробки інноваційної стратегії розвитку.

Інноваційний характер реінжинірингу полягає у впровадженні на підприємстві принципово нових бізнес-процесів, орієнтованих у першу чергу на створення, освоєння й використання технологічних інновацій. Тому в рамках аналізу методів управління інноваційними перетвореннями реінжиніринг можна розглядати із двох позицій. По-перше, як метод управління діяльністю підприємства, у тому числі й інноваційної, а по-друге, як інструмент розробки інноваційної стратегії, орієнтованої на створення «проривних» технологічних інновацій. При цьому об'єктом реінжинірингу є один із ключових організаційних елементів конкурентної стратегії підприємства - технологія проектування й реалізації бізнес-процесів.

Реінжиніринг як метод управління діяльністю підприємства містить у собі два взаємозалежні процеси, один з яких спрямований на аналіз існуючої стратегії, а другий - на синтез принципово нової конкурентної стратегії підприємства. У менеджменті ці процеси представлено двома методами:

- зворотний інжиніринг;
- прямий інжиніринг.

У процесі зворотного інжинірингу проводиться комплексний аналіз підприємства як єдиної системи управління, включаючи діагностику існуючих бізнес-процесів. Зворотний інжиніринг виконується з метою підготовки масиву вихідних даних для створення принципово нової конкурентної стратегії підприємства, включаючи формування нової структури основних бізнес-процесів підприємства.

У процесі прямого інжинірингу здійснюється проектування нової конкурентної стратегії підприємства. Основу цієї стратегії становлять інноваційні процеси. У рамках інноваційної конкурентної стратегії, розроблюваної методами прямого інжинірингу, проектує структура основних бізнес-процесів підприємства, розробляються механізми фінансування. Ефективність реінжинірингу бізнес-процесів забезпечується за рахунок створення й використання сукупності інновацій, у першу чергу техноло-

гічних, підвищення інноваційного потенціалу підприємства внаслідок зростання частки інтелектуальних активів, у тому числі об'єктів інтелектуальної власності, у загальній сумі активів підприємства, концентрації ресурсів підприємства на перспективних технологічних напрямках і т.д.

Принципова відмінність двох розглянутих процесів полягає в тому, що зворотний реінжиніринг є методом підготовки бази даних для проектування нової конкурентної стратегії, а прямий реінжиніринг являє собою підходи (методологію) формування й реалізації новостворюваної конкурентної стратегії підприємств інноваційної спрямованості.

*Науковий керівник: О.А. Євтушенко, старший викладач.*

**А.С. Пилипова**  
*Університет імени Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **НАВЫК РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ: СТЕРЕОТИПЫ И КРЕАТИВНОСТЬ**

Ежедневно мы сталкиваемся с массой проблем, как в нашей деятельности, так и в личной жизни, которые требуют правильного и рационального решения, для конечного достижения успеха, особенно это касается делового, самостоятельного и ответственного человека. Поэтому навык решения проблем является одним из ключевых как в менеджменте, так и в самоменеджменте.

“Problem solver” (в переводе с английского - “решатель проблем”) – это персона, которая из многих вариантов действий выбирает именно тот, что приводит к успешному решению стоящей перед ним задачи, проблемы. Однако, существуют и люди, которые в сложной ситуации делают вид, что все в порядке. Создавая видимость действий, они стараются избегать конфликтов и проблем, а в критической ситуации паникуют или перекалывают вину на других. Поскольку в любой тупиковой ситуации существует выход, сотрудники будут испытывать доверие только к тому руководителю, который склонен к самостоятельным, активным и ответственным решениям проблем.

При решении проблем важным фактором является способность руководителя отходить от стереотипов, поэтому хороший руководитель и менеджер должен уметь решать проблемы несколькими способами. Чтобы увидеть эти способы нам стоит отказаться от некоторых стереотипов. Отход от стереотипов в менеджменте называется креативностью. В теории менеджмента различают множество стереотипов, из которых можно выделить такие:

- концентрация только на главном стимуле сотрудника, игнорируя другие;
- предположение, что деньги являются главной мотивацией людей;
- предположение, что всех сотрудников мотивирует карьерный рост;
- отсутствие доверия тому, кто однажды повёл себя негативно, поскольку в будущем он поступит также;

- предположение, что если человек долго работает в одной компании, то это признак стагнации (остановки в своём развитии);
- предположение, что если сотрудник успешен, то он должен быть успешным во всём.

Для того, чтобы отойти от данных стереотипов и повысить свой уровень креативности и эффективность принятия решений существуют такие приёмы:

- никогда не останавливаться на одном варианте действий, а всегда искать другие;
- быть неожиданным, использовать различные высказывания, которые восхитили вас, перевернули ваше представление о чем-то;
- стараться быть более коммуникабельным, находить общий язык с сотрудниками;
- не упрекать в негативном прошлом, а наоборот вдохновлять позитивным будущим;
- анализировать прошлое на столько, на сколько оно сможет помочь в будущем;
- развивать свою креативность, используя различные мини-тренинги, упражнения для развития нестандартного мышления;
- все мы индивидуальны, поэтому нужно искать решения проблем в разных плоскостях, сферах деятельности и бизнеса;
- давать людям второй шанс;
- искать и подбирать мотивацию для каждого из сотрудников.

Данный список можно продолжить, придумывая другие способы отхождения от стереотипов. Навык поиска креативных и нестандартных решений – один из признаков хорошего руководителя.

Список использованных источников:

1. studfiles.ru, Самомотивация и ее развитие. Самоменеджмент – [www.studfiles.ru] – Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/3051094/page:3/>
2. Файруза Исмаилова, Стереотипы мышления менеджера – [Бизнес Класс] – Режим доступа: [http://www.classs.ru/stati/menejment1/stereotipu\\_mushlenija.html](http://www.classs.ru/stati/menejment1/stereotipu_mushlenija.html)

*Научный руководитель: А.Я. Глухая, доктор экономических наук, доцент.*

**Т. Романюк**  
**Университет имени Альфреда Нобеля, Днипро**

## **ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ. ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА ПЛАНИРОВАНИЯ ВРЕМЕНИ**

Каждому из нас свойственно мечтать и желать чего-то большего, но между мечтой, желанием и целью существует огромная разница. Мечты, скорее всего, так и останутся мечтами, а вот цель непременно должна со-



проводятся действиями. Каждый успешный менеджер должен осознанно выбирать цель и направлять свою работу на ее достижение. Этому способствуют правильная постановка целей и планирование времени.

Постановка целей является точной формулировкой наших интересов и задач. Это помогает направить наши действия на достижение нужного результата, дает представление о том, в каком направлении нужно двигаться. Эндрю Карнеги уверяет, что постановка цели, которая полностью овладеет Вашим разумом, является залогом счастья.

Главное – поставить перед собой как можно более четкую цель. Это сделает процесс ее достижения эффективнее. Если цель выбрана нечетко или неверно, то могут возникнуть проблемы с представлением того, какие действия нужно предпринимать в дальнейшем. Например, фраза «Предприятие должно получать большой доход» вызывает множество второстепенных вопросов, а вот формулировка «За год доход предприятия должен возрасти на 25%» представляет собой конкретную цель.

Обозначив цель, нужно записать ее на бумаге, при этом как можно подробнее. Нужно разделить ее на несколько более простых задач, преодоление каждой из которых приблизит нас на еще один шаг к успеху. Можно составить список причин достижения цели и список преимуществ, которые вы приобретете в результате. Также, не помешает список препятствий, которые могут возникнуть на Вашем пути. Всё это послужит дополнительной мотивацией и даст четкое понимание того, зачем нужно действовать. Если человек изначально сомневается в своем успехе, то, скорее всего, у него ничего не выйдет. Чтобы достичь чего-то, нужно быть уверенным в себе и воспринимать ошибки как бесценный опыт, а не как причину опустить руки.

Формируя шаги на пути к достижению цели, необходимо учитывать свои сильные и слабые стороны, внешние и внутренние барьеры. Над слабыми сторонами можно работать, а также можно просто избегать ситуаций, в которых они могут быть выявлены. Внутренние барьеры также являются преодолимой проблемой. К ним относятся привычки, которые мешают работать, недостаток знаний, отсутствие необходимых навыков. Упорный труд и повышение квалификации способствуют избавлению от этих преград. С внешними барьерами справляться бывает сложнее, так как порой они никак от нас не зависят.

Один из важнейших процессов при постановке и достижении цели - планирование. Оно помогает наиболее эффективно использовать наш самый ценный ресурс – время. Успешный человек должен не поддаваться течению событий, а контролировать и планировать свою жизнь. Сам процесс планирования не занимает много времени и, к тому же, способствует экономии времени в дальнейшем. Оптимальным считается тратить на планирование не больше 1% времени от общего планового периода. Лучше всего распланировать лишь часть рабочего времени (60%), ведь нельзя предусмотреть какие-то неожиданные ситуации, отвлекающие факторы. Особенно это соотношение (60:40) актуально для менеджеров, которые тратят значительное количество времени на взаимодействие с другими людьми, непредвиденные встречи, звонки и дела, не говоря уже о «поглотителях» времени.



Для хорошего планирования времени необходимо составить список всех дел, разделить их на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные, а затем расставить приоритеты и следовать им. Планировать нужно лишь такое количество заданий, с которым менеджер в состоянии справиться. Если же возникают потери времени, то нужно восполнять их как можно быстрее.

На выполнение задачи, как показывает опыт, мы тратим всё то количество времени, которое имеем. Поэтому при планировании необходимо устанавливать такие временные рамки, за которые действительно возможно выполнить имеющиеся задание. Это активизирует подсознание и поможет конкретнее сформировать цель, которая превратится в практические действия и не даст процессу её достижения затянуться на неограниченный срок. Нужно избегать фраз «когда-нибудь», «в ближайшее время», «скоро», «в следующий раз». Это всего лишь снижает уровень мотивации (так же, как и фразы «я не могу», «у меня ничего не выйдет», «сейчас я слишком занят») и показывает нежелание работать или страх перед трудностями.

Правильно поставив цель, соблюдая основные правила и принципы планирования времени, можно не только достичь желаемых высот в определенном виде деятельности, но и развить в себе уверенность, целеустремленность, научиться управлять своей жизнью и, главное, эффективно использовать самое важное, что нам дано, - время.

*Научный руководитель: А.Я. Глухая, доктор экономических наук, доцент.*

**В.Н. Смолина**  
*Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро*

## **ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В настоящее время на предприятиях используется множество разнообразных методов управления. Большинство из них имеют практическое применение, но, фактически, не позволяют провести количественные расчеты. Для менеджмента просто необходимы методы, которые основываются на расчетах и могут быть отображены в цифрах и графически. Стратегический менеджмент дает ключ к пониманию характера бизнеса организации, поведения ее систем и значений внутреннего устройства и внешнего окружения. Он рассматривает причины и следствия, а также выявляет модели, которые могут помешать организации в ее попытках выстроить политику, следовать ей, оценивать и корректировать, чтобы успешно выполнить свои задачи и обязательства. Для анализа стадий развития бизнеса в целом, используется жизненный цикл продукции (ЖЦП). Он изображается графически с помощью кривой объема продаж продукта за период - с момента вывода на рынок до ухода с него. 1. Вывод на рынок (запуск); 2. Ранний рост; 3. Поздний рост; 4. Зрелость; 5.

Спад. ЖЦП начинается с появления новой идеи. Цель – оптимизация затрат по всему жизненному циклу.

Для стратегического управления предприятиями апробирована система сбалансированных показателей (ССП). С ее помощью контролируется остаточная стоимость как основного, так и интеллектуального капитала. СПП состоит из четырех перспектив, направленных на то, чтобы дать возможность предприятиям разработать систему измерений, механизмы сбора данных и инструменты для анализа. Это следующие четыре перспективы: 1. Финансовые задачи, показатели, цели, инициативы. 2. Задачи, показатели, цели и инициативы в отношении клиентов. 3. Задачи, показатели, цели и инициативы внутренних процессов. 4. Задачи, показатели, цели и инициативы в области обучения и роста. Показатели по всем четырем перспективам должны быть связаны между собой, а также обеспечивать использование людских и материальных ресурсов для реализации будущих потенциалов - успеха предприятия.

Результатом стратегического анализа предприятия и окружающей его среды является выявление сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз для него. Для этих целей применяется SWOT-анализ. Для выявления сильных и слабых сторон собственное предприятие сравнивается с наиболее значимыми конкурентами. Анализ шансов и рисков строится на изучении изменений в окружающей среде.

Метод «Точно в срок» (Just-In-Time) полезен при большом разнообразии продукции, и когда гибкость системы является ключевым фактором. Это целая философия, рассчитанная на то, чтобы добиться больших объемов производства при малых запасах сырья, незавершенного производства и готовой продукции на предприятии. Материалы для производства поступают на предприятие от поставщиков точно к тому времени, когда их необходимо использовать в процессе производства. Таким образом, сводятся к минимуму производственные отходы, и ничего, в чем нет необходимости, не завозится в помещения предприятия.

Оперативный менеджмент решает задачи существования и функционирования предприятия, обеспечивает бесперебойную и взаимосогласованную работу сотрудников и подразделений. Он предполагает решение любых вопросов, связанных с текущей деятельностью: управление закупками, сбытом, запасами, производством, финансами, распределение работ, ресурсов и т.д. Для организации управления оперативной деятельностью используются графики Ганта при разработке плана и при отслеживании прогресса. Однако в настоящее время графики Ганта используются в большей степени как графики формирования укрупнённых планов. Главная задача – улучшить качество продукции, сделав ее пригодной к употреблению. Направления работ по проекту и связи между ними показывает сетевой график. Это модель производственного процесса, отражающая последовательность выполнения работ во времени с учетом затрат ресурсов и стоимости работ, а также выявляющая критические места. Чтобы графически изобразить, как работает система или процесс, составляют схему процесса. При этом выделяются четыре основных этапа: 1. Определение процесса. 2. Сбор информации. 3. Составление схемы. 4. Анализ

схемы процесса. Составление схемы бизнес-процесса помогает предприятию понять, к чему оно стремится, и подсказывает идеи, которые могли бы усовершенствовать эти процессы.

Таким образом, я считаю, что методы, используемые менеджерами на производственных предприятиях в нашей стране, должны основываться на цифрах и наглядных графиках и схемах. Это позволяет наглядно увидеть ситуацию на предприятии и понять, какие меры стоит предпринять, и какие параметры необходимо улучшить для повышения качества работы и конечной продукции, а также для повышения эффективности маркетинга.

*Научный руководитель: Е.Н. Литвиненко, старший преподаватель.*

**І.С. Стецюк**

***Національний університет «Острозька академія», Острог***

## **МОДЕЛЬ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА**

Вміння організувати – основне завдання менеджера. На сьогодні ця професія набула досить великої популярності, адже багаторічна практика і матеріали досліджень показують, що ефективність народного господарства залежить, в першу чергу, від людського фактору, а тоді вже від вкладень в матеріально-речові елементи виробництва. Інтелектуальний потенціал, кваліфікаційний рівень і здібності – це невід’ємні компоненти хорошого спеціаліста. Проте виникають деякі проблеми у визначенні справжнього менеджера. А це є важливим елементом ефективного управління економічними ресурсами підприємства, так як соціально-економічний розвиток України характеризується нестабільністю та постійними змінами ринкової кон’юнктури. Сучасний стан економіки потребує таких менеджерів, які могли б пристосуватись до постійних змін ринкової кон’юнктури та жорстких умов конкуренції, а також вирішували усі нагальні проблеми, пов’язаних з нестачею тих чи інших економічних ресурсів. Для того, щоб ефективно і виважено організувати необхідно мати певні риси.

По-перше, керівник має бути наділений лідерськими якостями, тобто вмінні згуртувати людей у єдине ціле і направити їх на досягнення поставлених цілей, проте, разом з цим він повинен і сам проявляти самостійність в роботі, а також надавати самостійність підлеглим для вирішення певних завдань та прояву їхньої ініціативності (знаходження нетрадиційних шляхів рішень).

По-друге, уміння дивитися в майбутнє - умова ефективної діяльності керівника. Адже постійно бути на одному і тому ж місці і задовольнятися традиційними методами не має жодної перспективи. Тому у менеджера насамперед повинно бути розвинуте стратегічне мислення, щоб підвищити ефективність діяльності підприємства.

Сучасний менеджер повинен бути наділений широкою гамою ділових якостей: схильність до лідерства в колективі, підприємництва і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, висока ерудитія і

професійна компетентність, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність.

По-третє, мудрість – це також вагомий фактор успішності прийняття рішень щодо проблемних ситуацій. Американський вчений Р. Акофф пише, що мудрість — це здібність передбачати окремі наслідки здійснюваних операцій, готовність пожертвувати негайною вигодою заради великої вигоди в майбутньому. На думку вченого, мудрість завжди звернута до майбутнього, але вона відноситься до майбутнього не як ворожка, яка робить спробу тільки пророкуватийого. Мудра люди намагається керувати майбутнім.

Керівник має бути обізнаний з наукового менеджменту, макро- і мікроекономіки, теорії розпорядництва і лідерства, психології та права, соціології, інформаційної технології і комп'ютерної техніки.

Теоретична підготовка та практика є передумовою у становленні справжнього знавця своєї справи. Менеджер навчається мистецтву керування, у нього з'являються навички роботи з людьми та проявляються здібності генерування ідей, він оволодіває комплексним системним підходом до роботи, набуває сучасного економічного мислення та веде правильний стиль життя роботи.

Реалізм і вміння керувати є досить важливими рисами. Адже кожен менеджер повинен правильно оцінювати свої сили і можливості, щоб потім не довелося розплачуватися за свої помилки. У процесі професійної діяльності і постійного самовдосконалення менеджер розвиває управлінські уміння.

Справжній менеджер завжди повинен знати відповіді на 3 питання: де ми знаходимося в цей час? куди ми хочемо рухатися? і як ми збираємося це зробити?

Отже, вище перераховані якості менеджера повинні бути притаманні кожному управлінцю, але ідеальних людей не буває і ще, мабуть, не знайшла така людина, якій би були притаманні усі ці риси. Але кожен може вдосконалюватися, адже життя має час, який необхідно використувати з користю

*Науковий керівник: О.С. Недзведовська, викладач.*

**К.В. Супрун**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро**

## **ОЦІНКА ІТ-ПРОЄКТІВ НА ОСНОВІ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

Ні для кого не секрет що інформаційні системи (ІС) є однієї з найважливіших складових нинішнього бізнесу, і функціонування ІС визначається архітектурою підприємства.

У міру того як інформаційні технології (ІТ) перетворюються в невід'ємний атрибут підприємства як інструмент конкурентної боротьби на їхній основі формуються нові вимоги до ІС.

Вибір використовуваних ІТ-рішень повинен ґрунтуватися на архітектурі бізнесу. У ході розробки стратегії розвитку підприємства виявляється зміна в бізнес-архітектурі підприємства, що спричиняє зміна ІТ-Архітектури. Типи моделей розвитку залежать від використовуваної архітектурної методології.

Одним з рішень є використання спеціалізованих програмних продуктів, орієнтованих на моделювання архітектури підприємства [1]. У якості лідерів аналітиками Gartner виділяють: IBM, Trough Technologies, IDS Scheer

Найпоширенішою помилкою, на думку компанії Gartner є, розробка архітектури підприємства з побудови моделей, оскільки моделювання забезпечує тільки деталізацію й документування інформації, зібраної на попередніх етапах архітектурного процесу [1].

На створення додаткової вартості за рахунок ІТ має великий вплив набір зовнішніх стосовно підприємства факторів. Найпоширенішими причинами невдач системи є недостатній рівень навчання користувачів, неправильне планування й відсутність підтримки керівництва.

Підприємства, що використовують у системі управління спеціалізовані ІС, серйозними темпами нарощують свій інтелектуальний капітал, збільшуючи частку вкладених у нього вільних коштів.

З погляду кінцевих бізнес-ефектів, на найвищому рівні оцінки потенційних економічних вигід виділяються узагальнені, значимі напрямки, що визначають економічну ефективність будь-яких інвестицій, названі ключовими факторами економічної ефективності [2]. Основною складністю при оцінці результативності інвестицій в ІТ-Проекти є обмежена застосовність фінансових методів оцінки у зв'язку з необхідністю обліку нефінансових вигід ІТ-Проекту.

При управлінні бізнес-процесами важливим аспектом є розміщення пріоритетів, найбільш критичних для бізнесу, підлягають першочерговій оптимізації. Управління бізнес-процесами визначається як реалізація механізмів, які забезпечують підвищення ефективності діяльності компанії завдяки постійному вдосконалюванню минаючих у компанії процесів. Для досягнення цієї мети необхідне об'єднання коштів і методів, що підтримують у рамках єдиного циклу управління розв'язок наступних завдань: проектування процесів, їх впровадження, оперативне управління процесами, моніторинг показників ефективності, аналіз статистики й виявлення причин недостатньої ефективності процесів, постановка завдань удосконалювання процесів.

Засоби автоматизації, виконання й контролю — це продукти, що ставляться до категорії систем автоматизації бізнес-процесів (Business Process Automation System) або BPM, BPMS-Систем (Business Process Management System). Призначення названих середовищ — автоматизація процесів із залученням у якості виконавців як співробітників організації, так і наявних у ній інформаційних систем.

Важливою тенденцією в розвитку систем автоматизації бізнес-процесів є також сервісно-орієнтований підхід з боку ІТ. SOA (сервіс-орієнтована архітектура) як підхід дозволяє розглядати всі компоненти ІТ-архітектури як постачальників (споживачів) сервісів.

SOA може бути використана в комбінації з методологією BPM, розглядаючи в якості сервісів компоненти бізнес-процесів, а також бізнес-процеси цілком, формуючи поняття бізнес-сервісів.

Згідно з думкою аналітиків компанії Gartner, можна виділити сім ключових факторів, які повинні бути враховані організацією при виборі проекту по керуванню бізнес-процесами (BPM: обмежене коло завдань; висока віддача; чітка відповідність цілям і стратегіям організації (підрозділу); підходящі одиниці виміру, відомі й зрозумілі всієї організації для порівняння досягнутих показників з колишніми значеннями; узгодження мети учасниками проекту; наявність ентузіаста, захопленого проектом (зацікавлена особа, яка одержить максимум вигід від нового, підвищеного рівня ефективності); участь користувачів (залучення персоналу, робота якого пов'язана із впровадженням процесом) ) [2].

Для вивчення рейтингу підсистем підприємств по ступеню важливості в умовах бізнесу будуватися модель множинної регресії. Визначається, наскільки впливають фактори на рейтинг підсистем підприємств відносно розвитку ІТ. Для цього використовуємо коефіцієнт кореляції, який показує тісноту зв'язку між змінними. При визначенні категорій і відповідного ваги показників користуються результати анкетування представників підприємств. Для вивчення рейтингу підсистем підприємств по ступеню важливості, будується модель множинної регресії. Для розв'язку таких завдань використовується спеціальне програмне забезпечення.

Установлюється наявність залежності між даними. Для зменшення ступеня залежності між факторами проводиться поетапне виключення їх з моделі, а також заміна на подібні по економічній значимості.

Отже, можна зробити висновок, що ІТ-напрямок відіграє значну роль та є важливим фактором для економічного й соціального розвитку суспільства.

#### Список использованных источников

1. Зельцер А. Gartner: сім умов успіху проекту BPM // it-world No 07(147), квітень 2010. - <http://it-world.ru/upload/iblock/300/92025.pdf>

2. Кадушин А. І., Михайлова Н. Б. Методика оцінки економічної ефективності ІТ-проектів // Иф-Консалт, 07.07.2003 - <http://www.pmpofy.ru/content/rus/83/833-article.asp>

*Научный руководитель: А.Я. Глухая, доктор экономических наук, доцент.*

**К.Г. Табунідзе**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро**

## **СУТНІСТЬ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

Управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища і ризиків покликане розробити заходи, які ефективно допоможуть зберегти бізнес, підвищити його стабільність і конкурентоспроможність. Оскільки основним предметом бізнес консалтингу є процес змін, то він повинен здійснюватися з використанням деяких методів, за допомо-

гою яких ми могли б провести ці зміни максимально ефективно. На даний момент, обираючи з усіх відомих методів у цій сфері, найбільш прогресивним, радикальним і універсальним є реінжиніринг бізнес-процесів. Таким чином, актуальність теми дослідження полягає у тому, що саме реінжиніринг бізнес-процесів може дати серйозний ефект у вирішенні антикризових завдань в найкоротші терміни, оскільки передбачає суттєві, революційні перетворення в управлінні компанією, засновані на впровадженні нових технологій управління на основі оптимізації бізнес-процесів. Решта методик засновані на еволюційному, поступовому досягненні підприємством поставлених задач.

Реінжиніринг – кардинальна перебудова існуючих на підприємстві ділових процесів задля досягнення радикального, суттєвого покращення діяльності фірмою [1]. Прикладом даних змін можуть послугувати зміна структури підприємства, його виробничих або комерційних процесів, комплексне перетворення політики управління підприємством, свідомості робочого колективу і т.д. Багато хто вважає, що реінжиніринг був модною течією у менеджменті на початку 1990-х, а з плином часу його стали забувати. Але це все не є правдою. Неправильно було б сказати, що він знову став популярним, адже він ніколи не втрачав своєї актуальності. Хоча реінжинірингу більше не приділяється настільки велика увага, підприємства часто застосовують його для перетворення своїх основних елементів процесу створення продукту. Виконання замовлень, виробництво, закупівлі і сервіс змінилися до невпізнання всього лише за кілька останніх років.

По суті, реінжиніринг ще одна чергова вдала історія розвитку компанії. Колись ці прийоми вважалися революційними, але зараз вони широко поширені і зіграли важливу роль у відродженні компаній.

До появи реінжинірингу компаніям було важко визначати, як підвищати їх ефективність численні інвестиції в різні інформаційні системи. Реінжиніринг показав, як перетворити процеси і прийоми роботи, щоб отримати вигоду з технології.

Було очікуваним, що реінжиніринг став дуже популярним напрямоком менеджменту. Усі хотіли запровадити його у своїх фірмах. Але з'явилася така проблема – не всі до кінця розуміли на що вони підписуються. І катастрофа не змусила себе довго чекати. Стали вважати, що реінжиніринг - це панацея. Менеджери не задумувались над визначенням цього терміну, а намагалися знайти легші шляхи змін. Дуже скоро термін «реінжиніринг» втратив свій початковий сенс. Деякі компанії стали використовувати його для загального позначення змін або як синонім всіх своїх дій щодо поліпшення чого-небудь - від розбудови інформаційної системи до зміни стратегії управління персоналом [1].

Але насправді запровадження нових інформаційних технологій для автоматизації бізнес-процесів, зміна програмного забезпечення, реструктуризація та/або зменшення розмірів бізнесу, запровадження глобального управління якістю не являються реінжинірингом. Саме тому через неправильне розуміння поняття, через неправильне проведення реінжинірингу і очікування від цього небачених результатів, компанії зазнавали краху.



Але ті, хто зумів проникнути у суть цього поняття і правильно його використати, отримували вражаючу вигоду.

Адже насправді реінжиніринг виявився досить успішним. Більш того, його потенціал ще досі не розкритий повністю. З одного боку, його тільки починають освоювати в деяких напрямках (наприклад, в банківській справі і комунальні послуги), яким досі вдавалося уникати суттєвих змін своєї діяльності; можливості реінжинірингу не вичерпані навіть в компаніях, що працюють з цими ідеями вже деякий час. З іншого боку, нові технології створюють можливості для абсолютно нової хвилі проєктів реінжинірингу.

#### Список використаних джерел

1. Хаммер Майкл. Реінжиніринг корпорації. Манифест революції в бізнесі / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. – Москва: «Манн, Іванов и Фербер», 2006. – 118 с.

**А.В. Хомко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

### **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРОВЕДЕНИЮ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

В условиях кризисного состояния экономики актуальным становится кардинальное повышение эффективности деятельности компаний. Таким образом, реинжиниринг бизнес-процессов – это один из методов управления изменениями в организации.

В современной экономической науке реинжиниринг бизнес-процессов имеет два принципиально разных методологических подхода к его проведению. Первый «традиционный» подход к реинжинирингу бизнес-процессов был сформулированный М. Хаммером. Он базируется на создании новых бизнес-процессов «с чистого листа». Такой подход к реинжинирингу предлагает полностью абстрагироваться от существующих бизнес-процессов и творчески подойти к процессу создания новых, используя все существующие ныне информационные технологии, а также новые приемы и знания науки управления и организации производства. При таком подходе можно увидеть ряд существенных ограничений в современных отечественных условиях функционирования предприятий. Во-первых, необходимо заново изобрести существующие бизнес-процессы, по своей сущности уже настолько эффективными, что не могут быть сегодня реализованы еще лучше. Во-вторых, он требует огромных творческих усилий, затрат времени, материальных ресурсов и привлечения высококвалифицированных специалистов или консультантов. Эти ограничения делают его практическое применение почти невозможным в пределах всего предприятия через нецелесообразности и сверхвысокую стоимость.

Второй, отличный от «традиционного», подход к реинжинирингу бизнес-процессов возник в результате критических замечаний к подходу



«с чистого листа». Его автором считается Т. Дейвенпорт, который предлагает, прежде, чем проектировать новые бизнес-процессы, изучить и четко представить себе существующие бизнес-процессы, и провести их сравнение. Последние должны быть не просто определены, а тщательно изучены и проанализированы. Следует попробовать измерить эффективность как всего процесса в целом, так и отдельных его частей. Необходимо оценить существующий уровень использования информационных технологий в бизнес-процессе, подлежит реинжиниринга. Кроме того, нужно выявить проблемы существующего бизнес-процесса, а также понять причины, которые их вызывают. Только после этого можно проводить перепроектирования бизнес-процесса.

Второй подход требует меньших затрат времени и ресурсов, а потому хорошо подходит как для реинжиниринга отдельных бизнес-процессов, так и для реинжиниринга бизнес-процессов предприятия в целом. Однако, его существенным недостатком является то, что наличие большого количества фактов и знаний о существующие бизнес-процессы ограничивает пространство для творчества у людей, занимаются проектом реинжиниринга. Зная существующие проблемы, они интуитивно направляют основные усилия на то, чтобы новые бизнес-процессы не содержали уже известных недостатков. При таком подходе существует реальная опасность применения последовательных улучшений существующих бизнес-процессов вместо нового, более эффективного способа организации бизнеса, который предоставлял бы необходимые улучшения критически важных показателей бизнес процесса.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, старший преподаватель.*

**А.С. Черная**  
**Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро**

## **РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ**

В деятельности предпринимателя неминуемо будут появляться рисковые ситуации. Практически каждая ситуация влечет за собой различные виды рисков, которые могут привести даже к банкротству. По этой причине данная тема актуальна для любого предпринимателя, ведь независимо от изменений на микроуровне и на макроуровне, различных факторов, которые притягивают возникновение рисков, они нуждаются в правильном и грамотном администрировании ради удачного получения поставленных целей.

Управление рисками – это многоуровневый и очень сложный процесс. Изначально риски диагностируются: в компании обнаруживаются базовые типы рисков, которые свойственны конкретному виду деятельности. Есть пара способов распознавания рисков: консервативный и прогрессивный. Первый делается единожды в год, когда возникает необходимость в этом. Чаще всего его используют после наступления случая, что привел к

некоторым убыткам. Второй же подход являет собой беспрестанный процесс обнаружения различного вида рисков, в котором берут участие все сотрудники данной организации, которыми координирует руководство.

Предпринимательские риски – это рискованные ситуации, которые возникают в различных финансовых операциях, это риски во время производства продукта предпринимательской деятельности, его сбыта, это риски в различных коммерческих вопросах, в отдельных проектах, а также в стартапах. Для компании всегда очень важно быть проинформированной о состоянии внешней среды, так как при низкой ее осведомленности повышаются угрозы рисков прямо пропорционально. Необходима бдительность, и постоянное изучение рынка – это очень важный фактор для того, чтобы не потерять прибыль.

Внутри компании есть несколько вариантов тестирования рисков: анкетирование, интервьюирование, экспертная оценка рисков, аудит рисков. Первый из них зачастую применяется в самом начале диагностирования рисков. Главным плюсом данного способа будет анонимность. По итогам риск-менеджеры анализируют полученные данные и группируют оценки рисков, ранжируют, отсортировывают наиболее важные риски. Интервьюирование же состоит в разговоре наедине с работниками организации, и это дает возможность большей точности оценки причин рисков во время окончательного анализа и подведении итогов. Этот способ используется во время поиска рисков в отдельных подразделениях компании. Анализируются результаты по типу предыдущего способа – анкетирования.

Для исследования отдельных бизнес-проектов используется экспертная оценка рисков. Для этого опрашиваются как внутренние, так и внешние эксперты, так как есть вероятность доли субъективизма. Ради этой цели необходимо мобилизовать профильных специалистов, так как вовлечение профи в конкретной отрасли сможет уберечь компанию от такого риска, как игнорирование поодиночных операционных рисков.

Самым легким, удобным и удовлетворительным способом анализа рисков есть SWOT-анализ, который показывает все сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, старший преподаватель.*

**Г.О. Чобанян**

*Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

На наш погляд, найбільш повно характерні особливості аутсорсингу відображає таке визначення; «Аутсорсинг – стратегічна форма господарсько-економічних відносин, метою якої є оптимізація діяльності суб'єкта господарювання, підвищення якості продукту, зниження витрат і часу виконання процесів при якій організація концентрує зусилля на основній діяльності і передає непрофільні, допоміжні, але необхід-

ні процеси, а також відповідальність за їх виконання зовнішнім спеціалізованим організаціям на договірній основі на досить тривалий термін». Ще зовсім недавно основними споживачами аутсорсингу були в основному іноземні компанії, але в самий останній час до аутсорсингу все частіше вдаються українські суб'єкти господарської діяльності.

Тим не менш, все ще існують певні відмінності в розумінні сутності аутсорсингу у зарубіжних і українських організацій. Зокрема, з точки зору зарубіжного менеджменту в першу чергу на аутсорсинг віддаються непрофільні завдання, виконання яких на стороні економічно більш вигідно. Українські ж суб'єкти господарської діяльності переважно передають на аутсорсинг некритичні для підприємства процеси і організують справа таким чином, щоб у будь-який момент можна було швидко змінити партнера. Саме тому найбільш популярними функціями для передачі на аутсорсинг є, як правило, охорона, сфера обслуговування, прибирання приміщень, харчування персоналу, логістика і транспорт.

Як показує аналіз аутсорсингу з позиції різних економічних теорій, цілі застосування цього механізму в організації а, отже, і критерії прийняття рішень про доцільність його використання виявляються досить різними для комерційних і бюджетних організацій.

Літературні дані свідчать про існування, принаймні, чотирьох економічних теорій, що трактує вигоди від використання аутсорсингу (неокласична теорія, теорія трансакційних витрат, теорія договірних відносин і теорія агентських відносин), в рамках яких визначені критерії для оцінки доцільності передачі того чи іншого процесу в аутсорсинг.

В цілому, причини застосування аутсорсингу з точки зору цих теорій можна звести до наступного. Основна мета – зниження вартості виробництва продукції, робіт і послуг, і, як наслідок, підвищення прибутку, при збереженні рівня правової захищеності процесів і функцій, переданих на аутсорсинг.

Інші підходи до використання аутсорсингу були виявлені нами для бюджетних організацій. Найбільш доцільним, мабуть, є розгляд аутсорсингу у бюджетних організаціях з точки зору менеджменту якості, оскільки саме якість наданих послуг є найголовнішим критерієм успішності діяльності бюджетної організації. При цьому дана мета досягається за рахунок концентрації зусиль на ключових напрямках своєї діяльності – надання спеціалізованих послуг, а також за рахунок більш якісного виконання допоміжних процесів.

Таким чином, метою аутсорсингу в комерційних організаціях головним чином є зниження витрат і збільшення прибутку, а підвищення якості, як правило, є наслідком професіоналізму персоналу. В той час як в бюджетних організаціях підвищення якості послуг є первинною метою аутсорсингу, що дозволяє створювати умови для концентрації зусиль на ключових напрямках їх діяльності, а також для більш ефективного використання існуючих і придбання нових ресурсів.

*Науковий керівник: В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук, доцент.*

## **ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СОБСТВЕННИКОВ КОМПАНИИ И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ**

В процессе развития компании однажды наступает момент, когда владелец самостоятельно не может контролировать все процессы. Появляется необходимость в делегировании полномочий и найме профессионального управленца. В истории менеджмента множество примеров успешного взаимодействия собственника компании и топ-менеджера, однако существуют проблемы, решения которых сегодня актуально.

Наиболее распространенными проблемами являются:

- отсутствие формального урегулирования отношений между собственником и топ-менеджером;
- различие в отношении к деньгам (финансовым ресурсам);
- совмещение позиций владельца и топ-менеджера;
- отсутствие достаточного опыта общего корпоративного управления.

Рассмотрим более подробно причины, по которым владелец и топ-менеджер не могут гармонично взаимодействовать в пределах одной организации.

Одной из главных причин является проблема идеологической мотивации менеджера и собственника. Дело в том, что для владельца компании деньги в определенный момент перестают быть главной целью. Как правило, основанием для открытия собственного бизнеса выступает желание полностью контролировать свою жизнь. Предприниматели движимы страстью к успеху, для них деньги – весьма желательный продукт, но никак не причина всех усилий. Мотивирующим фактором менеджера является самореализация, демонстрация своего таланта управления, возможность принимать участие в процессе разработки стратегии, выполнение сложных задач.

Следующим аспектом является разница в психологического профиля собственника и наемного управленца. Человек, начинавший собственное дело с нуля, самостоятельно достигавший всех высот, преодолевший все трудности и неудачи, чувствует ответственность за свой бизнес постоянно. В свою очередь, менеджер после рабочего дня может не думать о компании, которой управляет. Его права и обязанности четко прописаны и ответственность ограничена.

Также существует существенное различие в отношении к рискам. Как правило, предприниматель предпочитает избегать опасных ситуаций. Он распоряжается собственными средствами, которые в результате необдуманного решения может потерять. Поэтому предпринимателю доверить управление своим бизнесом постороннему профессионалу достаточно трудно. Он очень внимательно и осторожно относится к подбору менеджера своей компанией. Однако, даже найдя такового, собственник не может полностью передать свои полномочия. Ему трудно осознать, что

теперь другой человек будет контролировать все. У предпринимателя вошло в привычку самостоятельно отвечать за все процессы, справляться с трудностями.

В условиях современного бизнеса часто владелец компании так же является её менеджером. Он владеет информацией о всех аспектах деятельности организации, что дает возможность принимать решения объективно. Когда предприниматель отходит от управления, контроль над бизнесом ослабевает, компания может потерять свои лидирующие позиции и стать аутсайдером в условиях жесткой конкуренции. Поэтому собственнику необходимо всегда оставаться в курсе всех событий и оперативно реагировать на изменения.

Существующие проблемы взаимодействия владельцев компании и топ-менеджеров можно решить. Прежде всего, необходимо учитывать, чтобы организация достигла успеха, каждый её элемент должен стремиться к единой цели. То есть, крайне важно, чтобы представления наемного управленца о том, в каком направлении должна двигаться компания, совпадали с поставленными собственником целями и задачами.

Кроме того, владельцы компании не должны стремиться к тотальному контролю всех процессов. Им необходимо делегировать полномочия. Разработка краткосрочных планов и их достижение – работа наемных управленцев, а создание общей стратегии развития организации и контроль за её реализацией – задача собственников.

Необходимо также, чтобы менеджер и собственник «говорили на одном языке». Так как профессиональный управленец принимает решения доверяя заключениям специалистов и собственному опыту, а владелец компании опирается на свою интуицию, им нужно научиться работать вместе. Потому что только объединившись, можно привести свою компанию к успеху.

Итак, подводя итоги, можно сказать, что между собственниками и топ-менеджерами существуют проблемы взаимодействия. Чтобы избежать конфликтов, необходимо точно определить слабые стороны и попытаться их устранить. Поскольку только создав нормальную систему отношений внутри, компания станет конкурентоспособной. Не зря рынок называют самым безжалостным, но справедливым «регулятором».

*Научный руководитель: В.Е. Момот, доктор экономических наук, профессор.*

**И.Т. Шевченко**  
**Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро**

## **СУЩНОСТЬ ЦЕЛЕУСТАНОВКИ**

Именно сейчас самомотивация является ключевым инструментом успеха, потому что от людей требуются предприимчивость и быстрота мысли. Мотивы определенного человека можно перечислять очень долго. К примеру, это может быть как интерес к чему либо, или приобретение

нового опыта. Самомотивация является близким понятием целеустремленности, то есть следует поставить цель и поэтапно достичь ее. Постановка целей должна быть конкретизированной и четкой, а также ограниченной временем для ее достижения.

Пошаговый метод целеустановки имеет следующую последовательность:

1. Прояснение подробностей. Включает в себя ответ на вопрос “Чего вы хотели бы добиться?”.

2. Выяснение возможностей. Важно установить максимальное количество возможностей, несмотря на то какие они. Некоторые можно исключить, но лучше это делать, когда все возможные действия учтены. В завершении можно записать ваши возможности.

3. Принятие решения о том, в чем вы нуждаетесь. На этом этапе нужно ответить на эти вопросы:

а) Какие человеческие ценности для вас самые важные? Возможно, отказ от некоторых вариантов, если они противоречат вашему пониманию о человеческих ценностях.

б) Готовы ли вы пойти на риск? Определение возможностей, которые слишком рискованы, и отказ от них в пользу более надежных, то есть обреченных на успех.

с) Как ваши решения скажутся на окружающих?

Любое решение имеет последствие. Большинство людей зависят от реакции окружающих.

Независимость черта сильной личности и соответственно руководителя.

4. Выбор. Сам выбор одного или нескольких целей, отбросив остальные. Нужно учитывать некоторые аспекты выбора:

а) Строить свой выбор, на возможностях которые были обнаружены ранее, обеспечивая осознанность и следовательность действий для их достижения.

б) Выбирать из всех не самое лучшее, реально выполнимое.

с) В процессе отбора допустимы сомнения, но если вы сделали выбор не сомневайтесь.

5. Уточнение. Конкретизация цели и действий для ее достижения иначе можно потерять конечную цель и попасть в так званую текучку. Это необходимо что бы избежать не предвиденных осложнений.

6. Определение временной границы. Время не обратимое и ни с чем несравнимое, именно оно предоставляет нам возможности. Поэтому для каждой задачи важно установить временные пределы для ее достижения.

7. Контроль за развитием цели. Контролировать выполнение всех этапов достижения цели, ничего не упуская. Это поможет развить свои управленческие умения. Он также может помочь прояснить ваши цели.

Таким образом, целеполагание неотъемлемый компонент самоменеджмента. Цель определяет не только результат, но и путь к его достижению.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, старший преподаватель.*

## **ЗНАЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ**

Сучасна банківська діяльність належить до однієї з найдинамічніших сфер економіки. Технічна революція, посилення конкурентної боротьби, стрімка інфляція, економічні кризи призвели до підвищення ризиковості банківської діяльності. На поточному етапі розвитку банківської системи головне завдання полягає в пошуку реальних шляхів мінімізації ризиків та отримання достатніх прибутків для збереження коштів вкладників і підтримання життєдіяльності банку. Успішне вирішення цієї складної проблеми потребує використання багатьох методів і прийомів, розроблення нових підходів до управління комерційним банком.

Питанням ролі менеджменту комерційного банку та ефективності його використання присвячено багато наукових праць зарубіжних та вітчизняних науковців-дослідників. Зокрема, окремі питання менеджменту банківських установ досліджували такі зарубіжні вчені: Д.А. Безделов, Н.Д. Єріашвілі, Є.Ф. Жуков, Е.В. Іода, Т.В. Ніконова. Значний внесок щодо розвитку та удосконалення банківського менеджменту зробили українські вчені: Г.М. Азаренкова, Т.М. Болгар, О.В. Васюренко, В.В. Коваленко, В.І. Міщенко, І.В. Сало.

Аналіз динаміки розвитку системи комерційних банків України (табл.1) дає можливість виділити наступні тенденції: кількість діючих банківських установ в Україні за останні три роки суттєво зменшується; станом на кінець 2016 року, майже 40 % у загальній кількості банків – це банки з іноземним капіталом. Такий стан не є позитивним з точки зору міцності та фінансової безпеки вітчизняної банківської системи.

*Таблиця 1*

**Основні показники діяльності банків України**

№ з/п	Показники діяльності банків	Станом на:		
		01.01.2015 р.	01.01.2016 р.	01.12.2016 р.
1.	Кількість діючих банків	163	117	98
1.1	з них: з іноземним капіталом	51	41	39
1.1.1	у т.ч. зі 100 % іноземним капіталом	19	17	17
2.	Частка іноземного капіталу у статутному капіталі банків, %	32,5	43,3	55,5

Складено на основі [1]

У кризовому стані банківської установи кроком, спрямованим на стабілізацію життєздатності банку є введення до його складу тимчасової адміністрації. Такий захід, безумовно, є спроможним на високому рівні регулювати основні процеси бізнесу банківської установи. За загальним



правилом, прийнято вважати, що введення у банківській установі тимчасової адміністрації є заходом, покликаним відновити платоспроможність фінансової установи. З цим важко не погодитися. Однак, варто мати на увазі, що відновлення платоспроможності банку прямим чином залежить від якості його кредитного портфеля. Відповідно, чим якіснішими є показники кредитного портфеля, тим більшою є ступінь платоспроможності банківської установи. Враховуючи викладене, акцентуємо увагу на тимчасовій адміністрації, як органі, який, серед іншого, компетентний на прийняття важливих актуальних управлінських рішень, спрямованих на відновлення рівноваги на певному етапі діяльності банківської установи [2].

Щодо управління якістю кредитних портфелів банків, тут стоїть загальне питання пошуку шляхів «реанімування» того становища, що склалося на кінець 2016 року з питань проблемної кредитної заборгованості – цей показник сягнув позначки 24,2 % від загального обсягу наданих кредитів [1].

Отже, в умовах жорсткої конкуренції, що супроводжує розвиток ринкової економіки, необхідно постійно удосконалювати системи та форми управління, швидко оволодівати набутими в теорії та практиці знаннями, знаходити нові неординарні рішення у динамічній ситуації, враховувати специфічні особливості діяльності банківських установ. Таким чином, банківський менеджмент – це управління банком в умовах ринку, що означає:

- орієнтацію банківської установи на попит і потреби ринку, на запити клієнтів і організацію таких банківських продуктів і послуг, що користуються попитом і спроможні забезпечити отримання запланованого прибутку;

- постійне прагнення до підвищення ефективності банківської діяльності з метою зменшення витрат і одержання оптимальних результатів;

- коригування цілей, завдань і програм банку залежно від кон'юнктури ринку;

- необхідність використання сучасної інформаційної бази (комп'ютерних мереж та зв'язків з валютною і фондовою біржами, іншими кредитно-фінансовими інструментами) з метою здійснення багатоваріантних розрахунків для прийняття обґрунтованих і оптимальних рішень;

- раціональний добір персоналу та його ефективне використання.

Менеджмент комерційного банку охоплює такі функції: планування, організації, мотивації та контролю. Усі функції банківського менеджменту важливі. Якщо усунути хоча б одну, то порушиться вся діяльність банківської установи. Але кожна з них має різну значущість. Це пов'язано з постійно змінними потребами людей, зовнішнім середовищем існування та станом економіки в країні та світі загалом.

Починаючи з глобальної економічної кризи 2007 р., котра призвела до банкрутства багато комерційних банків, значення і роль функцій менеджменту дещо змінилися, зокрема:

- функція планування реалізується тільки на короткострокову перспективу;

- підвищилася роль функції організації, оскільки комерційний банк функціонує в кризових умовах, через що можливі додаткові витрати і, навіть, збитки;



– зросла значущість мотиваційної функції, оскільки банківській установі необхідно не тільки зберегти своїх клієнтів, а й залучати нових, що стало складніше через банкрутство багатьох банків і недовіру клієнтів до них;

– контроль сьогодні, на наш погляд, потребує певного переформатування задля того, щоб ця важлива функція в умовах сьогодення не набула формального характеру, адже вона займає вагому частку серед інших функцій. Завдяки контрольній функції можна прослідкувати ефективність інших функцій менеджменту комерційного банку. Вважаємо, що необхідною умовою ефективності контрольної функції є її поєднання з різними видами контролю.

Кінцева мета банківського менеджменту – забезпечення прибутковості діяльності банку, покращення якості кредитного портфеля шляхом раціональної організації операційного процесу, розвитку техніко-технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу.

Оскільки банківська діяльність тісно пов'язана зі станом фінансових ринків, а основною їх характеристикою є мінливість, то результат управління банком істотно визначається умінням передбачати ці зміни і відповідно реагувати та координувати діяльність банківської установи.

#### Список використаних джерел

1. Основні показники діяльності банків України / Національний банк України. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.bank.gov.ua/Bank\\_supervision/dynamics.htm](http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision/dynamics.htm)

2. Болгар Т. М. Особливості державного та внутрішньобанківського регулювання проблемних кредитів в Україні [Текст] / Т. Болгар // Вісник Національного банку України. – 2014. – № 12. – С. 23–33

*Науковий керівник: Т.М. Болгар, доктор економічних наук, доцент*

**З.В. Естерман**

**Університет імени Альфреда Нобеля, Дніпро**

## ПРИНЦИПЫ САМОМЕНЕДЖМЕНТА

Самоменеджмент – важное направление саморазвития человека, которое позволяет правильно управлять своим временем, а, следовательно, иметь большие возможности для карьеры и личной реализации.

Суть самоменеджмента основывается на ряде пунктов: принципов, условий проявления оснований. Если особенность самоорганизации представляют собой исключение систем, то принципы самоменеджмента, пересекаясь частично с особенностями самоорганизации, определяются в условиях самоорганизации человеческих факторов. Самоорганизация - это целенаправленный процесс в ходе которого создается, воспроизводится или совершенствуется организация сложной динамической системы.

Рассмотрим основные принципы самоменеджмента.

1. Спонтанность является главным принципом появления эффекта в системах. В определенных ситуациях этот принцип дает возможность не только принимать во внимание скрытые потенциалы любых экономических систем, но и передавать им большую часть функций, в том числе и самоменеджмента.

2. «Углубленность» системы. Данный принцип при исполнении самоменеджмента последовательный. Особенность принципа «Углубленности» обеспечивает возможность начала эффекта самоорганизации.

3. Целенаправленность самоорганизации. Принцип развивает параллельность : на себя(семью), теневой рынок, на общество.

4. Ресурсная поддержка. При создании этого принципа следует учитывать несколько моментов : 1) менеджер должен лишь на время стать наблюдателем; 2) определенная гибкая система решает самостоятельно нужные задачи самообеспечения ресурсами и услугами; 3) при развитии самоуправления мягкая система способна самоликвидироваться.

5. Концептоёмкость. Данный принцип подразумевает обязательное присутствие приспособляемости; наличие полупрозрачных границ между регионами и конкретными рынками; самоуправляемость систем.

6. Виртуальность. Создание новых объектов самоменеджмента.

7. Дигитальность. Является практически важнейшим решением задач управления.

Совокупности применения во взаимодействии перечисленных принципов обеспечивает эффективность самоменеджмента. Эффективность управления во многом зависит от людей и критериев мотивирования их труда. Практика менеджмента выработала ряд критериев, позволяющий активизировать деятельность работников в процессе управления.

Таким образом, принципы самоменеджмента дают возможность в большей мере понять его сущность и практическую значимость.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, старший преподаватель.*

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

**В.В. Анпілогова**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

### УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В даний час в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури суб'єкти господарської діяльності в значній мірі схильні постійним об'єктивним загрозам, які вимагають серйозної уваги з боку системи управління фінансовими ресурсами підприємства. Крім того, з-за високої мінливості факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства схильні і суб'єктивним загрозам, викликаних помилковими управлінськими рішеннями.

У зв'язку з цим найважливіші умови забезпечення виживання, а тим більше розвитку підприємства в короткостроковій і середньостроковій перспективі, в значній мірі залежать від ефективності наявної системи фінансової безпеки. Тому розгляд комплексу питань, пов'язаних з формуванням і стійким функціонуванням такої системи, безумовно, є вельми актуальним.

Таке завдання цілком здійсненне, так як використання сучасних програмних продуктів дозволяє здійснювати моделювання стратегії діяльності підприємства в короткостроковій і середньостроковій перспективі, обумовленої впливом на неї як макроекономічних факторів (інфляційні очікування, вартість кредитних ресурсів), так і внутрішньофірмових ситуацій. Такий підхід дозволяє успішно реалізувати кінцеву мету управління фінансовою безпекою суб'єктів господарської діяльності, що полягає в нейтралізації реальних та потенційних загроз в короткостроковій і середньостроковій перспективі.

Зміст формованої системи фінансової безпеки суб'єктів господарської діяльності на основі аналізу фінансових коефіцієнтів зумовлює необхідність вирішення наступних завдань моделювання фінансової безпеки:

- вибір якісних і кількісних параметрів діяльності підприємства, які найбільшою мірою формують його фінансовий потенціал і фінансову безпеку. Для більшості підприємств у сучасних умовах фінансовий потенціал багато в чому залежить від обсягу короткострокової дебіторської заборгованості, погашення якої забезпечує можливість стабілізувати рівень абсолютної платоспроможності (спроможність у повному об'ємі і точно в строк виконувати свої фінансові зобов'язання), а також можливість визначення розміру капіталу, який може бути інвестований в оборотні активи;

- ідентифікація показників, що формують загрози підприємства, розглядаються як результуючі змінні. Для більшості підприємств головним джерелом виникнення загроз з фінансової точки зору є значна питома вага короткострокових зобов'язань (кредити і позики). З цим пов'язаний не-

достатній рівень платоспроможності, про який свідчить коефіцієнт абсолютної платоспроможності та коефіцієнт автономії, що характеризує істотну залежність від зовнішнього фінансування.

Рішення даних завдань з метою забезпечення ефективного захисту фінансових інтересів підприємств пов'язано з необхідністю прогнозування параметрів фінансової безпеки в короткостроковій і середньостроковій перспективі. Це дозволяє визначити межі варіацій фінансових показників та оптимізувати фінансову безпеку підприємства в цілому. При цьому від правильного і обґрунтованого вибору системи факторних параметрів багато в чому залежить ступінь ефективності прийнятих управлінських рішень.

Для вирішення вищенаведених завдань на підприємствах може бути розроблений дієвий програмний продукт, що дозволяє моделювати параметри фінансової безпеки підприємства в короткостроковому і середньостроковому періоді. За допомогою взаємопов'язаних імітаційних моделей може бути здійснено прогнозування меж допустимих варіацій фінансових показників, які найбільшою мірою відповідають фінансовим інтересам і фінансової безпеки конкретного суб'єкта господарської діяльності

*Науковий керівник: В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук, доцент.*

**М.И. Антоненко**  
**Університет імени Альфреда Нобеля, Дніпро**

## **ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ РИСКА**

В процессе своей деятельности предприятия сталкиваются с различными рисками, которые отличаются между собой по месту и времени возникновения, совокупности внешних и внутренних факторов, влияющих на их уровень и, следовательно, по способу их анализа и методу описания.

Как правило, все виды рисков взаимосвязаны и оказывают влияния на деятельность предприятия. При этом изменение одного вида риска может вызывать изменение большинства остальных.

Внешние риски – элемент большого поля рисков. Они не подвластны предприятиям и, соответственно, не контролируемы. Единственная возможность их снижения – управление текущей ситуацией с сохранением общей стратегической направленности развития бизнеса.

Риск-менеджмент – это стратегическое направление деятельности предприятия. Ему присущи недостатки стратегического планирования, такие как, например, временные лаги, высокие транзакционные издержки, конфликты формальных и неформальных участников рынка. Основная же задача риск-менеджмента – это выбор приемлемой тактики на основании разработанных стратегий возможного развития ситуации, поэтому довольно часто риски бизнеса рассматриваются как внешние эффекты.

Многие корпорации уже внедрили системы риск-менеджмента. В этой связи отметим некоторые особенности современного риск-менеджмента в крупных компаниях. Основным элементом системы управления рисками на крупных предприятиях является страхование. На практике эти понятия часто отождествляются – вместо системы риск-менеджмента внедряются программы комплексного корпоративного страхования. В свою очередь, это приводит к росту бюджета страхования и к злоупотреблениям со стороны страховщиков.

Украинские предприятия, внедряющие системы по управлению рисками, опасаются проявления следующих факторов, увеличивающих вероятность реализации рисков: скорость изменения законодательства, включая местное законодательство; терроризм; рост конкуренции, в том числе со стороны китайских бизнес структур; высокая степень износа основных средств; зависимость от корпоративных информационных систем; потеря / отсутствие квалифицированных кадров.

Итак, половина указанных выше факторов приводит к возникновению внешних рисков. Результаты исследования подтверждаются и картой рисков, построенной ведущими специалистами в области изучения риск-менеджмента, в которой выделяют следующие значимые группы рисков:

1) экономические – это риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или в экономике страны.

2) политические – это риски, обусловленные изменением политической обстановки, влияющей на предпринимательскую деятельность т.е. закрытие границ, запрет на вывоз товаров, военные действия на территории страны и др.;

3) научно-технические – нарушение функционирования глобальных информационных потоков, риски;

4) природные – глобальное потепление, природные катастрофы.

В данном случае все риски – внешние по отношению к деятельности предприятия. Очевидно, при их проявлении более всего пострадает именно крупное предпринимательство с его негибкостью к изменениям внешней среды.

Таким образом, можно сделать вывод, что к проявлению внешних факторов риска предприятие должно приспособиться и реализовать ряд превентивных мероприятий.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, старший преподаватель.*

**Н.О. Губиш**  
**Національний університет водного господарства**  
**та природокористування, Рівне**

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Соціальна політика почала формуватись ще в XVIII столітті. Саме тоді деякі компанії стали брати на себе відповідальність за своїх працівників в обмін на їхню лояльність. Це було обумовлено: «релігійними та

етичними переконаннями її власника, а також страхом того, що робітники почнуть проявляти невдоволення та радикалізм» [1].

Соціальна політика – система цілеспрямованих і послідовних дій власника і менеджменту, спрямованих на задоволення та розвиток матеріальних і духовних потреб працівників організації з метою розвитку соціальних чинників виробництва, сприяння розширенню і посиленню їх дій на забезпечення ефективності економічної діяльності в цілому [2].

До засобів здійснення соціальної політики належать фінансові засоби, соціальні виплати, пільги, об'єкти соціальної інфраструктури, соціальні програми, колективний та трудовий договір.

Соціальну політику підприємства доцільно розглядати у двох аспектах: зовнішньому та внутрішньому.

Зовнішня соціальна політика підприємства направлена насамперед на формування його позитивного іміджу в очах споживачів і суспільства в цілому. Тому основними стратегічними її напрямками мають бути: формування розвинутої соціальної інфраструктури підприємства, яка включає дитячі садки, транспортну систему, медичні заклади, гуртожитки, квартири для працівників підприємства, бази відпочинку, спортивні майданчики та спортивно-оздоровчі заклади; підтримка соціальних проектів, зокрема щодо збереження довкілля, прибирання території, будівництва дитячих майданчиків, відкриття пам'ятників; спонсорство, благодійність, зокрема надання коштів для лікарень, дитячих будинків, вчасний і всебічний контроль якості продукції; формування освітніх програм, зокрема організації екскурсій на підприємство, налагодження співпраці з фаховими навчальними закладами, школами.

До обов'язкових складових внутрішньої соціальної політики підприємства входять виплати єдиного соціального внеску, які в подальшому розподіляються на загальнообов'язкове державне соціальне страхування у разі безробіття, через тимчасову втрату працездатності та витрати, зумовлені похованням, страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності, та державне пенсійне страхування [3]. Крім обов'язкових виплат згідно з чинним законодавством у соціальній сфері, підприємство може самостійно встановлювати соціальні пільги для працівників. До таких виплат належить допомога при виході на пенсію, при урочистих подіях (одруження, народження дитини, день народження). Важливим елементом додаткових соціальних послуг підприємства є можливість охорони здоров'я (медичне страхування, створення лікарні в інфраструктурі підприємства, додаткові грошові виплати на оздоровлення), транспортне забезпечення (персональний автомобіль, автобус, який здійснює перевезення працівників до підприємства та їх дітей до школи), організація проведення дозвілля тощо.

Віддача від реалізації соціальної політики забезпечена законом зворотного впливу. У останні роки все більше приходиться розуміння того, що для багатьох організацій найважливішим капіталом є нематеріальні активи, такі як торгівельна марка, ділова й етична репутація, людський і соціальний капітал. При цьому, як показують дослідження, ефект зво-

ротного впливу набагато перевищує вкладені в соціальний розвиток кошти, окупає витрати, оскільки економіка і соціальна політика органічно взаємозв'язані і взаємозалежні, що вимагає правильного та зваженого вибору пріоритетів їх узгодженого розвитку. І теоретичні дослідження, і накопичений практичний досвід демонструють, що посилення соціального спрямування управління підприємствами сприяє і безпосередньо впливає на результати їх виробничо-фінансової діяльності.

#### Список використаних джерел

1. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу / В. М. Данилюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – Київ: КНЕУ, 2005. – 398 с.
2. Лебедев І. В. Соціальні технології сучасного менеджменту / І.В. Лебедев //Формування ринкової економіки : зб. наук. Праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2012. – Спец. вип. : у 2 ч., Ч. 2. : Стратегічні імперативи сучасного менеджменту / [відп. за вип. С. М. Соболь]. – С. 362-375.
3. Самойлик Ю. В. Стратегічні напрями соціальної політики підприємства / Ю. В. Самойлик. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – №4. – С. 198–203.

*Науковий керівник: В.А. Петрук, кандидат технічних наук, доцент.*

**Ю. Калафат, В. Огли**  
*ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»,  
Дніпро*

### **ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВЧОГО РИНКУ**

Для ефективної ринкової діяльності, ведення цілеспрямованої конкурентної боротьби передбачається, що фірмі потрібні маркетингові дослідження. Існує декілька визнань маркетингового дослідження. У науковій же літературі найчастіше застосовується широке трактування терміну “ дослідження маркетингу ”. Відповідно до якої, останні можуть бути як роздільними, так і комплексними дослідженнями ринку і маркетингової діяльності фірми.

Принциповою особливістю маркетингового дослідження, що відрізняє його від збору і аналізу внутрішньої і зовнішньої поточної інформації, є його цільова спрямованість на вирішення певної проблеми або комплексу проблем маркетингу. Ця цілеспрямованість і перетворює збір і аналіз інформації на маркетингове дослідження. На першому етапі керівник по маркетингу і дослідник повинні чітко визначити проблему і погоджувати цілі дослідження. Це пов'язано з тим, що ринок можна досліджувати по сотнях різних параметрам. Якщо від даних дослідження чекають користі, вони повинні мати безпосереднє відношення до проблеми, що стоїть перед фірмою і вимагає рішення. Збір інформації обходиться занадто дорого. Тому неправильне або розпливчате визначення проблеми веде до непродуктивних витрат.



Кожна фірма самостійно визначає тематику і об'єм маркетингових досліджень виходячи з наявних у неї можливостей і потреб в маркетинговій інформації, тому види маркетингових досліджень, що проводяться різними фірмами, можуть бути різними [1]. Мета маркетингових досліджень: полягає в інформаційно-аналітичному забезпеченні маркетингової діяльності на усіх рівнях:

- на макро- рівні – дається аналіз стану ринку, закономірності і тенденції його розвитку, проводиться аналіз попиту;
- на мікро- рівні – здійснюється аналіз і прогноз власних можливостей підприємства, оцінка його конкурентоспроможності, стану і перспектив розвитку того сегменту ринку, на якому функціонує це підприємство.

Зниження невизначеності – більше інформації про ринок → менше невизначеності, компанії хочуть бути упевнені більше ніж на 70% [2].

Маркетингові дослідження вирішують такі завдання: дослідження ринку та його основних суб'єктів, тобто поведінки споживачів, конкурентів, постачальників, посередників, контактних аудиторій, аналіз та прогнозування кон'юнктури ринку; оцінка конкурентних позицій підприємства та його продукції на ринку і розробка підстави цього рекомендацій з її покращання; розробка рекомендацій щодо формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства на підставі дослідження ринку; прогнозування збуту на товари підприємства.

На практиці виділяють три основні організаційні форми проведення маркетингових досліджень на споживчому ринку: 1) власними силами підприємства; 2) виконання дослідження на замовлення підприємства спеціалізованою дослідницькою інституцією; 3) комбінована організація. В оцінці маркетингових досліджень переважають суб'єктивні (вербальні) показники до основних з яких належать: зменшення ризику невпевненості в прийнятті правильного рішення; розширення можливості модифікації рішень на основі дослідження; рівень маркетингових знань, сформований за наслідками інформації з досліджень; вплив інформації і знань на результати діяльності підприємства.

Таким чином, роль досліджень полягає в обліку та оцінці потреб, запитів і попиту споживачів, створенні конкретної програми їх задоволення, враховуючи існуючу ситуацію на ринку, можливості фірми та її потенціал. Метою цих досліджень є виявлення ринкових можливостей фірми, завоювання стабільних конкурентних позицій на ринку, зменшення ризику та збільшення шансів на результативний успіх всієї маркетингової діяльності. Кожну ринкову можливість потрібно оцінити з точки зору її відповідності цілям і наявним ресурсам фірми.

#### Список використаних джерел

1. Котлер Ф Маркетинг 21 століття / Філіп Котлер. - СПб.: Нева Нева Економікс, 2005. – 425с.
2. Дойль Пітер. Маркетинг – менеджмент і стратегії / Пітер Дойль. – СПб.: Пітер бук, 2002. – 538с.

*Науковий керівник: Л.Д. Гармідер, доктор економічних наук, доцент.*



## **СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

В умовах кризи економіки конкурентоспроможність суб'єктів господарської діяльності значною мірою залежить як від рівня освоєння знань, так і системного їх використання. Розвиваючи і поглиблюючи знання про внутрішньому і зовнішньому оточенні господарюючі суб'єкти можуть використовувати їх для найбільш ефективного застосування свого інтелектуального організаційного потенціалу, так як основною метою управління знаннями є створення стратегічних конкурентних переваг підприємств на основі безперервного вдосконалення і розвитку останнього.

Для забезпечення цієї мети на суб'єкти господарської діяльності повинні реалізувати наступні організаційні завдання:

- визначення, організація і здійснення внутрішньофірмової діяльності щодо ідентифікації, збору, систематизації та архівування знань, а також забезпечення ефективного доступу до них співробітників підприємства;

- проектування та створення відповідної структури управління знаннями, органічно пов'язаної з основною організаційною структурою фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства, яка забезпечує синергію організації як головного джерела створення додаткової вартості бізнесу;

- створення умов, що забезпечують генерацію нового знання, знижують в кінцевому підсумку ступінь невизначеності і ризику комерційної діяльності підприємства.

Системний підхід до управління знаннями вимагає здійснення послідовної їх деталізації за ієрархічними рівнями, переходячи від великих блоків діяльності (створених за принципом схожості і єдності завдань) до менш великим, і все більш детальним, попередньо розділеним на основні, допоміжні і обслуговуючі. Згідно системному підходу слід визначити межі організаційної системи управління знаннями і виділити зовнішні суб'єкти, що забезпечують спільне виконання певних видів діяльності на створення та управління знаннями, а також визначити зв'язки внутрішніх елементів системи управління знаннями із зовнішніми елементами.

Оскільки знання мають суспільне значення і велика їх частина створюється в громадських інститутах, то необхідно забезпечити інтеграцію діяльності підприємства з іншими організаціями, що займаються створенням і управлінням знаннями. При цьому стратегія управління знаннями повинна бути підпорядкована стратегії управління розвитком підприємства і збалансована з її функціональними стратегіями, в тому числі і зі стратегією управління соціально-культурним середовищем організації. Суб'єкт господарювання, який створює нові знання, не може обійтися без ідеалів, що дають підстави для розробки інновацій, покликаних забезпечити сталий розвиток останнього у відповідності з певним корпоративним баченням май-

бутнього, і концепціями по перетворенню організації і всіх її учасників в безперервному процесі особистого і організаційного оновлення.

Так як нове знання створюється конкретними індивідами на основі аналізу інформації і інтелектуальних моделей, то перетворення їх особистісного знання до знання, доступне для співробітників підприємства, а також знання організації в цілому є однією з найважливіших задач управління знаннями на підприємстві.

Генерація нових знань, та збагачення організаційних знань суб'єкту господарчої діяльності є досить складний процес. На нашу думку, динамічний процес нарізання організаційних знань шляхом їх соціалізації, екстерналізації, комбінації та інтерналізації, може бути представлений у вигляді перевернутої спіралеподібної піраміди, діаметр кожного наступного витка якої значно зростає, в той час як крок між витками спіралі систематично зменшується.

*Науковий керівник В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук, доцент.*

**Е. Ланская**  
*Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро*

## **ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

В современном мире позиция менеджера рассматривается так, что если человек находится в руководящей должности любого уровня управления в любых предприятиях, организациях, учреждениях и фирмах, то в своей деятельности, успешной и продуктивной, ему необходимы базовые знания в области теории и методологии управления персоналом. Управление в организации играет ключевую роль, т.к. без данных мероприятий организация деятельности предприятия не имеет будущего. Современный менеджер должен владеть не только фундаментальными основами менеджмента, но и уметь адаптироваться и рационально реализовывать управление в современной экономике, быстро приспосабливаясь к инновационным изменениям. Так, например, применение новой модели менеджмента в деятельности открывает новые возможности для деятельности не только самих менеджеров, но и для работы персонала в целом. Поэтому одной из основных проблем, стоящей в процессе развития современного управления, является проблема универсального менеджера, который в условиях инновационной и глобализирующей экономики способен к четкому и рациональному управлению с принятием на себя ответственности за принятые управленческие решения.

При рассмотрении данной проблемы, выделим основные проблемы менеджмента на современном этапе. Конечно, их немало, но мы рассмотрим три: 1. Проблема качества. Данная проблема весьма ак-

туальна, т.к.малый процент людей имеют реальный практический опыт в сфере менеджмента;2. Проблема коррумпированности экономики на всех уровнях. 3. Проблема увеличения численности государственных чиновников при постоянном сокращении аппарата управления. При данной проблематике остро ощущается нехватка профессиональных кадров, особенно из числа топ-менеджеров. В данном случае: количество - никак не значит качество.

Несомненно, в менеджменте существует ряд многочисленных проблем, требующих решения, но в рамках данной статьи их объять не представляется возможным, поэтому рассмотрим еще несколько видов проблем, с которыми могут столкнуться менеджеры в своей деятельности:- общие проблемы, которые присущи для всего предприятия или отрасли, общие проблемы, относящиеся к отдельному предприятию, но не знакомые для отрасли;- уникальные проблемы, с которыми предприятие или отрасль сталкиваются впервые;- проблемы с мнимой уникальностью, т.е. кажущиеся исключительными, но на практике обладают первичными признаками общей проблемы.

Эффективный менеджмент персонала на предприятии на сегодняшний день нельзя представить без применения четко построенного механизма компетентности руководителя, а также без быстрого мониторинга возникающих проблем, что позволяет своевременно решить возникающие в процессе работы персонала сложности и разногласия. При правильном подходе к управлению персоналом с учетом психологии менеджмента, несомненно, результатом выступит эффективное функционирование предприятия во всей мощности кадрового потенциала.

Одним из методов повышения эффективности современного управления является внедрение и применение в организации креативного менеджмента. Так, креативное управление ставит перед собой ряд определенных целей для повышения эффективности функционирования предприятия в виде:- наделение человека определенными знаниями, обеспечение его актуальной своевременной, а также правдивой информацией;- мотивация человека к творческому мышлению, креативности в работе; Все возникающие в процессе управления проблемы необходимо решать. Для всех проблем, кроме уникальных, необходимо применять общие решения, например, с применение общих правил и методов менеджмента. При правильном формулировании и функционировании механизма решения проблем определенную конкретную проблему можно победить стандартными способами, в каких бы проявлениях данная проблема ни возникала. Отсюда следует, что менеджмент также является формой внутренней социально-психологической программой, поэтому необходимо анализировать все аспекты менталитета страны, особенно на региональном уровне с целью реализации эффективной деятельности предприятия, а также успешной управленческой политики.

*Научный руководитель: Е.Н. Литвиненко, старший преподаватель.*

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Управління інноваційним потенціалом (здатністю створювати нову вартість шляхом залучення наявних матеріальних і нематеріальних активів на основі інноваційного розвитку) суб'єктів господарської діяльності вимагає значної перебудови їх загальної системи управління.

При цьому управління інноваційним потенціалом суб'єкта господарювання на першому етапі вимагає проведення комплексної оцінки поточного рівня його інноваційного потенціалу. З цією метою здійснюється аналіз інноваційного потенціалу з урахуванням минулої, справжньої і майбутньої стратегічної позиції суб'єкта господарювання, а також проводиться порівняльний аналіз інноваційного потенціалу по відношенню до основних конкурентів. Це дозволяє встановити відхилення показників інноваційного потенціалу, що мають місце, щодо запланованого.

Основними елементами інноваційного потенціалу суб'єкта господарської діяльності є:

- якість і кількість ресурсів (трудових, виробничих, інвестиційних, інформаційних, підприємницьких талантів);
- здібність персоналу до освоєння інновацій з погляду кваліфікації, психофізіологічних особливостей сприйняття змін, і ступеню мотивації до освоєння нових технологій, процесів і продуктів.

Управління інноваційним потенціалом суб'єкту господарської діяльності передбачає керівництво реалізацією наступних основних стадій інноваційного процесу:

- розробка стратегії інноваційної діяльності (у відповідності до загальної стратегії підприємства), що встановлює потенційні межі в інноваційних планах підприємства на основі вибору ринкового сегменту, затвердження нової технології, вибору інноваційного продукту, установлення обсягу й термінів процесів їх оновлення;
- пошук творчих ідей (на основі встановленого перспективного напрямку пошуку) та їх оцінка, формулювання інноваційної пропозиції;
- прийняття рішення щодо інноваційного продукту (постановка цілей і завдань по новому продукту, планування виробництва та обсягу збуту, розрахунки економічної ефективності);
- прикладні дослідження й розробки (власні технологічні та конструктивні розробки, кооперація з іншими суб'єктами господарювання, проектування й підготовка виробництва до нового продукту, виготовлення та випробування експериментального зразка, виробничого устаткування й експериментальної серії);
- освоєння виробництва (адаптація прототипу до виробничо-технічних вимог);
- освоєння персоналом, задіяним у випуску інноваційного продукту, технології його виробництва;

- вихід на запланований обсяг виробництва нового продукту.
- впровадження інноваційного продукту на ринок (оцінка за допомогою ринкових тестів конкурентоспроможності продукції, а також цільове використання маркетингового інструментарію).

Фаза впровадження закінчується успішним закріпленням продукту на ринку. Як вирішальною передумовою успішного впровадження продукту варто здійснювати ефективне управління процесом підготовки ринку збуту для нового продукту.

*Науковий керівник: В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук, доцент.*

**А.А. Олійник**  
**Варненський університет менеджменту, Варна**

## **СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Стратегічний і інноваційний менеджмент пов'язані між собою. Актуальним є практичне застосування взаємодії інноваційного та стратегічного менеджменту на підприємствах.

На сьогоднішній день необхідне практичне втілення цього важливого положення теорії менеджменту.

Оцінка інноваційної політики припускає визначення зовнішніх стратегічних змін, які можуть відбутися на в результаті освоєння технологічних інновацій.

Оцінка інноваційної активності підприємств, у свою чергу, направлена на те, щоб при проведенні аналізу внутрішнього середовища і формуванні стратегічних цілей розвитку підприємства розглядали науково-дослідний досвід і економічні можливості по впровадженню нових технологій.

Якщо у підприємств є позитивний досвід реалізації інноваційних проєктів, такі господарюючі суб'єкти, як правило, вибирають стратегії дослідницького лідерства, радикального випередження, випереджаючої наукоємної, стадійного подолання.

Якщо у підприємств превалює досвід впровадження поліпшуючих технологій, які модифікують варіанти широко відомих товарів, то до найвірогідніших стратегій інноваційного розвитку можна віднести наслідування лідера, технологічний трансферт, продуктової імітації, збереження технологічних позицій, паралельну розробку, ліцензійну стратегію.

Оцінку інноваційної активності підприємств можна побудувати на аналізі стану діяльності підприємства безпосередньо у сфері НДДКР і взаємозв'язаних з нею структурних елементах.

Залежно від рівня поточного технологічного і виробничо-господарського розвитку здійснюється вибір або стратегія лідерства, або стратегія послідовника. Далі можна здійснювати розрахунок витрат на реалізацію альтернативних варіантів продуктових і технологічних нововведень.

Доцільно представляти дані стратегії інноваційного розвитку у формі інноваційних проектів і здійснювати відбір найперспективніших з них на основі підходів традиційних для оцінки технологічних інвестицій.

Завершальним етапом в процесі розробки проекту інноваційного розвитку підприємств має бути оцінка інноваційного потенціалу підприємства, яка проводиться для визначення достатності фінансово-економічних ресурсів, що забезпечують і стратегічну інноваційну, і точну виробничу діяльність.

Таким чином, можна дістати висновок про необхідність поєднання елементів стратегічного та інноваційного менеджменту в діяльності підприємства.

*Науковий керівник: Н. Златєва.*

**Д. В. Сталінська**  
*Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, Полтава*

## **АНТИКРИЗОВИЙ ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

На тлі економічної, політичної, фінансової нестабільності, зростання кількості банкрутств вітчизняних підприємств характерним є підвищення інтересу до проблем дослідження кризових явищ, природи їх виникнення, механізмів профілактики та ліквідації наслідків [4].

Варто зазначити, що динаміка кількості суб'єктів господарювання в Україні протягом 2013-2015 років є негативною, особливо активно процес банкрутства та стагнації в економіці відчутний у сфері малого та середнього бізнесу. У табл. 1 представлено динаміку кількості діючих підприємств великого, середнього та малого бізнесу.

*Таблиця 1*

**Динаміка кількості підприємств в Україні за 2013-2015 роки, од.**

Роки	Юридичні особи			Фізичні особи	
	Великі	Середні	Малі	Суб'єкти середнього підприємництва	Суб'єкти малого підприємництва
2013	659	18859	373809	351	1328392
2014	497	15906	324598	712	1590448
2015	423	15203	327814	307	1630571

Джерело: складено автором за даними [1]

За наведеними даними можна прослідкувати динамічне зниження обсягу діючих вітчизняних підприємств протягом останніх трьох років. Результати аналізу дають змогу говорити, що кількість середніх підприємств зменшилась на 19 % або на 3656 одиниць, а кількість малих підприємств – на 12 % або на 45995 одиниць. Варто зазначити, що кількість великих підприємств також зменшилась на 36 % або 236 одиниць. Аналогічні показники щодо зниження кількості суб'єктів господарювання, що зареєстровані як фізичні особи. Така тенденція загрожує зниженню рівня виробництва з усіма соціально-економічними наслідками.

Варто зазначити, що у 2016 році відсоток підприємств, що отримали збиток від господарської діяльності склав 33,3 % від загальної їх кількості. Дане значення перевищує минулорічний показник на 6,6 %.

Основними причинами виникнення проблем та збиткової діяльності підприємств України є:

- кризовий стан економіки держави;
- політична нестабільність у країні;
- зменшення купівельної спроможності населення;
- значний рівень інфляції;
- нестабільність господарського та податкового законодавства;
- банкрутство боржників [4].

Отже, сучасний стан економіки України засвідчує, що проблема збитковості та банкрутства є надзвичайно актуальною. Саме тому формування антикризових заходів і їх оптимізація у сучасних умовах господарювання вітчизняних підприємств виходить на перший план [3].

Антикризове фінансове управління – це система принципів і методів розробки та прийняття комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на запобігання та нейтралізацію фінансових криз та їх наслідків з метою досягнення фінансової рівноваги підприємства [4].

Необхідність антикризового фінансового управління на підприємстві визначається рядом причин:

- кризові явища можна передбачати, прискорювати, відсувати, пом'якшувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- управління в умовах кризи вимагає основних підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси до певного моменту можуть бути керованими [4].

Характеризуючи процес антикризового фінансового управління, слід виділити межі, що відрізняють його від управління у звичайних умовах діяльності господарюючого суб'єкта. В умовах кризи доводиться оперативні змінювати організаційну структуру управління відповідно до змін у зовнішньому середовищі, на відміну від традиційного управління, що застосовується в стабільних умовах. Порівняльна характеристика стилів управління наведена в табл. 2 [2].



## Відмінності між традиційним та антикризовим фінансовим управлінням

Елементи управління	Традиційне управління	Антикризове управління
Цілі	Оптимізація розвитку, доходності на основі справжнього положення	Оптимізація потенціалу розвитку, доходності на основі прогнозних оцінок
Способи досягнення цілей	Розробка методів ефективного використання наявного потенціалу	Впровадження інновацій, залучення інвестицій, стратегічне планування
Тимчасова орієнтація	На короткострокову перспективу	На довгострокову перспективу
Фактор ризику	Мінімізація ризику	Свідомий ризик
Реагування на проблеми	Розв'язок проблем та ліквідація їх наслідків	Попередження проблем шляхом оперативного реагування
Стиль керівництва	Популярність, концентрація підходів у вирішенні проблеми	Ризиковані дії, орієнтація на радикальні зміни

Джерело: складено автором за даними [2]

Розглядаючи антикризове фінансове управління, необхідно зупинитись на виділенні можливих способів попередження настання кризових ситуацій, серед яких можна виділити наступні:

- здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою своєчасного виявлення ознак кризових явищ;
- виявлення основних факторів, що зумовили кризовий стан підприємства;
- вибір адекватних заходів і послідовне їх впровадження відповідно до специфіки господарської діяльності підприємства і масштабів його кризових явищ;
- забезпечення контролю за своєчасністю та ефективністю впроваджених заходів;
- скорочення витрат та збільшення надходження грошових коштів;
- визначення стратегії розвитку;
- проведення реорганізації або реструктуризації підприємства [2].

Таким чином завдяки узгодженим управлінським рішенням та активним антикризовим заходам підприємства зможуть скоротити та оптимізувати свої витрати, зменшити кредиторську заборгованість, підвищити рівень мотивації та лояльності персоналу і зменшити наслідки кризи для підприємства в цілому.

## Список використаних джерел

1. Сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Ковальчук Н. О., Павлюк А. О. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств / Н. О. Ковальчук, А. О. Павлюк // Економіка і суспільство. – 2016. - №3. – С. 203-208.

3. Маркова С. В. Фінансовий менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес адміністрування» / С. В. Маркова, Є. В. Макажан, О. М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 84 с.

4. Фінансовий менеджмент : підручник / В.П. Мартиненко, Н.І. Кли-маш, К. В. Багацька, І.В. Дем'яненко, [та ін.] за заг. ред. Т. А. Говорушко. – Львів «Магнолія 2006», 2014. – 344 с.

*Науковий керівник: Т. М. Болгар, доктор економічних наук, доцент.*

## СЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ТА РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Д.О. Бабенко  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

### ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ В ЖИЗНИ СОВРЕМЕННОГО ЧЕЛОВЕКА

Понятие время для каждого человека субъективно. Управление своим временем – это одна из самых главных составляющих жизни современного человека. В независимости от профессии, социального статуса или рода деятельности – тайм-менеджмент помогает спланировать, скоординировать и сделать более эффективным любую работу.

Эффективность и продуктивность работы - важные факторы для достижения поставленной цели. Будь то рост по карьерной лестнице, воспитание детей или создание своего предпринимательского проекта. Но прокрастинация (привычка откладывать дела на потом) разрешает нам поддаться своим слабостям и заставляет забыть о действительно важных, для нас, вещах.

Если говорить более конкретно, то тайм-менеджмент подразумевает под собой действие или совокупность действий по тренировке осознанного контроля над количеством времени, которое затрачивается на определённые виды деятельности и по его средством можно существенно увеличивать свою продуктивность и результативность. Но вопросы заключаются в том, что подход в организации тайм-менеджмента у каждого человека свой. Это может зависеть от того, что у каждого свои приоритеты выполнения задач. Так же появляются вопросы: что делать, если не хочешь жить по одному и тому же плану, который ты принял для себя заранее? Как подстроить нашу жизнь, под постоянные перемены, которые неизбежно приходят в нашу жизнь?

Если вы познакомитесь с особенностями жизни и работы успешных людей, то непременно обнаружите, что все они, как один, говорят о том, что самый ценный актив, которым обладает человек – это его время, и наверняка заметите, что все они ведут ежедневники, составляют планы, продумывают дальнейшие шаги и занимаются этим постоянно. У них всегда полно идей, а количество их дел просто поражает. Вместе с тем, они счастливы, улыбкивы, позитивно настроены; всё, что они делают, они делают с энтузиазмом и получают от этого удовольствие; а также обладают крепким здоровьем. По мнению специалистов, время сегодня является остродефицитным ресурсом.

Одна минута времени, потраченная на планирование своей деятельности, экономит десять минут, потраченных на выполнение поставленной задачи. Таким образом, научившись планировать свою деятельность, вы сможете получать 200 процентов отдачи от вложенной энергии.

Умение верно определять приоритетные направления деятельности помогает обозначать наиболее важные, перспективные и значимые места. Часто происходит так, что человек тратит время на то, что ему по душе, на то, что доставляет ему удовольствие. Однако приоритетное место должно быть отведено тому, что необходимо выполнить. Нежелание концентрироваться и отдавать предпочтение главному приводит к тому, что человеку так и не удастся достичь поставленной цели.

Каждый вечер необходимо выделять время для того, чтобы записать предстоящие события и дела, которые будут выполняться на следующий день. Здесь действует одно правило: «Нельзя приступать к новому дню, не завершив его планирование».

После этого можно легко формировать цели предстоящего дня в соответствии с теми, что были поставлены на более длительный срок: три месяца, полгода и год. Каждое совершаемое действие таким образом будет более осмысленным и эффективным по сравнению с незапланированной работой. Необходимо подойти к планированию с чувством ответственности и дисциплинированности. Но, научившись планировать, есть возможность стать хозяином времени. Само по себе планирование помогает более ясно и четко формулировать предстоящие дела, что помогает более быстро реализовать поставленную цель.

Необходимо контролировать, чтобы в жизни всё находилось в равновесии. Это справедливо и для баланса между рабочим и личным временем. Даже если работать до изнеможения, все равно не получится обмануть организм, и если не остановиться самостоятельно, он сделает это принудительно. А это не входит в планы эффективного управления временем.

Работая, не стоит уж слишком торопиться, в противном случае эффект от работы будет противоположен ожидаемому: большинство ошибок допускается из-за спешки, и в результате либо работа завершается позже срока, либо она возвращается на доработку.

Способность найти время для выходного очень важно для эффективного управления временем. Отдых позволяет восстановить все ресурсы организма — уставший работник вряд ли сможет всё успеть.

Умение постоянно планировать свое время предоставляет возможность определять тот вид деятельности, который обладает более значимыми приоритетами. Это также ведет к повышению эффективности проделанной работы.

В любом случае необходимость в управлении своим временем возникает, когда мы ходим достигать поставленных целей. И так можно считать, что тайм-менеджмент и планирование – две составляющие, которые полноценно дополняют друг друга. Потому что управлять временем без четкого расписанного плана бессмысленно. Управление такого рода воспроизводится с помощью следующих процессов: анализа, приоритизации, целеполагания и контроля. В современном мире личное время – это ключевой ресурс человека, зачастую имеющий гораздо более высокую стоимость, чем деньги, поскольку оно, в отличие от них, не может быть накоплено или восстановлено. Именно поэтому умение наилучшим обра-

зом использовать своё время и управлять им представляет существенную ценность для любого человека.

Известно, что управление временным ресурсом позволяет эффективно распоряжаться не только рабочим временем, которое является основной частью жизни обычного человека, но и свободным временем, которое человек использует для отдыха. Применяя его в повседневной жизни, можно гораздо эффективнее организовать свой досуг. Это положительно сказывается на эмоциональном, психологическом и физическом здоровье человека и значительно улучшает его жизнь. Немало важно, что без полноценного отдыха организм просто не справится с нагрузкой.

Таким образом, залог эффективного тайм-менеджмента – четкое понимание того, зачем он необходим, и почему его отсутствие вызывает дискомфорт.

*Научный руководитель: Е.Н. Литвиненко, старший преподаватель.*

**Л.Д. Билей**  
**Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро**

## **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В РАБОТЕ ФРИЛАНСЕРА**

В наше время тайм-менеджмент стал Святым Граалем для каждой амбициозной личности. Также, на данном этапе развития трудовой деятельности во всем мире, достаточно популярным стало понятие Фрилансер (freelancer). Кто же такой фрилансер? Фрилансером принято считать человека имеющего возможность самостоятельно искать себе проекты, одновременно работать на несколько фирм и выполнять работу, которая не подразумевает заключение долгосрочного договора о сотрудничестве. Фриланс чаще распространен в таких родах деятельности, как журналистика, программирование, архитектура, а также дизайн во всех его представленных проявлениях.

В ситуации, когда ты предоставлен сам себе достаточно трудно добиться нужного показателя эффективности, так как внешние факторы влияющие на человека во время такого вида деятельности, очень часто отвлекают и сокращают эффективность труда в разы. Именно поэтому, я считаю, что тайм-менеджмент очень важен каждому фрилансеру для планирования рабочего времени, ведь согласно принципу Парето, лишь 20 % всех дел приводят к 80 % желаемого результата, что в свою очередь приведет к повышению скорости и качества выполнения поставленных задач. Я предлагаю рассмотреть следующие методы и приемы тайм-менеджмента:

Установление приоритетов с помощью анализа ABC. Эта техника основана на том, что части в процентах наиболее важных и наименее важных дел в сумме остаются неизменными. Все задачи подразделяются на три класса:

- наиболее важные дела составляют 15 % общего их количества, которыми занимается специалист, вклад составляет около 65 %;

- важные задачи составляют 20 % общего их количества, значимость их равна 20 %;

- менее важные (малозначительные) задачи составляют 65 % общего их количества, значимость равна 15 %.

Этот тест поможет определить наиболее важные задачи, которыми стоит заняться в первую очередь, так как думаю, что многим людям хорошо знакома проблема, когда на выполнение мелких рутинных задач уходят несколько часов драгоценного времени, но они так и не приносят большой пользы. В конечном итоге, вы тратите много времени и получаете мало профита. А если бы вы изначально выполнили задачи, которые по приоритету стоят на ряд выше, то получили бы в разы больше профита и скорее всего затратили бы в разы меньше времени, а потом приступили бы к менее важным делам.

Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра. Этот принцип является нужным в тех случаях, когда нужно срочно принять решение о приоритетности выполнения задач, которые подразделяются на четыре группы:

- срочные (важные) задачи - это тот вид задач, с которыми можете справиться только лично вы, не подлежат делегированию;

- срочные (менее важные) задачи - данные задачи важны, но все же подлежат делегированию доверенным лицам;

- менее срочные (важные) задачи - эти задачи можно отложить на потом, обязательны для выполнения лично Вами, но они все же важны и откладывать их в слишком долгий ящик также не стоит. Просто в данной ситуации, стоит обратить внимание в первую очередь на срочные важные дела;

- менее срочные (менее важные) задачи – этот род задач специалисты советуют перепоручить и не тратить на них свое время.

Но самым интересным методом для фрилансера, я считаю метод «Помидора», который был протестирован мною во-время написания данных тезисов и прочих дел за сегодняшний день. Техника предполагает разбиение задач на 25-минутные периоды, называемые «помидоры», сопровождаемые короткими перерывами. Его суть очень проста - Вы определяете задачу, ставите помидор (таймер) на 25 минут, после этого делаете перерыв 3-5 минут, затем снова ставите таймер на 25, после каждого четвертого помидора делаете большой перерыв на 15-30 минут. Самое главное, ни на что не отвлекаться в течении этих 25 минут, Если что-то отвлекающее возникло у вас в голове, запишите это и немедленно возвращайтесь к работе.

*Научный руководитель: Е.Н. Литвиненко, старший преподаватель.*

**К.В. Бойко**

**Университет имени Альфреда Нобеля, Днипро**

## **ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Залогом каждой успешной компании является правильное и корректное управление персоналом, направленное на достижение общей цели компании. Такое управление реализуется в методах и мотивациях.

Успешное руководство должно быть в руках знающего человека, каждый руководитель должен представлять собой некий сплоченный организм, который и сам и вокруг себя может организовывать и направлять работу персонала.

В любом коллективе должна быть здоровая конкуренция среди работников. Это должно быть оправдано их работой, а главное качеством этой выполняемой работы. Должны быть некие мотивации у сотрудников, которые стимулируют их для выполнения больших объемов работы с меньшими затратами времени.

Управление можно разделить в свою очередь на такие методы как: экономические, организационно-распорядительные и социально психологические. Эти методы наиболее точно помогают направить работу сотрудников в нужное руководителю русло.

К мотивированию сотрудников должны относиться: заработная плата, выплата премий за успешную работу, возможно, дополнительные отпуска или большее количество выходных. Этим можно поднять настрой в коллективе и мотивировать персонал к выполнению качественных факторов их работы.

Руководитель может проявить интерес у сотрудников своим собственным опытом в работе. Ведь каждый человек начинал с чего-то малого и шел к своему карьерному росту. Если у руководителя был такой опыт, тем, что он своими силами, своими стараниями, своим временем добился этих высот. Это может стать отличным стимулом

Так же для выработки работоспособности могут служить, как и положительные методы, так и отрицательные. Такими могут являться штрафы, наказания, некие нарушения со стороны сотрудников или радикальные методы к увольнению. Это так же стимулирует выполнять свою работу на высшем уровне и держать субординацию на работе.

Таким образом, использование методов управления персоналом дает положительный результат для работы компании в целом.

*Научный руководитель: Евтушенко О.А., старший преподаватель.*

**А.Р. Газарян**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро**

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ГРУП В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Група являє собою об'єднання двох або більше людей, які здійснюють координовану діяльність, з метою досягнення значущих результатів. Соціальний процес взаємодії індивідів у групах визначають як групову динаміку.

Групові взаємодії – основна причина того, що характеристики групи істотно відмінні від особистісних якостей індивідів, що входять до неї.

Найбільш частими причинами, які змушують людей об'єднуватися в групи, є їх наступні потреби в:



- досягненні цілей;
- посиленні влади;
- забезпеченні безпеки;
- самоповазі;
- спілкуванні;
- отриманні певного статусу.

Об'єднуючись у групи, люди відчують себе сильніше і впевненіше перед обличчям труднощів і перешкод. Крім того, належність до певної групи може забезпечити її члену престижне становище в суспільстві, в колективі, серед друзів і родичів. При цьому одночасно задовольняється потреба в самоповазі. Об'єднання в групи може посилювати владу її членів, тому люди об'єднуються в різні союзи та коаліції.

Зазвичай, об'єднуючись у групи, індивіди задовольняють не одну, а відразу кілька потреб. Наприклад, об'єднуючись у профспілки, працівники одночасно можуть задовольняти потреби у захисті прав і соціальних гарантій, посиленні своєї влади для досягнення конкретних цілей, таких як поліпшення умов праці на робочому місці, а також потреби в самоповазі й спілкуванні.

Літературні дані свідчать про те, що хоча кожна група формується і розвивається по-своєму, разом з тим у розвитку різних груп мають місце деякі загальні закономірності. Зазвичай група у своєму розвитку проходить через такі стадії:

- початкова стадія формування;
- внутрішньогруповий конфлікт;
- забезпечення згуртованості членів групи;
- стадія найвищої працездатності і продуктивності;
- заключна стадія (для тимчасових груп).

Зокрема, початкова стадія формування характеризується невизначеністю щодо структури групи і її цілей, а також відсутністю визнаного лідера і найбільш прийнятної типу організаційної поведінки. Ця стадія завершується чітким розумінням кожного члена приналежністю до групи в цілому.

Друга стадія розвитку групи характеризується боротьбою за лідерство і розподілом ролей між членами групи. Після завершення цієї стадії виявляється справжній лідер (формальний чи неформальний).

На третій стадії відносини між членами групи стають більш тісними і згуртованими. Одночасно закріплюються формальні і деякі неформальні норми поведінки, а також завершується розподіл ролей індивідів у групі.

На стадії найвищої працездатності і продуктивності група повністю функціональна, енергія її членів спрямована на забезпечення ефективної роботи та досягнення заданих цілей.

Для груп, створених на час здійснення конкретних завдань, досягнення результату стає завершальною стадією їх функціонування. Чим ближче група просувається до завершення робіт, тим більшою мірою її члени думати про нові перспективи своєї роботи в іншому колективі, що часто призводить до зниження продуктивності виконуваних робіт.

Доречно відзначити, що група як підсистема організації підлягає впливу цілого ряду факторів, таких як:

- стратегія розвитку організації;
- організаційна структура організації в цілому;
- формально встановлені в організації норми і правила;
- наявні в розпорядженні організації ресурси;
- прийнята система підбору персоналу;
- обрані системи оцінки персоналу та заохочення.

Зокрема, саме стратегією розвитку організації визначаються її цілі та засоби їх досягнення. Це може бути зниження витрат на виробництво продукції, поліпшення її якості або скорочення виробництва. Стратегія розвитку організації визначає стратегію функціонування кожної групи, що входить в організацію.

Організація виробляє формально встановлені правила, різного роду положення й приписи з тим, щоб стандартизувати поведінку працівників в організації. Чим більше ретельно розроблені в організації формальні норми і правила, тим більше зумовлена поведінка членів групи.

Наявні в розпорядженні організації ресурси (матеріальні, фінансові, трудові) оказують значний вплив на специфіку роботи організації і всіх її підрозділів. Як правило, надлишок трудових ресурсів супроводжується їх нерациональним використанням та зниженням продуктивності праці, в той час як недолік призводить до підвищення інтенсивності праці, виробничому браку й передчасної втрати працівників. Недолік інших ресурсів може викликати конфліктну ситуацію всередині організації, посилити боротьбу за розподіл і перерозподіл обмежених ресурсів.

Прийнята в організації система підбору і оцінки персоналу суттєво впливає на склад усієї організації та кожної групи окремо. В організаціях, націлених на колективну роботу, перевагу при відборі кандидата віддається тому, хто вмів працювати в команді, володіє навичками групового прийняття рішень, мистецтвом ведення переговорів і вирішення конфліктів.

Зауважимо, що поведінка людей в групі багато в чому визначається організаційною культурою, притаманною організації в цілому.

Група в організації характеризується структурою, основними компонентами якої є: формальне лідерство, ролі, норми, статус, розмір та склад.

Групи в організації мають формального лідера (начальника, керівника та ін.), які багато в чому визначають моральний клімат, взаємини в групі та ефективність роботи.

При цьому за кожним членом групи зазвичай закріплюються певні ролі (моделі поведінки), очікувані від членів групи відповідно з тим місцем у групі, яке вони займають. Нерідко один і той же працівник виконує відразу кілька ролей. Якщо ці ролі несумісні й суперечать один одному, то, як правило, виникає рольовий конфлікт.

Для успішного здійснення трудової діяльності всі групи повинні виробляти певні норми поведінки всередині групи які повинні виконуватися всіма її членами. Бажано, щоб ці норми були формалізовані у певних документах: внутрішніх стандартах, положеннях і процедурах. На наш погляд, можна виділити три сукупності таких норм.

- сукупність норм, що визначає безпосереднє виконання робіт та їх якості;

- сукупність норм, що стосується таких зовнішніх факторів, як форма одягу, ставлення до понаднормової роботи та ін.;

- сукупність норм, що регламентують розподіл ресурсів всередині групи.

Соціальний ранг індивіда в групі, міра рівня визнання, поваги і прийняття особистості визначає його статус, при цьому ієрархія статусів визначає ранг індивідів по відношенню до інших учасників групи. Так як статус має найважливіше значення для більшості індивідів, останні докладають значних зусиль, щоб заслужити гідне місце в групі.

Індивіди, які володіють високим внутрішньогруповим статусом, зазвичай наділені більш великою владою і впливом, ніж її учасники, що мають більш низький соціальний ранг. Крім того, вони отримують більше привілеїв від групи і прагнуть брати активну участь у її діяльності, більше взаємодіють з рівними по положенню колегами. По суті, високий статус у групі дозволяє індивідам грати важливу роль в організації в цілому.

Прийнято вважати, що ефективність роботи групи визначається її розміром. Згідно з результатами досліджень при виконанні конкретного завдання малі групи (близько 7 осіб) виявляються найбільш продуктивними, в той час як при колективному обговоренні та прийнятті рішення найкращі результати у груп, що мають 12 чоловік і більше. По мірі того, як кількість членів групи збільшується, можливості для взаємодії кожного члена групи один з одним зменшуються. У малих групах не виникають субгрупи, і на вироблення колективного рішення потрібно не так багато часу. З метою полегшення групового прийняття рішення рекомендується до складу груп включати непарну кількість членів.

Робота, яка виконується в групах, як правило, вимагає різноманітних знань, умінь, навичок, особистісних якостей. Прийнято вважати, що різноманітні за складом групи (за статтю, віком, стажем роботи в організації) працюють більш ефективно, ніж групи відносно однорідні за своїм складом. Хоча досвід показує, що в різноманітних за складом групах можуть виникати проблеми, конфлікти із-за незрозуміння серед їх членів. У таких групах особливо гостро протікає боротьба за владу та спостерігається більш висока плінність кадрів.

*Науковий керівник: В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук, доцент.*

**А.О. Глушко**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **ДЕЯКІ МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ІННОВАЦІЯМ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

Будь-які інновації в управлінні персоналом – це експеримент з непередбачуваним результатом. Багаторазово було показано, що схеми, технології та моделі управління, успішно впроваджені з позитивним ефектом в одних суб'єктах господарської діяльності часто виявляються малоефективними при впровадженні їх в інших організаціях. Це пов'язано, насам-

перед, з тим, що при відносно рівних умовах (сфера бізнесу, чисельність персоналу, спектр надаваних послуг або асортимент вироблених товарів, обладнання і технології, фінансові показники, цінова політика та ін.) поведінка персоналу кожної організації є завжди унікальною і неповторною.

Саме тому, будь-яка організаційна інновація, що зачіпає сферу управління персоналом, повинна бути виплекана всередині підприємства і гармонійно вписана в її організаційну культуру, а також зрозуміла і прийнята не тільки топ-менеджментом, але і кожним працівником будь-якого ієрархічного рівня, якщо ця інновація прямо чи побічно зачіпає його професійну діяльність.

У загальному сенсі під інноваціями в сфері управління персоналом розуміється цілеспрямована зміна складу функцій, організаційних структур, технологій та організації процесу управління, методів роботи системи управління, що приводять до заміни елементів системи управління, з метою прискорення або поліпшення вирішення поставлених завдань на основі виявлення закономірностей і факторів розвитку інноваційних процесів на всіх стадіях життєвого циклу продуктів, технологій і підприємства в цілому. Інакше кажучи, інновація – це завжди зміна, а будь-яка зміна деформує звичний образ думок, дій і моделей поведінки працівників. Тому працівникам необхідно деякий час або навіть стороння допомога для того, щоб адаптуватися й прийняти зміни, а також відчуті та оцінити ефект від втілених змін.

Інновації, що впроваджуються в сферу управління персоналом, часто призводять до зміни статусу співробітника, порушення стереотипів поведінки, усталених способів діяльності, сформованих організаційних традицій, а в деяких випадках навіть призвести до звільнення та необхідності пошуку нової роботи. Тому працівники з побоюванням ставляться до самої ідеї інновації, так як наслідки їх впровадження можуть бути двоякими, до того ж у всіх випадках потрібна адаптація до змін. Саме тому керівникам необхідно оволодіти методологічними аспектами подолання опору інноваціям в управлінні персоналом, перш, ніж починати їх впровадження.

На наш погляд методологічні аспекти проблеми впровадження інновацій можуть бути відображені наступними основними принципами:

- *різнорівневність інновацій* (наявність макроекономічного і мікроекономічного рівнів. На макроекономічному рівні інновації позначаються на динаміці зміни структури зайнятості населення по секторах економіки, на появі якісно нових змін в освітньому та кваліфікаційному рівнях працівників, появі нових спеціальностей і професій і відмирання деяких старих, появі нових стандартів діяльності і норм праці. На мікроекономічному рівні впровадження інновацій зачіпає питання відповідності технічного рівня нового виробництва та існуючого рівня кваліфікації персоналу, відповідності рівня кваліфікації працівників рівню їх мотивації, відповідності існуючої організаційної структури та реалізованої стратегії та ін. Таким чином, при впровадженні інновацій необхідно враховувати як прямий вплив мікроекономічного рівня, так і опосередкований вплив макроекономічного рівня на підсумковий результат впровадження);

- *дозованість інновацій* (так як опір змінам пропорційний силі руйнування стереотипів, основ організаційної культури та структури влади, то інновації необхідно впроваджувати поетапно, щоб організація та її працівники послідовно адаптувалися до обмеженого числа змін протягом деякого часу. При цьому керівництво повинно визначати темп і обсяг впроваджуваних змін, погодившись у своїх діях з психологічним станом колективу та поставленими цілями. Саме планомірне і послідовне просування в впровадженні інновацій дозволяє зберігати рівновагу між змінами і стабільністю і створює можливість прижитися інноваціям);

- *амбівалентність інновацій* (інновації у сфері управління персоналом взаємопов'язані з мотиваційними чинниками, тому один і той же фактор може, як сприяти, так і перешкоджати нововведенням. Так особисті інтереси працівників сприяють нововведенням у разі усвідомлення того, що в результаті інновацій відбудеться збільшення заробітної плати, або розширення прав, або скорочення обов'язків, підвищення статусу та престижу, або кар'єрне зростання, або саморозвиток і самореалізація та ін. Якщо ж відбувається усвідомлення того, що в результаті інновацій може статися щось протилежне, особисті інтереси працівників стануть перешкодою цим нововведенням. Інакше кажучи, впровадження інновацій виступає в якості природного відбору – кращі фахівці отримують ще більше можливостей, щоб просунутися вперед при освоєнні інновацій, а ті, які не зможуть адаптуватися і освоїти інновації – опускаються нижче свого поточного стану в організації).

Що стосується відносин з керівниками, колегами в результаті впровадження інновацій, то вони можуть, як покращитися, так і значно погіршитися. Це залежить від того якою мірою нововведення відповідають колективним нормам, правилам, цілям, цінностям і традиціям);

- *психологічна готовність персоналу до змін* (прийнято виділяти шість основних форм прийняття нововведень: прийняття нововведення та активну участь у його реалізації; пасивне прийняття нововведення; пасивне неприйняття нововведення; активне неприйняття нововведення, пов'язане з наданням протидії; крайні форми неприйняття нововведення – ігнорування і саботаж впровадження нововведення. Тому в інноваційному процесі необхідна максимальна інформаційна підтримка про майбутні зміни, а також психологічна підтримка персоналу з боку керівництва організації, можливість працівників брати участь в процесі планування та впровадження інновації, а також у дискусіях на хвилюючу тему).

Таким чином, для забезпечення більш легкого і продуктивного впровадження інновацій керівництво суб'єктів господарської діяльності повинно враховувати вищевказані основні методологічні принципи подолання опору персоналу до впровадження змін.

*Науковий керівник: В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук, доцент.*

## СУЩНОСТЬ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ

Перед каждой компанией стоит важная проблема сохранения имиджа – своего неповторимого «лица», восприятия статуса компании глазами клиентов, партнеров и СМИ. Известно, что «лицо» компании во многом определяют ее корпоративные ценности. Корпоративные ценности – это то, что связывает организацию в единое целое, причем главными связующими элементами служат сотрудники компании.

В науке принято говорить о трех формах существования ценности. Во-первых, ценность выступает как общественный идеал. Во-вторых, ценность предстает в объективированной форме в виде произведений материальной, духовной культуры либо человеческих поступков, являющихся конкретным предметным воплощением общественных ценностных идеалов (этических, эстетических, правовых, управленческих, политических и др.). В-третьих, это могут быть социальные ценности, которые, преломляясь через призму индивидуальной жизнедеятельности, входят в психологическую структуру личности в форме личностных ценностей. Они служат связующим звеном между культурой общества и духовным миром личности.

Однако в организации существует два вида ценностей, которые не всегда совпадают: провозглашаемые и действующие.

Провозглашаемые ценности располагают в официальных документах, концепциях, юбилейных изданиях. Они провозглашают основополагающие принципы, лежащие в основе «идеологии» организации, находят отражение в миссии и целях, влияют на переосмысление функций связанных со стратегией и определяют не только перспективные, но и ближайшие планы деятельности.

Действующие ценности создают реальные представления об организации, ее лидерах. Они обнаруживаются при анализе систем управления, поскольку нет такой системы управления, которая не была бы основана на ценностях. И чаще всего провозглашаемые и действующие ценности в условиях современной отечественной социально-экономической реальности не совпадают, идет болезненный процесс замещения старых ценностей в противоборстве с новыми ценностями корпоративных сообществ.

Достаточно часто работники не понимают или не хотят принимать ценности и цели компании. Это негативно влияет на статус компании, ее позиции на рынке. Для того, чтобы избежать подобной ситуации нужно разделить процесс приобщения сотрудников к корпоративным ценностям на два этапа:

- определение (либо формирование) ценностей;
- донесение ценностей до сотрудников

При определении ценностей руководителям следует больше внимания уделить их документальному оформлению (допустим, создать

корпоративний кодекс, где будут содержаться все ценности). На следующем этапе следует доносить информацию так, чтобы все действия соответствовали заявленным ценностям. Часто на этом этапе руководители допускают ошибку, они считают, что достаточно просто объявить о существовании определенных корпоративных ценностей и на этом можно закончить. Однако в большинстве таких случаев можно считать, что вся работа была проделана вхолостую, так как сотрудники должны сформировать свое отношение к ценностям, а руководство компании должно добиться их лояльности.

Во избежание данной ошибки и для достижения нужного эффекта руководителям следует поощрять работников за поступки и достижения, которые соответствуют принятым принципам и ценностям компании. Есть несколько способов, которые помогут отмечать и поощрять сотрудников:

- руководство лично должно демонстрировать соблюдение этих ценностей и быть в этом примером для сотрудников;
- тренинги для новых сотрудников, направленные на приобщение их к корпоративным ценностям;
- руководитель должен быть максимально открытым в отношениях с сотрудниками;
- поощрение сотрудников, которые больше всего привержены ценностям компании.

Исходя из всего этого можно сказать, что корпоративные ценности являются не только важной, но и неотъемлемой частью корпоративной культуры. Они объединяют организацию в единое целое и могут быть как корпоративной целью компании, так и индивидуальной ценностью каждого сотрудника.

*Научный руководитель: Литвиненко Е.Н., старший преподаватель.*

**Г.Ю. Грицюк**  
**Краковський економічний університет**

## **ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ПРОЕКТУ**

Розвиток сучасних технологій і соціально-економічних відносин знаходять все більше відображення в зміні концепцій структури роботи в організаціях. В останні десятиліття у виробничій та організаційній сфері зростає потреба в кооперації і співробітництві на робочому місці. Соціальні, управлінські та технологічні процеси вимагають інтеграції, а обмін інформацією набуває глобального характеру.

У зв'язку з цим в суспільній практиці і в науці значно зріс інтерес до вивчення груп, командних форм роботи. Сьогодні, в епоху найсильнішої світової конкуренції і появи новітніх технологій саме командна робота відіграє провідну роль у досягненні відчутних організаційних результатів, сприяє підтримці конкурентних переваг компаній та їх ефективності. Сучасним організаціям потрібні співробітники, які якісно виконують ро-



боту в умовах організаційних змін, допомагають це робити іншим, швидко створюють атмосферу співробітництва. Крім того, сучасне середовище українського бізнесу характеризується ресурсними обмеженнями, урізанням бюджетів та використанням тимчасової допомоги. У таких умовах команди стають ключовим чинником пом'якшення труднощів перехідного періоду і досягнення організаційного успіху.

Використання ефективної команди особливо в проектній діяльності призводить до значної зміни якості робочої сили, тому спільна робота вимагає самоврядування та більш широкого інформування членів команди. Крім того, розвиток освіти і сучасних технологій вимагає використання в роботі множинних трудових навичок, а не тільки вміння виконувати одну-дві конкретні операції.

У цьому зв'язку вкрай важливий склад команди. При його формуванні необхідно досягти гармонійного розподілу завдань між людьми з певними навичками, стилями мислення і різними особистісними якостями, причому кожна з названих рис повинна сприяти досягненню цілей і вдосконалення процесу роботи.

Формуючи склад команди, і претендуючи на визначення «ефективна команда» гостро ставиться питання розуміння професійних і поведінкових характеристик менеджерів, їх управлінських компетенцій та командних ролей.

Сучасні методи управління проектами розглянуто в роботах Р. Арчібальда, І.І.Мазура, В.Д. Шапіро, С.Д. Бушуєва, В.А. Рача, В.М. Ілюшко, К.В. Кошкіна та ін. Указані автори основну увагу приділили організації й контролю виконання проекту, процесам управління цілями, строками, матеріальними й трудовими ресурсами проектів. Наукові праці А.Я. Кібанова, В.В. Морозова, Л.Л. Баєрса спрямовані на структурування й формалізацію процесів управління людськими ресурсами.

Аналіз наукових публікацій показав, що методи та засоби управління людськими ресурсами в частині формування проектною команди, підбору та відбору проектного персоналу слабо формалізовані. В той же час для проектно-орієнтованої організації (науково-дослідний інститут, консалтингова компанія, проектне бюро) створення команд, здатних успішно реалізувати проекти, є дуже важливою задачею. Таким чином, актуальною науково-прикладною задачею є розроблення моделей та методів формування команди проекту.

*Науковий керівник: Я. В. Віктор, професор.*

**В.Р. Дмитренко**  
*Університет імени Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **ПРОБЛЕМЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ МЕНЕДЖЕРА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Делегирование является одним из важных вызовов в карьере менеджера. Под делегированием подразумевается передача части полномочий своим подчинённым. Этот процесс используется для того, чтобы менеджер имел возможность сконцентрироваться на наиболее важных задачах



в работе. Но, нужно помнить, что руководитель несет ответственность за результаты дел, порученных своим сотрудникам.

Как известно, главными задачами любого менеджера является руководство, организация и координация работы сотрудников. Однозначно делегированию подлежат мелкая, рутинная работа, которая, как правило, отнимает много времени, поэтому передача полномочий в таком случае просто необходима. У делегирования есть свои секреты. Одним из этих секретов является умение руководителя получить необходимый, запланированный результат от своих подчинённых. Расширение круга задач, обязанностей и полномочий даёт сотруднику возможность ощутить насколько организация в нем нуждается. Вовлеченность непременно ведёт к повышению работоспособности подчинённых. Еще один плюс – у менеджера есть возможность выявить сильные и слабые стороны своих сотрудников, их потенциальные возможности.

Довольно часто встречаются менеджеры, которые редко используют делегирование в своей работе, что приводит к возникновению проблем. Чаще всего это связано с субъективными мотивами. Нередко такие проблемы мешают достижению общих целей в организации.

Рассмотрим несколько проблем связанных с делегированием полномочий.

*Чрезмерная власть.* Менеджер обычно ожидает от подчинённых, беспрекословного выполнения всех его указаний. Руководитель считает, что при частом использовании делегирования снижается его авторитет, степень контроля. Без сомнения можно сказать, что такой управленец не различает два понятия: власть и делегирование. Это является большой ошибкой, которая мешает грамотно и эффективно делегировать полномочия.

*«Подчинённые все испортят».* Зачастую такой менеджер научен горьким опытом и предпочитает выполнять все самостоятельно, объясняя такую позицию тем, что выполнение дел другими сотрудниками может привести к ухудшению результатов его многолетней работы. Управленец чувствует себя спокойно, потому что все основные рычаги управления находятся в его руках. При нежелании поручить кому-либо часть своих полномочий, менеджер не предполагает, что таким образом он закрывает многие пути к развитию в своей организации, а также рискует потерпеть неудачу.

*Отсутствие «подходящих» подчинённых.* Часто встречающаяся точка зрения многих руководителей – у меня нет подходящих подчинённых, обладающих необходимой квалификацией и опытом работы для выполнения конкретного задания. Для решения этой проблемы можно порекомендовать обратить внимание на организацию процесса отбора и подбора кадров в организации, возможно, после проведения анализа данного процесса данная проблема будет устранена.

*Потеря компетентности.* Одной из причин отказа от делегирования может быть боязнь утраты или ослабления хорошо знакомых рабочих навыков. Бывает, менеджер не собирается отказываться даже от части своей работы потому, что боится потерять уважение среди своих сотруд-

ников. Ему кажется, что пока он выполняет свои постоянные обязанности, и занимает высокую должность в организации, то является авторитетом во многих вопросах и благодаря этому пользуется уважением.

*Боязнь перемен.* Переходя к исполнению новых функций менеджер опасается, что у него возникнут трудности. Тогда как в нынешнем своём положении он чувствует себя спокойно и уверено. Придерживаясь данной тактики руководитель не будет представлять большого интереса в глазах своего руководства. Человек, у которого нет стремления к росту, который не хочет занять более высокое положение в своей организации рискует потерять и то, что уже имеет.

В заключении можно сделать следующие выводы: любые перемены – это перемены к лучшему. В первую очередь, нужно не бояться пробовать новые методы работы в своей организации. Менеджер – это прежде всего руководитель. Менеджеру нужно помнить, что делегирование полномочий способствует развитию его подчиненных, обогащению их труда. У современного руководителя довольно много разнообразных задач, что обязательно приводит его к проблеме расстановки приоритетов и делегированию. Подводя итоги рассмотрения всех вышеперечисленных проблем, можно заключить, что менеджер должен стремиться к тому, чтобы преимущества применения делегирования превышали некоторые его недостатки.

*Научный руководитель: В.Е. Момот, доктор экономических наук, профессор.*

**К.С. Дмитрохина**  
*Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро*

## **ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ САМОМЕНЕДЖМЕНТА**

Самоменеджмент – это искусство управлять собой и (или) организацией; целенаправленное и поэтапное использование испытанных методов в повседневной деятельности с целью наилучшего расходования времени и сил.

Рассмотрим основные составляющие самоменеджмента:

1. Самообразование. Самообразование помогает приобрести знания, развитие самоорганизовываться и организовывать, возвышаться в мастерстве, ставить цели.

2. Самопознание и его компоненты. Самопознание помогает познать себя как личность, как руководителя, разобраться в понимании смысла жизни и карьеры, в своём внутреннем мире, в предназначении и призвании. Самопознание невозможно без оценки себя в сравнении с другими людьми. Компоненты самопознания: смысл жизни, призвание, интересы, потребности, мотивы, идеал, мечты.

3. Инструментарий самопознания

4. Самоорганизация и её компоненты. Самоорганизация помогает овладеть методологией и методикой организации жизни и деятельности

ти личности, развивает самовоспитание и самоконтроль. Компоненты самоорганизации: самоанализ, самоконтроль, целеустремленность, мужественность, инициативность, сдержанность, терпение и др.

5. Самовоспитание. Самовоспитание помогает самоуправлять своей личностью, сознательную, целенаправленную, преобразующую деятельность, развивает новые качества.

6. Необходимые навыки и способности для менеджера. Необходимые навыки и способности для менеджера: способность управлять собой, четкие личные цели, упор на постоянный личный рост, навык решать проблемы, умение обучать и развивать подчиненных, способность руководить.

7. Саморегуляция и её алгоритмы. Саморегуляция помогает привести себя в нормальное состояние, поддержание.

8. Цели. Процесс нахождения целей. Цели могут формулироваться с помощью жизненного плана и плана карьеры.

9. Планирование личного времени. Метод «Альпы». Правила эффективного планирования личного времени руководителя. Планирование личного времени помогает управлять и экономить временем посредством разработки плана жизни.

10. Информационный поиск - удовлетворение информационных потребностей руководителя. Информационный поиск помогает удовлетворять информационные потребности руководителя. Нужно правильно применять методику рационального чтения и активного слушания.

11. Методические рекомендации для совершенствования методики чтения

12. Методические правила активного слушания

13. Организация общения. Методические правила искусства общения. Организация общения помогает совершенствовать межличностные коммуникации, достижения взаимопонимания с коллегами, руководителями, партнерами и т.д.

Таким образом, можно сделать вывод, что цель самоменеджмента – максимально использовать собственные возможности, преодолевать внешние обстоятельства, самоопределяться. Лидеру, желающему управлять другими, необходимо знать, что стремление научиться самоменеджменту – это источник, посредством которого человек начинает учиться менеджменту.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, старший преподаватель.*

**В.С. Землянкина**

***Университет имени Альфреда Нобеля, Днепр***

## **ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В САМОМЕНЕДЖМЕНТЕ**

Каждый человек имеет множество целей, для наиболее эффективного выполнения этих целей человек расставляет приоритеты и, двигаясь к цели, каждый следующий шаг требует принятия решения.

Принятие правильных решений делает человека более уверенным, счастливым, спокойным, экономит его личные ресурсы. В результате это улучшает его жизнь, а так же жизнь окружающих.

Чтобы принятие решения было результативным, нужно четко сформулировать проблему, указывая на негативные стороны. Далее формируем свою идеальную задачу, не обращая внимания на разные препятствия.

Главный инструментом на пути к цели и правильного выбора является воля. А скорость принятия решения регулирует сила воли, которая зависит от множества личных качеств.

Обработка информации, осознание ее значимости, поиск способов принятия решений.

Распространенная классификация способов принятия решений: интуитивное; решение, основанные на суждениях; рациональные решения.

Наиболее популярные методы принятия решений: SWOT-analysis (S-strengths, W-weakness, O-opportunities, Y-threats); диаграмма Парето (по результатам деятельности и по причинам); схема Исикава (мозговой штурм); метод ассоциаций и аналогий.

Большую роль играют эмоции, память и мышление. Особенно эмоции, именно они являются нашей бессознательной памятью и мышлением. Существование ситуаций, которые можно решить мгновенно никто не отменял, но для этого нужны определенные навыки.

Имея большой выбор действенных способов принятия решений, которые помогут идти к поставленной цели, кульминацией является выбор. Нужно постараться проанализировать ситуацию с точки зрения альтернатив, а не выбрать один вариант, веря в его безусловную правильность. Ошибки во время принятия решений: внутренние - связаны с личностью, которая принимает решение; внешние - факторы, связанные с условиями принятия решения (ограничение во времени, влияние других людей).

Последним этапом является контроль. Необходимо проверять совпадают ли поставленные цели и задачи с текущим состоянием дел.

Также можно обращаться за помощью к другим людям, иногда это приводит к правильному решению.

Физиология принятия решений. Эмоциональные процессы регулируют клетки Беца, так же они дают понять насколько это важно; оценивают вероятность успеха; уровень определенности. Во время сна процесс анализа не останавливается ни на минуту, а утром мы получаем готовый оптимальный вариант. «Утро вечера мудренее».

Таким образом, использование методов и инструментов принятия решений дает возможность каждому человеку более эффективно достигать поставленные цели.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, старший преподаватель.*

**В.В. Казак**  
**Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро**

## **ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ**

Как грамотно использовать рабочее время написано масса книг, этот вопрос разобран и рассмотрен по всем аспектам, но к большому сожалению на сегодня можно назвать не очень большое число менеджеров

которые умеют правильно распределять рабочее время. Распределение времени важно не только руководителям, а также и государственным служащим и домохозяйкам. Если рабочее время сотрудников компаний распланировано не правильно, то большинство из них не успевают сделать запланированные задачи. Чтобы повысить эффективность, некоторые страны хотят увеличить трудовую неделю до 60 часов. По-моему, мнению это не будет приносить желаемых результатов, так как при увеличении нагрузки на работников, эффективность упадет в разы и это приведёт к массовому дисбалансу в трудовой деятельности. По мнению многих специалистов дело не во времени, а в неправильном подходе к его использованию. Основными причинами являются:

1. Неумение довести дело до конца. Попытка схватиться за все дела сразу и не доводить их до конца пагубно влияет на работу не только сотрудников фирм, но и представителей власти.

2. Отвлечение. В современном мире очень много хронофагов особенно наше время отбирает Интернет. Большинство продвинутых фирм контролирует выход своих сотрудников в социальные сети.

3. Затяжные совещания. Эта причина зависит от руководителя, если не подготовлен материал к совещанию, то оно будет долгим и не даст результатов.

4. Слишком редкое делегирование. Важный момент, так как хороший менеджер должен уметь правильно раздать задачи и управлять этим процессом.

Мне кажется, что можно продолжать этот список, так же туда можно включить суету, болтовню на частные темы, недостаток мотивации. Если из этих факторов, указанных выше в фирме есть хоть один, то она не будет эффективно развиваться. Чтобы максимизировать рабочее время его нужно планировать. Специалисты утверждают, что подготовка (планирование) рабочего дня, на которую вы потратите 10 минут обеспечит до двух часов экономии рабочего времени. Одной из важнейших проблем в планировании является определение приоритетов. Ее решению способствует принцип Парето. Этот принцип гласит, что в группе каких-то вещей малые части имеют намного большую значимость. Так американские ученые обнаружили, что 20% запасов обычно составляют 80% стоимости обследуемого инвентаря. То есть, если вы пришли на работу утром (с тем условием, что вы жаворонок) не стоит браться за интересные, но глобальные дела возьмитесь за дела менее глобальные, но сложные для вас. Кроме того, руководителям предлагается использовать правило 60:40 – то есть 60% времени запланировано, а 40% свободно для телефонных разговоров, незапланированных посетителей, обеденных перерывов и т.п.

Известно, что работоспособность существенно зависит от биотипа человека. Всего их существует три:

1. Совы – приветствуют вечерний режим труда;
2. Жаворонки – способны работать только в первой половине дня;
3. Аритмики (голуби) – примерно одинаково способны работать.

На предприятиях крупного масштаба используется системы учета использования рабочего времени. Таким методом они стимулируют со-

трудников использовать рабочее время в целях организации, а также решать вопросы дисциплины. На результативность работы может повлиять музыкальная пауза, которая воспроизводится во многих организациях с утра по 10-15 минут. Она улучшает мозговую деятельность и позволяет человеку полностью проснуться.

Подводя итог сказанному выше, мы можем подчеркнуть, что менеджер должен стремиться к правильному распределению времени, а также планировать свой рабочий день. Успех всех руководителей зависит не только от наличия материальных ресурсов, а и от того, как он распоряжается временем.

*Научный руководитель: А.Я. Глухая, доктор экономических наук, доцент.*

**В.А. Каменев**  
**Университет имени Альфреда Нобеля, Днепр**

## **ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

Корпоративная культура является неотъемлемой частью управления персоналом и менеджмента в целом. Корпоративной культуре уделяется много времени и внимания в последнее время, так как без нее невозможно создать идеально слаженный механизм работы персонала на любом предприятии.

Корпоративную культуру возможно характеризовать как отображение главных ценностей и образцов в организационной структуре, концепции корпоративного управления, кадровой политике, реализующихся в пределах определенной предпринимательской деятельности

Суть корпоративной культуры создается в процессе применения коммерческой деятельности, как отклик на те задачи, которые устанавливает перед компанией внешняя и внутренняя среда.

Основной результат хорошей работы по созданию и прогрессу корпоративной культуры организации – это предрасположение сотрудников. Предрасположение – это идентификация человека со своей организацией, показывающая рвение работать и содействовать успеху организации.

А также кадровая служба которая имеет свою уникальную миссию, основанную на том, чтобы абсолютно точно распознавать тех работников, которые на самом деле полностью разделяют культурные ценности компании и четко придерживаются их в своем поведении, и других, которые только своим видом показывают согласие с убеждениями и взглядами организации. Для того чтоб достигнуть взаимодействия сотрудников с организацией, нужно реализовывать большую систему очередных шагов, начиная с досконального выбора кандидатур на каждую должность. Пришедшие в организацию работники подчиняются разным организационным влияниям, какие направлены на то, чтобы новые сотрудники задумывались о имеющейся концепции корпоративных ценнос-

тей и, могут ли сотрудники их воспринять. Последним этапом в процессе восприятия сотрудником взглядов и убеждений, является общеорганизационное признание, и дальнейшее соблюдение их для полного взаимодействия с коллективом. Повышать таких работников в должности или продвигая их в кадровый резерв, организация подталкивает других сотрудников брать с них пример и стимулирует работать лучше.

Сегодняшние работники рвутся не только материально лидировать, но и психологически комфортно себя ощущать в компании, корпоративные ценности которой гармонируют с их личными ценностными предпочтениями. Отождествление с корпоративными ценностями поможет работникам привыкнуть ко всем тем неминуемым жертвам, которые они приносят, для того что бы влиться в коллектив.

Основное влияние на организационную культуру производит поведение главных руководителей. Действия руководства, сказанные ими фразы и стандарты, а главное — организационный резерв, указывающий на их реализацию и принятие в сознании участников организации, является важными ориентирами поведения сотрудников, которые часто являются важнейшим фактором организации поведения в компании, чем официальные распорядок и требования. Поэтому грамотный руководитель обязан подавать правильный пример своим подчиненным, становится настоящим лидером коллектива, а не просто боссом, тогда продуктивность и рвение к работе у сотрудников организации будет значительно выше. С грамотным, ответственным и справедливым руководством любой коллектив и любая компания будет работать слаженнее и успешнее других.

Следовательно, корпоративная культура позволяет людям ощутить причастность, предрасположение в коллективе; помогает найти общий язык с сотрудниками, брать инициативу в принятии решений; создает результативный, высокоэффективный рабочий коллектив. И непрерывные поиски продолжительного превосходства над имеющимися конкурентами приводят к потребности рассматривать вопросы культуры. Поэтому, корпоративную культуру важно развивать в любой организации и абсолютно любом предприятии, это позволит добиться больших успехов в развитии и работоспособности коллектива, и организации в общем, следственно становится одним из лидеров своего рынка.

*Научный руководитель: Е.Н. Литвиненко, старший преподаватель.*

**Р.Д. Каплун**  
**Университет имени Альфреда Нобеля, Днипро**

## **САМОМЕНЕДЖМЕНТ – ВАЖНЫЙ ФАКТОР ЛИЧНОГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УСПЕХА**

С точки зрения, известного американского ученого Питера Друкера, «Время – самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, то не сможешь распоряжаться ничем другим». П. Друкер написал 39 книг и стони статей, посвященных управлению всем и вся, во множество американских журналов, при этом значительное внимание уде-



лил вопросам самоменеджмента. Благодаря его разработкам и последующим исследованиями других ученых были выведены основные правила самоменеджмента, заключающиеся в следующем:

1. Для самоменеджмента обязательная вещь – поставить цель. Человек должен знать, чего он хочет достичь, куда хочет прийти и что хочет увидеть в конце. Также стоит отчетливо понимать, чего делать не стоит и куда лучше не попадать. Все аспекты самоменеджмента одинаково важны, однако, я считаю, если человек не в состоянии понять, чего он хочет достичь и что хочет получить, то это очень большая проблема как для него самого, так и для его окружения. Поэтому первое, что нужно сделать - правильно поставить цель.

2. Все мы знаем, что время – самый ценный ресурс, который мы имеем в своём распоряжении. Время невозможно вернуть, как деньги, или привлечь, как рабочую силу. В данный момент такое сокровище необходимо ценить и использовать по максимуму. Поэтому очень важным моментом является четкое планирование своей жизни. Чем умнее и качественней спланировано твоё время, тем больше оно может быть использовано в твоих же личных или профессиональных целях. Планирование означает готовность к реализации целей и самореализации, а также преимущество во времени, уверенность в себе и, что самое главное, при необходимых усилиях, 100-процентное достижение цели.

3. Есть несколько факторов, которые необходимо учитывать при планировании:

- основная ошибка людей заключается в том, что все пытаются распланировать свой день полностью, заполнить его на 100%, с 8 утра до 10 вечера забить непрерывными делами. Но это неправильно. Во всем необходимо знать меру – в этой ситуации также не стоит забывать об этом. Всегда необходимо оставлять «свободное место» в течении дня как резерв для неожиданных посетителей, внезапных разговоров, экстренных случаев или в случае затяжного решения каких-то иных дел;

- планировать нужно только то, что ты сможешь реально осуществить. Ставить недостижимые цели не имеет смысла;

- если что-то запланировал – доведи дело до конца. Если один раз оставить что-то на полпути, то и следующий раз будет не за горами;

- в планах необходимо указывать не просто какие-то действия, а именно то, к чему ты хочешь прийти. Не сам процесс, а его конечный результат;

- ну и не стоит забывать о том, что ты не центр Земли. Вокруг тебя есть люди и твои планы могут не совпадать с их планами. Поэтому для успешного планирования необходимо всегда учитывать занятость других людей и распорядок их жизни.

4. Следующим важным аспектом самоменеджмента является правильность принятия решений. Способность правильно выставить приоритеты играет огромную роль в планировании своего времени. Человеку стоит понимать, что не стоит пытаться сразу решить все проблемы, которые есть в данный момент. Необходимо четко определить, какие из них решать в первую очередь, какие можно делегировать, а на какие не стоит обращать внимание вообще.

Все сказанное выше может рассматриваться больше как теоретические правила. Именно поэтому следующей очень важным условием достижения успеха является возможность к реализации, организации и контролю всех дел, намеченных на день грядущий. Главное, что необходимо запомнить – «Мои дела под моим контролем, а не наоборот». Необходимо четко распланировать, когда что делать и прикладывать максимум усилий к завершению этих дел. Также нужно помнить о такой вещи, как самоконтроль. После каждой выполненной цели необходимо давать себе отчет в том, насколько качественно ты ее выполнил, проводить контроль над результатами труда.

И конечно же, не стоит забывать, что человек никогда не добьется успеха, если будет работать один. Необходимо уметь работать в команде, но не забывать, что каждый из нас уникален.

*Научный руководитель: А.Я. Глухая, доктор экономических наук, доцент.*

**Ю.А. Кикоть**  
*Университет имени Альфреда Нобеля, Днепр*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Несмотря на то, что мотивация сотрудников к труду является важной и неоспоримой составляющей эффективного функционирования компаний, в современном менеджменте существует достаточно проблем с мотивацией подчиненных. Поскольку заинтересованность в работе влияет на её качество и результат, а также на прибыль компании.

В связи с переходом к рыночной модели хозяйствования, расширением многообразия форм собственности особо остро встает проблема создания необходимых условий для высокопроизводительного труда. При этом решающим фактором эффективности экономической деятельности является персонал организации. Одним из важнейших вопросов управления персоналом является обеспечение его надлежащей мотивации к повседневной трудовой деятельности.

Существуют три вида проблем в мотивации: правовые, экономические, нравственные и управленческие. К правовым проблемам относятся: незащищенность персонала от тоталитарных методов, а также неформальный наём работников. К экономическим проблемам относятся: низкая заработная плата сотрудников. Ведь именно уровень заработной платы формирует ответственность и инициативность работника. Также отсутствие премий и надбавок. Поэтому, можно внедрить небольшую прибавку человеку, если тот хорошо работает, выполняет или даже перевыполняет свой план, тогда сотрудник сможет получить хороший стимул для выполнения своей работы. К нравственным проблемам относится то, что многие сотрудники позволяют себе воровать на работе. Сотруднику кажется вполне нормальным воровство расходного материала, денег, ценностей и так далее, ведь так делает большинство в нашей стра-

не. В данном случае нужно пустить в ход систему штрафов или увольнение сотрудника. К управленческим проблемам можно отнести стиль управления. Руководитель должен быть не просто профессионалом, но и лидером, а также примером, имеющим свою управленческую команду.

Я считаю, чтобы решить данные проблемы мотивации, необходимо:

1. Создавать благоприятные условия для своих подчиненных. Улучшить условия работы, а также обстановку офиса. Использовать новые технологии.

2. Необходимо поощрять своих работников, писать благодарственные письма, выдавать грамоты, хвалить своих сотрудников, выдавать премии, а также повышать заработные платы.

3. Общайтесь со своими сотрудниками вежливо, уважайте их.

4. Наладьте контакт с подчиненными. Это лучше всего, когда в компании есть связь между руководителем и подчиненными. Однако, не переусердствуйте, иначе сотрудники будут садиться вам на шею.

5. Проведите нравственный инструктаж. Дабы избежать воровства, лучше заранее предупредить работников о мерах воздействия на воров.

Повышение мотивации труда сотрудников в настоящее время является одной из самых сложных задач менеджмента компании. Поэтому внедрение системы мотивации персонала организации — это сложный и длительный проект, требующий существенных временных и финансовых вложений.

Таким образом, объективное и всестороннее изучение такого феномена, как мотивация, является важнейшим в сфере развития производственных отношений, а следовательно, и в качестве жизни каждого конкретного человека. Причём всегда важно помнить, что мотивация персонала эффективна только в том случае, если представляет собой чётко выраженную систему взаимосвязи стимулов к труду и социально — экономических целей предприятия.

*Научный руководитель: Е.Н. Литвиненко, старший преподаватель.*

**I.A. Kozakov**  
*Alfred Nobel University, Dnipro*

## **INFLUENCE OF CORPORATE CULTURE ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

Nowadays corporate culture is given more attention than it used to be. Companies have begun to use it as a factor of increasing the competitiveness and adaptability to environmental conditions. Corporate culture influences both the personnel management process and the work of the enterprise as a whole. That is, when the corporate culture is built better, the staff is less in need of guidelines, instructions and adjustments. In the process of human resource management, corporate culture should be regarded as one of the main objects of the formation of the employees' attitude to performing their duties, as it al-

lows you to target all workers and all units to achieve the common goals and objectives. With the help of corporate culture it is possible to influence a person's behavior, and prevent the possibility of internal emergencies. But then the question arises: how to identify the culture of the individual? To do this, there are three levels of corporate culture:

- the superficial level which includes how the person looks, dresses and behaves with people;
- the underlying level which means common values and beliefs expressed in the words and actions of employees and reflected in their expressions and body language used;
- the deep level which displays the human inner world that often cannot be detected because only the person himself/herself knows about it.

Corporate culture contains not only a set of certain elements that need to be followed at the enterprise, but within the corporate culture there are also those that create values in the minds of employees (rituals, traditions, myths and legends of the organization, its “heroes”, the specifics of the design And filling the space). Usually, these elements are created unexpectedly, and reflect the values that exist in the minds of members of the organization (both leadership and rank-and-file members).

From the above, you can understand the importance of corporate culture in relation to the life of the organization. It determines the attitude of staff to work, to clients, colleagues, superiors and other things that directly affect the success of the organization. Therefore, management seeks to use corporate culture to increase competitiveness in the market. In other words, corporate culture can be a tool for personnel management. Yet it is possible, when the corporate culture is formed purposefully.

Based on this, it will be useful to determine the difference between corporate culture and other management tools. First of all, it is necessary to define this term: the personnel management tool is some influence on the managed personnel, providing such behavior of this personnel, which allows to reach the management goal. The following are the most common management tools in modern practice:

- formulation of the problem;
- training;
- instructions, including job descriptions;
- orders;
- motivation system;
- different forms of control;
- different forms of personnel assessment (including attestation).

Compared with the above management tools, corporate culture has a much more pronounced element of internal self-regulation, i.e. employee, sharing some values, beliefs and norms, he regulates his behavior. Rules, norms and standards corresponding to values are carried out by employees without additional external encouragement and punishment. This is all the more topical because in the “modern innovative personality-creative culture” the ratio of the value and normative mechanisms of managing the behavior of members of society to the predominance of the value.

In some companies there is negative attitude of people to performing their duties. In such cases, you can resolve this problem with the help of corporate culture, but it needs strict control. On the other hand, there are opposite cases where the management of the company have full confidence in the workers, and they have the freedom to find approaches to the fulfilment of various tasks.

Summarizing we can conclude that the formation of corporate culture of the company plays a major role, especially when it acts individually. With this system you can achieve great results in improving the competitiveness of enterprises and the efficiency of both the employees and the enterprise.

*Scientific supervision by Senior Lecturer O. M. Lytvynenko,  
Language supervision by Senior Lecturer S.I. Medynska.*

**К.В. Козлова,  
Университет имени Альфреда Нобеля, Днепр**

## **ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЙ В МЕЖДУНАРОДНОЙ СРЕДЕ**

Проблема бизнес-коммуникаций в международной среде была и есть актуальна во все времена. Началось все с того момента как появилась совместная деятельность, в которой людям разных национальностей необходимо принимать общее решение на тот или иной бизнес-вопрос.

Деловое общение-это развитие взаимопонимания между людьми определённой служебной сферы. Участники такого общения - это личности, сориентированы на достижение поставленных целей, планов и задач. Общение предполагает, что люди устанавливают контакт друг с другом, обмениваются определенной информацией для того, чтобы в будущем осуществить совместную деятельность, начать сотрудничество.

Международные коммуникации носят свой, довольно-таки специфический характер. Несовпадение обычаев, традиций, нравов, религии, культуры, образе жизни- все это порождает барьеры.

Существует ряд ключевых проблем, с которыми сталкиваются международные фирмы в повседневной работе и которые существенно зависят от культурного фона.

*Языковой барьер.* Часто возникает недопонимание из-за того, что партнеры говорят на разных языках и не знают язык друг друга. В такой ситуации хорошо знать главный язык международных коммуникаций-английский. Но иногда бывает что и этим языком партнёры(или один из партнеров) не владеют. Решением в таких ситуациях-общение через переводчика. Но это существенно хуже с точки зрения эффективности. Поскольку личные и конфиденциальные договоренности, учет тонких нюансов деловой беседы, создание непринужденной атмосферы и даже весьма полезный иногда юмор-неотъемлемые атрибуты делового общения, понятно, что делать все это через переводчика-отнюдь не лучший выход из положения. Поэтому владельцы бизнеса, работающие(или желающие сотрудничать)с иностранными фирмами, обязаны знать английский язык для взаимопонимания с партнерами.

*Невербальное общение.* Коммуникационное взаимодействие между индивидами без использования слов очень отличается. Опасность заключается в том, что каждый момент воспринимается по-разному - в зависимости от того, в какой стране мы в данный момент находимся. Так, в США, да и во многих других странах, «ноль», образованный большим и указательным пальцем, «говорит» о том, что «все нормально», «отлично» или просто «ОК». В Японии этот жест имеет значение - «деньги». В Португалии и некоторых других странах он будет воспринят как неприличный. Психологи считают, что правильная интерпретация языка жестов является важнейшим условием эффективного общения.

Для того что бы не так часто сталкиваться с барьерами в международных коммуникациях нужно изучать, как можно больше иностранных языков или, как минимум, изучать язык партнёра, с которым вы сотрудничаете. А также тщательно изучать культуру партнёра для того, чтоб избежать казусов на бизнес-встрече.

*Культура и образ жизни.* Часто жизненные ценности и менталитет могут стать барьером между партнерами. Конфликт может возникнуть в том случае, если для одного партнёра в приоритете семья и родственные связи, а другой ведёт неподобающий образ жизни. В таком случае нужно заранее изучить культуру и менталитет партнёра, чтобы не обидеть его жизненные ценности. Тогда партнёр не только проявит уважение к другому партнёру, а ещё и будет иметь больше шансов на заключение сделки.

*Стиль переговоров.* Иногда лишние сомнения у партнеров вызывает стиль переговоров. В одних странах приемлемо решать один вопрос за другим, в других же принято решать все вопросы сразу. Также большую роль играет красноречие, мнение других партнеров или временные рамки.

Как мы уже поняли, существует большое количество факторов, которые могут препятствовать заключению сделки. Даже сущая мелочь может стать решительным шагом к подписанию сделки или наоборот к её разрыву. Но тот партнёр, который подготовится заранее и учтёт личные характеристики другого партнёра, изучит культуру его страны, традиции его народа, однозначно будет иметь больше шансов на уступки в свою пользу и на подписание сделки на выгодных ему условиях.

Человек же не подготовленный к переговорам, своими неуместными словами или неправильными действиями, наоборот может испортить сделку, навредить бизнесу и заработать себе скверную репутацию.

*Научный руководитель: Е.Н. Литвиненко, старший преподаватель.*

**Д.А. Косарев**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро**

## **ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Як відомо, криза є об'єктивним явищем у діяльності соціально-економічних систем. Це уявлення узгоджується з розумінням того, що в основі функціонування і розвитку таких систем лежить управлінська діяльність лю-

дини і тому в багатьох випадках саме рішення, що приймаються людиною є її причиною і джерелом. Існуюча суперечність інтересів людей та об'єктивна нерівномірність їх змін визначають як можливість криз, так і їх необхідність.

Управління персоналом являє собою сукупність цілеспрямованих впливів керівників організації на працівників з метою досягнення цілей і завдань організації. У той час як система антикризового управління персоналом, будучи складовою частиною загальної системи управління організацією, передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, добір, підбір, розстановку і т. п.), але і сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру (демократичний стиль управління, турботливе відношення до потреб людини, облік її індивідуальних особливостей тощо). А також враховує цілий спектр питань адаптації працівників до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов функціонування організації. Особливу увагу в антикризовому управлінні персоналом повинна приділятися аналізу мотиваційних установок, умінню їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед організацією, а також розробці принципово нових підходів до підтримки пріоритету цінностей її організаційної культури. При цьому важливо виховувати у робітників прагнення до інновацій, самовдосконалення, а також й шанобливе ставлення до споживачів продукту організації.

Система антикризового управління персоналом являє собою сукупність підсистем загального та лінійного керівництва, ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій і зв'язків між ними. Підсистема загального і лінійного керівництва здійснює: управління організацією в цілому, управління функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їх заступники, майстра, бригадири.

До складу системи управління персоналом входить ряд відносно самостійних функціональних підсистем, таких як: підсистема управління найманням та обліком персоналу; підсистема управління трудовими відносинами; підсистема забезпечення нормальних умов праці; підсистема управління розвитком персоналу; підсистема управління соціальним розвитком; підсистема розвитку організаційної структури управління; підсистема правового забезпечення управління персоналом; підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом. Структура системи управління персоналом залежить від масштабів організації, її територіального розташування, характеру діяльності і інших факторів.

Сучасні концепція антикризового управління персоналом спонукають керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких, як масова перекваліфікація співробітників організації в зв'язку з переходом на нові технології; омолодження кадрів шляхом залучення молодих фахівців і звільнення осіб, що не вписуються в систему нових вимог і не здатних освоїти сучасні методи роботи; розробка принципів працевлаштування співробітників при їхньому масовому вивільненні; залучення широких кіл працівників до участі в управлінні організацією тощо



Важливим стратегічним напрямком системи антикризового управління персоналом є ефективне застосування кадрового маркетингу. Це забезпечується рядом способів: пошуком перспективних студентів з молодших курсів вузів та коледжів, яким надається можливість роботи в організації в період канікул, виплати стипендій за рахунок організацій, допомога в проходженні виробничої практики, у підготовці та захисті дипломних робіт; співробітництвом з державною службою зайнятості; використанням приватних фірм у підборі менеджерів і іншого персоналу; взаємодією з організаціями, що здійснюють лізинг персоналу, тобто тимчасово відряджають працівників «напрокат» та ін.

Іншим стратегічним напрямком антикризового управління персоналом є розробка і удосконалення професіограм (моделей робочих місць), тобто визначення комплексу якостей, якими повинен володіти робітник, що претендує на конкретну посаду. В основі професіограм лежить облік майбутніх потреб у персоналі тієї чи іншої кваліфікації і професії, які можуть виникнути у зв'язку з орієнтацією організації на нову стратегію розвитку.

Стратегічним завданням антикризового управління персоналом також є формування належної організаційної культури підприємства. Опанування новітніми управлінськими технологіями неможливо без засвоєння основ організаційно-культурного підходу, що дає інтегральне розуміння процесів функціонування і розвитку різних типів організацій з урахуванням психологічних і соціально-економічних механізмів поведінки людей в умовах складних кризових ситуацій.

При цьому в одній організації під «дахом» однієї, поділюваної усіма, загальної культури припустимо існування кілька локальних культур її окремих рівнів, підрозділів, професійних, національних, вікових та інших груп.

Доречно зазначити, що літературні дані свідчать про те, що в полікультурних організаціях має місце більш широкий набір варіантів вирішення виникаючих проблем, тому що в разі виникнення конфлікту його учасники можуть апелювати до загальновизнаних норм поведінки в рамках загальної організаційної культури, або до міркувань вигоди (ринковий тип організаційної культури), і до установок керівництва (бюрократичний тип організаційної культури), до легітимної думки більшості зацікавлених учасників (демократичний тип організаційної культури). Але за літературними даними, формування гнучкої організаційної культури системи антикризового управління є досить складною справою і вимагає постійної уваги керівників організації.

*Науковий керівник: В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук, доцент.*

**Д. М. Красникова**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро**

## **МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Актуальность темы "Мотивация сотрудников в организации" состоит в том, что без мотивации персонала, процветание и нормальное развитие организации будет не возможно. Мотивация - это один из ключей создания успешной организации. Она является важным явлением, так как

обеспечивает достижение целей предприятия, повышает эффективность работников, выстраивает дружеские отношения в коллективе, формирует организационную культуру и повышает уровень стабильности рабочей силы. Мотивированный, квалифицированный персонал также обеспечивает организации конкурентное преимущество на рынке.

В современных условиях существует целый ряд проблем связанных с мотивацией. Прежде всего ей не уделяют должного внимания, не финансируют мероприятия, которые направлены на улучшение мотивации сотрудников. Также немало важными проблемами являются:

1. Низкая заработная плата. У сотрудника, который получал низкую заработную плату постепенно начинало ухудшаться качество его работы. Даже если заработная плата повысится на определенную величину, то все равно она останется низкой в глазах работника и зачастую работник не поднимается выше привычного ему уровня в работе.

2. Отсутствие карьерного роста. Выполнение одной и той же работы на протяжении многих лет может привести к профессиональной усталости, низкой работоспособности и к потере навыков и умений связанных с профессией.

3. Низкий моральный дух в коллективе, высокая конфликтность. Моральный дух представляет собой психический настрой коллектива. В случае отсутствия морального духа можно наблюдать упадок производительности труда. А конфликты мешают сосредоточиться на главных целях и задачах.

4. Отсутствие организованности труда, дисциплины. Дисциплина – это залог организованности в деятельности любого предприятия, а ее отсутствие - источник развала. Поэтому мотивационные условия в организации должны поддерживать исполнительскую дисциплину.

5. Несправедливость вознаграждения за разный труд и вклад. Работники всегда сравнивают свой вклад, труд и получаемые за это вознаграждения с вкладами и вознаграждениями других работников. Если сотрудники замечают, что с ними обходятся несправедливо, то они начинают чувствовать напряжение и обиду, и впоследствии этого, сотрудник теряет интерес к своей работе, вкладывает меньше усилий в нее или уходит в другую фирму, где его оценят справедливо, и будут лучшие условия для труда.

Все эти проблемы говорят о том, что руководитель недостаточно оценивает всю важность мотивации, а также не умеет применять методы мотивации на практике.

Для менеджеров самой трудной задачей является узнать мотивы, которыми руководствуются в своей работе подчиненные. Опытный управляющий знает, что манеры поведения и поступки сотрудников, сигнализируют об их мотивационных потребностях. Выявив набор реакций можно определить тот или иной мотивационный тип подчиненного и таким образом решить, чем именно может мотивировать сотрудника к работе.

Все возможные инструменты мотивации можно разделить на две группы: это материальные и нематериальные методы. Если о материальных методах сразу становится все понятно, то про нематериальные методы руководители часто задумываются.

Эффективными нематериальными методами мотивации могут быть:  
- возможность общения с высшим руководством - для этого необходимо выделить время для приема сотрудников. Сформируется объединение работников с руководителем и это послужит формированию чувства преданности к организации;

. вручение почетных наград - таким образом вы выражаете уважение к сотруднику и признаете его достижения, человек будет чувствовать свою важность;

- возможность повышения квалификации - чем более квалифицирован персонал, тем больше конкурентоспособность организации, удовлетворяются амбиции молодых работников;

- также можно провести конкурс на лучшего работника, неординарно обозначить должность, устраивать командировки за рубеж, улучшить условия труда, позволить персоналу также принимать участие в решении важных вопросов, которые касаются фирмы.

Проблему низкой заработной платы можно решить следующим способом: повысить заработную плату, поощрить работника премией, если таковой не было, предоставить скидки на товары или услуги производимой организацией в которой работает сотрудник.

Справиться с отсутствием карьерного роста, организованности труда, несправедливым вознаграждением за труд, низким моральным духом и конфликтностью поможет следующее: повышение в должности, увеличение власти и расширение полномочий, устная благодарность работника на публике, вручение памятных подарков за проделанный вклад в развитие организации, проведение разных тренингов для повышения квалификации, организация корпоративных вечеров, которые объединят коллектив - весь этот комплекс мер, действий и мероприятий будет способствовать улучшению качества работы, и как следствие - процветанию организации.

*Научный руководитель: В.Е. Момот, доктор экономических наук, профессор.*

**Е.Г. Красько**  
*Университет имени Альфреда Нобеля, Днепр*

## **САМОМЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО РОЛЬ В ДОСТИЖЕНИИ ЦЕЛЕЙ ЧЕЛОВЕКА**

Самоменеджмент, как известно и есть тем самым важным предметом, который необходим человеку, что бы достичь тех целей, что он перед собой поставил. Управлять собой и своим временем это главные правила для человека, который желает достичь в жизни большего. Цель это стремление человека, это то, что движет нами всю осознанную жизнь. Без цели у человека нет стремления, нет мотивация, что-то открывать, достигать, узнавать.

Для получения эффекта, при достижении цели, человек должен обладать навыками самоменеджмента. Эти навыки мы приобретаем за всю

жизнь, кто-то с раннего возраста, кто-то тогда когда это будет ему нужно. Но все эти навыки есть у каждого и они таковы:

- 1) управлять своим временем, распоряжаться правильно своими силами, энергией, знаниями и способностями;
- 2) ставить перед собой цель и иметь огромный интерес к этому делу;
- 3) способность человека управлять своими идеями, отсеивать ненужную информацию;
- 4) творчески подходить к любому делу;
- 5) уметь правильно распределить работу, используя новые эффективные способы работы.

В любом деле человек нуждается во времени и силах. Мы вправе распоряжаться своим временем как угодно, но для достижения наших целей нам нужно правильно распределить работу и время которое мы потратим на нее. Задачи, которые стоят перед человеком это: рационально планировать свое время, силы и энергию, планировать цели, заранее иметь мотивацию и ставить перед собой приоритеты. При управлении временем существует схема, по которой очень просто контролировать этот бесконечный ресурс. Эта схема поможет человеку сосредоточить свои усилия над главными задачами, которые он поставил перед собой для достижения определенных целей:

- 1) завести еженедельник и записывать туда самые важные даты, идеи и планы;
- 2) планировать месяц, распределять работу и оставлять время для отдыха;
- 3) планируем каждый день.

Первым делом составляем перечень дел, звонков и встреч которые вы считаете самыми важными. Здесь также необходимо оставлять время для себя, иначе день будет очень перегружен и вы будете не способны выполнять свою работу так как было запланировано. Также, одним из главных составляющих успеха человека в достижении цели является индивидуальное развитие и управление им. Индивидуальное развитие - это процесс, при котором человек приобретает новые знания, способности и умение управлять собой. Для того, что бы развиваться у человека должно появиться желания и стимул стать лучше.

Саморазвитие заключается в том, что человек должен: взять на себя ответственность за свое обучение; иметь способность удовлетворить свои потребности без чьей либо помощи; достичь успеха в выбранной теме для развития; уметь контролировать себя; быть готовым к переменам, к новым знаниям и иметь желание получать новый опыт.

Так как цели бывают разные иногда при выполнении планов нужна помощь других людей и поэтому человек должен обладать ключевыми навыками личной и командной эффективности.

Личная эффективность связана с взаимодействием с другими людьми, если говорить о цели которую, без помощи других людей достичь невозможно. Поэтому человеку, который взаимодействует с людьми, нужны такие навыки: подбирать правильных, способных людей, которые работают на результат; распределять правильно работу, в зависимости от

умения людей; мотивировать людей различными способами, заработной платой, обучением, отдыхом; поддерживать эффективность работы и стремления всех достигать намеченных планов. Перед человеком, у которого есть цель, стоит еще один главный критерий это принимать решение. Принимать правильные решения - это главное в достижении целей. Человек, который контролирует свои действия, может правильно и самостоятельно принимать то или иное решение.

Таким образом, знание менеджмента - это уже часть пути, который приведет человека к успеху. Все навыки, которые мы получаем в период изучения этого предмета дают нам возможность не стоять на месте, мы можем развиваться, учиться, приобретать опыт, находить новые, интересные решения, строить планы.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, старший преподаватель.*

**В.В. Кулініч**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМАНДИ ПРОЕКТУ**

Команда конкретного проекту являє собою групу працівників, що безпосередньо керують реалізацією останнього і підпорядковані керівнику проекту. Вона створюється з метою результативної та ефективної реалізації проекту заданої якості.

Основними характеристиками команди проекту є її склад, структура, групові процеси, що мають місце протягом життєвого циклу проекту. У свою чергу специфіка виконуваного проекту визначає формальну структуру команди; рольовий склад; перелік знань, умінь і навичок, якими повинні володіти члени команди; терміни, етапи, види робіт за проектом.

Доречно зазначити, що в процесі виконання проекту на дієздатність команди чинить істотний вплив зовнішнє організаційно-культурне середовище проекту (включає всі аспекти зовнішнього оточення), а також внутрішня організаційна культура самої команди (прийняті і розділяються всіма учасниками команди норми і цінності; особливості розподілу влади і рольового розподілу повноважень; згуртованість членів команди; характерні особливості організації та здійснення командної взаємодії, а також вирішення конфліктів і прийняття рішень).

Сучасна концепція лідерства вказує на значну залежність результатів реалізації проекту від особливості особистого стилю взаємодії керівника проекту з іншими членами команди. При цьому вона зазначає, що особлива цінність керівника полягає в умінні розвивати у членів команди здатності до самоорганізації та самоконтролю, так як вплив керівника на команду базується не на статусі чи положенні, а на професіоналізмі та компетентності.

Власне процес формування команди прийнято розділяти на шість основних стадій:

- первісне формування команди проекту (процес знайомства членів команди один з одним, протягом якого керівник формує найбільш сприятливі взаємини і ефективні взаємодії в команді, намагається згуртувати членів команди на основі головної мети проекту; забезпечує вироблення спільних норм і узгодження цінностей. У той же час керівник проекту вибудовує ефективні стосунки з оточенням проекту і зовнішніми учасниками);

- срабатываемость колективу команди проекту (в процесі спільної роботи над проектом проявляються відмінності в підходах та методах, які використовуються членами команди; виникають труднощі і конфліктні ситуації, найчастіше на ґрунті боротьби за неформальне лідерство. В цей час керівник проекту приділяє особливу увагу формуванню конструктивних позицій у членів команди при вирішенні виникаючих проблем і оптимальному розподілу ролей у команді);

- групова збалансованість (спілкування між членами команди стає більш відкритим та конструктивним, встановлюються дружні та ефективні ділові відносини, визначаються ролі і статуси, формуються неформальні групи);

- нормальне функціонування (команда проекту перетворюється у сформований колектив і з явно вираженою командним почуттям, із загальною метою, орієнтованою на успішне завершення роботи. Ця стадія є найтривалішою в життєвому циклі проекту і найбільш продуктивною для досягнення його цілей);

- реорганізація (зміни в кількісному та якісному складі команди, пов'язані з зміни в обсягах і видах робіт, необхідності залучення нових фахівців);

- розформування команди по завершенню проекту (у випадку, коли команда досягає успіху в реалізації проекту, всі її учасники отримують задоволення від спільної роботи і готові до подальшої співпраці, тому при відкритті нового проекту керівник проекту, як правило, запрошує в команду цих людей, якщо їх кваліфікація відповідає вимогам цього проекту).

У процесі діяльності команди від моменту її формального затвердження до завершення проекту здійснюється ланцюжок процесів її розвитку. Розвиток команди – це процес підвищення кваліфікації членів команди проекту, поліпшення взаємодії між ними та поліпшення загальних умов роботи команди для підвищення ефективності проекту. Розвиток команди проекту здійснюється в процесі її діяльності у зв'язку з процесами її становлення як суб'єкта діяльності, а також виконання робіт по мірі просування проекту до свого завершення. При цьому керівник проекту повинен уміти визначати, формувати, підтримувати, мотивувати, керувати і надихати команду проекту для підвищення ефективності їх роботи та досягнення цілей проекту.

Основними досягненнями процесу розвитку команди є:

- підвищення рівня знань і навичок членів команди, їх здібностей в досягненні результатів проекту;

- зміцнення почуття довіри і згуртованості, підвищення морального духу, зменшення конфліктів і поліпшення командної роботи;

- створення динамічної і згуртованою командної культури для підвищення як індивідуальної, так і командної продуктивності, стимулювання командного духу та співробітництва, а також створення можливостей для взаємного навчання та наставництва, спрямованих на обмін знаннями та досвідом між членами команди.

Процес розвитку команди з точки зору професійної діяльності включає наступні основні етапи:

- адаптація (взаємне інформування та аналіз завдань, пошук взаємоприйнятної поведінки);

- групування (об'єднання в підгрупах за симпатіями та інтересами, об'єднання членів підгруп навколо своїх лідерів);

- кооперація (проявляється бажання досягти результату проекту; провідною у відносинах виступає професійна діяльність; команда перетворюється в єдиний організм);

- нормування діяльності (розробляються принципи командної взаємодії, взаємовідношення між неформальними підгрупами втрачає свою активність, нарощується командний підхід у взаєминах);

- функціонування (повне завершення формування команди, здійснюються конструктивне прийняття рішень, встановлення домінуючої рольової структури команди, досягається вищий рівень соціально-психологічної зрілості команди).

На наш погляд, динаміка розвитку проектною команди підпорядковується соціально-психологічним закономірностям поведінки малих груп. Отже, результати наукового дослідження проблем управління малими групами цілком можуть бути використані в управлінні формулюванням та розвитком команди проекту для досягнення її продуктивної праці. придані йому співробітники служби персоналу зобов'язані передбачати падіння стійкості та результативності команди, використовуючи всю гаму засобів розвитку колективу та його членів.

*Науковий керівник: В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук, доцент.*

**П.М. Лисенко**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро**

## **ЯКІСТЬ ОСВІТИ ЯК КРИТЕРІЙ УСПІШНОСТІ ВИПУСКНИКІВ ВНЗ**

Освіта є найважливішою сферою соціального життя суспільства. Саме вона формує інтелектуальний, культурний, духовний стан суспільства. Як свідчать літературні дані, сучасний стан його вимагає зміщення освітніх пріоритетів від досягнення певного рівня знань, умінь, навичок до здатності випускників до майбутньої діяльності використовувати знання в конкретних ситуаціях, готовності до взаємодії в складі груп або команд.

Такі здібності визначені в даний час як сукупність компетенцій, якими повинен оволодіти випускник для успішної адаптації в мінливому сві-



ті. Тому в наші дні головне завдання вищих навчальних закладів – навчити навчатися, зацікавити навчальною дисципліною, пробудити бажання до самого процесу навчання. На наш погляд, лише розвинена здатність до самоосвіти є запорукою подальшого успіху випускника.

Літературні дані свідчать, що найпотужнішим стимулом для гарного навчання студентів є впевненість в тому, що глибокі знання, отримані у вузі, будуть затребувані і стануть запорукою життєвого успіху.

Проблема якості освіти та його оцінки стали особливо актуальними в наші дні. Раніше вважалося, що цілком достатньо здійснювати жорсткий контроль організації навчального процесу та успішності і це гарантує позитивний результат освіти. В даний час у вузах формується система оцінки якості освіти, яка повинна забезпечити створення єдиної концептуально-методологічної бази для оцінки його рівня.

Безумовно, якість освіти залежить від багатьох факторів, найважливішими з яких є висока якість педагогічної діяльності самого освітнього закладу, його навчально-матеріальна база та науково-методичне, організаційно-управлінське, фінансово-економічне, технічне та кадрове забезпечення.

Доречно також зазначити що, якість навчання в значній мірі обумовлено змістом освіти. Високому рівню якості освіта сприяє орієнтація його на розвиток студентів, так і на досягнення результату. Не менш важливим у досягненні якості навчання є залучення студентів до наукової роботи кафедр, до участі в науково-практичних семінарах, конференціях та конкурсах студентських наукових робіт. Адже якість вищої освіти значною мірою визначається науковою школою, через яку пройшов студент за роки навчання у вузі. Саме якісна освіта дає можливість випускнику вузу продовжити свою подальшу освіту у відповідності зі сформованими у нього інтересами. Проте не вельми численна частина нинішніх студентів використовує цей фактор.

На наш погляд, по відношенню до освіти у вузі та отриманню спеціальності можна виділити три групи студентів:

- орієнтовані на освіту як цінність та професію;
- орієнтовані на бізнес, але не проявляють інтерес до наукових досліджень;
- ті, що професійно не визначилися.

У той час як за характером ставлення до навчання можна виділити такі групи студентів:

- прагнуть оволодіти системою знань і методами самостійної роботи, придбати професійні знання і вміння;
- прагнуть придбати хороші знання з більшості навчальних дисциплін, але досягають лише поверхневих знань;
- цілеспрямовано і наполегливо здобувають знання необхідні для майбутньої професійної діяльності;
- вибірково відносяться до навчальної програми;
- байдужі до опанування знаннями.

Такий спектр характеристик студентів потребує особливих підходів педагогів до навчання кожної з вказаних груп.

Доречно відмітити, що на наш погляд, тестування знань студентів, що широко використовується у вузах, та відсутність усних іспитів з профільюючих дисциплін не сприяють якості освіти і потребують перегляду.

У кінцевому підсумку вирішення проблеми якості освіти лежить в площині продуманих управлінських рішень, а також залежить від ступеня адаптації освітніх установ (від дошкільного закладу до вузу) до потреб суспільства та педагогічних методів і технологій навчання, що втілені в практичну діяльність навчальних закладів, а також від кожного студента, його бажання та прагнення бути успішним.

*Науковий керівник: В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук, доцент.*

**Е.Н. Литвиненко**  
**Університет імени Альфреда Нобеля, Дніпро**

## **ЭФФЕКТ СОЦИАЛЬНОГО ДЖЕТЛАГА У СТУДЕНТОВ**

Как известно, каждое новое поколение пишет новую страницу в истории развития общества, отвечаю на прежние вызовы и ставя новые проблемы. Какие уникальные проблемы и тенденции развития можно проследить у поколения 2000-х? Они достаточно разнообразны, но, несомненно, связаны существенной интенсификацией всех сфер жизни и деятельности. В данной работе я бы хотела сосредоточить внимание на эффекте социального джетлага у студентов.

Что же такое джетлаг? Под джетлагом (от англ. jet – реактивный, lag – задержка) подразумевается расстройство сна, которое развивается вследствие быстрого пересечения 2-х и более часовых поясов, когда внутренние биологические часы сбиваются с суточного циркадианного ритма, что ведет к бессоннице или избыточной дневной сонливости [1]. Данный термин уже достаточно широко используется в отечественной и зарубежной науке. Однако еще несколько лет назад эту проблему специалисты называли «десинхроноз» – синдром, вызванный быстрой сменой часовых поясов».

Исчерпывающие количественные сведения о подверженности джетлагу отсутствуют, но можно уверенно привести следующую статистику: с проблемой джетлага сталкиваются около 30 млн. путешественников, совершающих перелеты из США с пересечением пяти или более часовых поясов [3].

С ростом интенсивности деятельности во всех сферах в современной научной литературе появилось название социального джетлага. При социальном джетлаге у человека при разнице более двух часов между временем засыпания и пробуждения как в рабочие, так и в выходные дни можно выявить симптомы, аналогичные наблюдаемым при смене смены часовых поясов. Особое внимание этой проблеме уделили ученые из Германии, Швейцарии и Австрии.

Впервые данный термин был предложен немецким исследователем М. Wittmann в 2006 г., после того как ему удалось получить поразительные

результаты исследования около 35 тыс. человек в Германии, Швейцарии и Австрии. В ходе обобщения итогов данного эксперимента был сделан вывод о том, что социальный джетлаг свойственен почти половине работающего населения Германии.

Несмотря на весьма «юный возраст» данного термина, проблема существует уже давно и хорошо известны другие ее названия, например: «синдром тяжелого понедельника», послеотпускной синдром, бессонница выходного дня, сессионная бессонница. Данные явления имеют один и тот же комплекс симптомов, характерный для джетлага, связанного с пересечением часовых поясов и для джетлага, возникающего вследствие причин социального характера [4].

Кто же подвержен джетлагу? Конечно, прежде всего, – это заядлые путешественники, совершающие полеты туда и обратно через несколько временных зон, а также представители таких профессий, как пилоты и стюардессы авиакомпаний, менеджеры международных компаний, политики, дипломаты. Если брать во внимание такой фактор, как возраст, то исследования свидетельствуют о том, что люди старше 50 лет чаще испытывают данное состояние, чем более молодые.

Рассмотрим особенности социального джетлага на примере бессонницы «выходного дня». Безусловно, на становление данной проблемы оказали влияние социальные факторы, такие как выполнение заданий, обучение в вечернее время (по результатам анкетирования студентов чаще всего это занятия в школах иностранных языков, различные тренинги, мастер-классы), а также развлечения, общение с друзьями. В связи с этим период активной деятельности вечером продлевается, а фаза сна смещается на более позднее время. Однако, время пробуждения остается прежним, поскольку оно обусловлено необходимостью присутствовать на занятиях в ВУЗе. В результате подобного образа жизни можно сделать вывод: человек в течение рабочей недели не высыпается, а в выходные дни активно наверстывает упущенное. Прежде всего к группе риска можно отнести офисных работников с полной пятидневной рабочей неделей, а также учащихся и студентов. Также к данной группе можно отнести людей с биологическим типом «сова», работоспособность которых выше вечером и поздней ночью. Ну и, наконец, активные пользователи социальных сетей, пик активности которых, как правило, приходится на ночное время, сегодня массово пополняют «группу риска».

Еще одним фактором, способствующим развитию социального джетлага, характерным именно для нашей страны, является традиция приема алкоголя в выходные дни. Как известно, даже однократный прием алкоголя наносит мощнейший удар всему организму, а также вызывает расстройство биологических ритмов, так называемых «биологических часов».

Тенденция к снижению длительности сна у человека однозначно оказывает негативное влияние на процессы жизнедеятельности молодого организма. Также она может быть причиной возникновения таких болезней, как метаболические расстройства, сахарный диабет, ожирение. Хронический джетлаг, сегодня охватывающий значительные массы людей, можно рассматривать как один из факторов эпидемии избыточного веса и

ожирения. Кроме того, джетлаг приводит к снижению концентрации внимания в учебе, появлению раздражительности, головным болям, общему недомоганию.

В заключении проведенного анализа особенностей эффекта социального джетлага у студентов, можно сделать следующий вывод: студенты, молодые люди в значительной степени подвержены воздействию этого своеобразного недуга, существует по крайней мере несколько выделенных нами факторов, которые повышают его опасность именно для студентов, среди которых следует выделить группу факторов, приводящих к смещению фазы сна на более позднее время. Противостояние данному недугу возможно прежде всего на основе сбалансированного режима, тщательного планирования деятельности и эффективного самодисциплины, позволяющего оптимально распределить личные ресурсы времени.

**В.В. Мамченко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **КАДРОВА ПОЛІТИКА Й СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ**

Інтеграція світової спільноти України потребує поліпшення підготовки менеджерів в різних областях. Вони повинні бути експертами, здатними реагувати на зміни швидко і адекватно, мислити глобально, щоб ефективно впроваджувати інновації, постійно вдосконалювати свої професійні навички.

Професійна діяльність фахівців, що мають спеціальність «менеджер організації» складається з:

- виконання переважно адміністративних і частково оперативних процедур;
- прийняття практичних і тактичних рішень (в межах їх компетенції);
- тактики з елементами стратегії в управлінні підприємств;
- управління підлеглими.

Для розробки і прийняття конкретних управлінських рішень, менеджер повинен бути забезпечений повною і відповідною інформацією, наданою в потрібний час. З огляду на те, що управління є безперервним процесом, ця людина повинна отримувати таку інформацію безперервно. Сучасні комп'ютери, з'єднання мереж, можуть збирати, обробляти і надавати менеджерам величезні обсяги інформації. У цьому випадку інформація не буде корисна або може викликати інформаційне перевантаження. Тому необхідно зробити вибір даних для того, щоб підкреслити релевантну інформацію, що відноситься до конкретної проблеми. Крім того, інформаційна система підтримки управління персоналом може не тільки інформувати менеджерів, а й дати їм можливість отримати необхідні консультації в процесі прийняття управлінських рішень.

Остання модернізація кадрової політики в соціально-гуманітарній сфері України, що включає освіту, охорону здоров'я, науку, культуру - має пріоритет з точки зору соціально-економічної нестабільності і соціальної невизначеності, коли істотно зростає ризик втрати і руйнування раніше сформованого кадрового потенціалу. У зв'язку з цим досить важко сформуванати ефективну кадрову політику охорони здоров'я, освіти, науки і культури відповідно до критеріїв продуктивності гуманізму і економічної доцільності. Особливу увагу приділено новим концептуальним підходам до вирішення нагальних кадрових проблем сталого розвитку соціально-гуманітарної сфери України. Визначено і виправдано основні напрями та шляхи модернізації поточної кадрової політики в контексті цілей розвитку держави і державного управління; знайдено існуючі обмеження і ризики в цій області; запропоновані конкретні організаційні та економічні заходи, спрямовані на зміцнення компетентних працівників у соціально-гуманітарній сфері істеблiшменту і підвищення продуктивності їх роботи. Важливо підкреслити, що в кадровій політиці слід збільшити значення нематеріальної мотивації, в тому числі згуртованості, довіри і справедливості в оцінці роботи, досягнення рівних можливостей для кар'єрного зростання, участь в команді державних справ, корпоративної відповідальності.

Також вивчалася система управління персоналом для експортно-орієнтованих підприємств України і був запропонований комплексний підхід для вдосконалення системи, як рішення проблеми, що поєднує систему управління іноземного персоналу з існуючими системами на підприємствах України. Світовий досвід управління людськими ресурсами в транснаціональних корпораціях, міжнародних організацій і підприємств розглядався в аналізі особливостей вітчизняної економіки, соціального середовища, українського менталітету і процес зовнішнього і внутрішнього інформаційного впливу. Було проведено порівняння деяких елементів систем управління в промисловості та інформаційної економіки.

Підбір персоналу є одним з найбільш важливих функцій управління людськими ресурсами. Основна мета полягає у виборі людини з високими професійними культурними навичками, з потрібною компетенцією та з кваліфікацією для посади. У процесі відбору кандидатів оцінюються знання, навички, система цінностей, загальна культура кандидата оцінюється згідно з культурними нормами організації. Сучасні відділи кадрів реалізували мульти- системний підхід, що передбачає використання різних соціальних технологій для ідентифікації психологічних, особистісних, соціально-психологічних особливостей і професійних якостей кандидатів. Вибір для посади на державній службі в Україні не завжди об'єктивний, оскільки структура механізмів відбору не розвинена.

Світовий економічний досвід показує, що успіх підприємства залежить не тільки від його ідеї, матеріалу і фінансових ресурсів, а також від людського капіталу, який є основним фактором для конкурентоспроможності компанії.

*Науковий керівник: О.А. Євтушенко, старший викладач.*

## **НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ – ЗАПОРУКА УСПІХУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасний економічний світ насичений змінами, як в управлінні певними процесами, так і в цілому. Сьогодні «людський чинник» є тим фактором, що впливає на довгостроковий успіх організації чи підприємства, адже виявлено сильну та стійку залежність між рівнем мотивації працівників та показниками ефективної діяльності усього підприємства. Зазвичай основна увага у процесі мотивації персоналу в більшості організацій приділяється матеріальній складовій, а на нематеріальну його частину увага зменшується, а реалії економічної дійсності потребують розробки ефективних методів нематеріальної мотивації і стимулювання працівників, що здатні набагато сильніше впливати на результативність роботи працівників.

Існує безліч методів нематеріального стимулювання трудової діяльності, які направлені на підвищення лояльності працівників до організації, посилення зацікавленості працюючих до своєї посади, оволодіння новими знаннями та практичними навичками, збереження соціального статусу працівника в робочому колективі тощо [1].

Офіційне визнання заслуг, як одна і з форм нематеріального стимулювання, займає важливе місце у роботі працівника. Нагородження почесними грамотами, вручення подарунків, розміщення фотографій на дощці пошани, оголошення подяки та подібні визнання підкреслюють важливу роль працівника в організації, забезпечують максимальну віддачу персоналу своїй роботі та бажання працювати.

Проводячи третину свого життя на роботі, ми часто втрачаємо можливість самовираження. Багато компаній пропонують своїм співробітникам шанс показати себе не тільки у професійній сфері, але й творчо. Традиційні святкування з колегами поступово можуть перерости у справжні творчі конкурси, де призом найбільш талановитому, може стати, наприклад, запис пісні на професійній студії, опублікування вірша чи навіть видання першої книги. Можливість ділитися своїми захопленнями в неформальній обстановці мотивує персонал і об'єднує колектив, адже окрім нових зв'язків «за інтересами» співробітники отримують можливість отримати визнання своїх талантів.

Досить цікавим методом нематеріальної мотивації праці є впровадження гнучких графіків роботи. Така форма організації праці дає змогу працівникам працювати як на робочому місці, так і вдома. Великою перевагою даної мотивації є надання працівникам максимально ефективно поєднувати свої особисті інтереси та інтереси компанії. Однак, слід зауважити, що такий метод мотивації повинен поширюватися на тих робітни-

ків, які зарекомендували себе працелюбними, дисциплінованими та організованими.

Останнім часом набирає популярності такий метод нематеріальної мотивації як, так званий, «бонус нехворючим». Співробітник, що жодного разу не брав лікарняний чи відпустку за власний рахунок, обирає собі бонус, наданий підприємством. За рахунок подібної мотивації зменшується кількість необґрунтованих відгулів та псевдо-лікарняних. Практикується також надання бонусу співробітникам, що не спізнюються на роботу[4].

Кожна людина є особистістю і в кожній людині є свої особисті потреби, які вона прагне задовольнити працюючи на підприємстві. При розробці системи мотивації важливо враховувати такі фактори: вік, соціальний статус, психологічні особливості, і, звичайно, стать людини [2]. Аналізуючи гендерні аспекти нематеріального стимулювання можна сказати, що існують деякі розбіжності між пріоритетами чоловіків та жінок у процесі трудової діяльності. Наприклад, якщо для чоловіків більш перспективним, в плані нематеріального стимулювання, буде оплата тренажерного залу, обіду, проведення спортивних змагань між співробітниками фірми, надання службового автомобіля, кар'єрний ріст, то жіночу увагу приверне мотивування цінними подарунками, оплатою відпочинку, наданням знижок на продукцію, що виготовляється на підприємстві, участю в культурних програмах та виставках тощо [3].

Отже, нематеріальна мотивація трудової діяльності є не менш важливою, ніж матеріальна, адже продуктивність працівників залежить виключно від умов праці. На мою думку, для працівників, які люблять свою справу, задоволення від матеріальної забезпеченості не є головним пріоритетом. Набагато важливіше надихнути його, «заразити» ентузіазмом. Запорука успішності підприємства – це створення сприятливих умов, в якій кожен співробітник буде відчувати цінність своєї праці і отримувати належну винагороду.

#### Список використаних джерел

1. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г. В. Іванченко // Економіст. – 2010. – №3. – С. 21-23.
2. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С. Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34-38.
3. Положение о нематериальной мотивации [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/doki/polozhenie-o-nematerialnoy-motivacii>
4. Эксперименты с мотивацией сотрудников [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ht.ru/cms/component/content/article/1-articles/109970-2014-06-03-12-14-44>

*Науковий керівник: В.О. Пенюк, асистент*



## ФУНКЦИИ САМОМЕНЕДЖМЕНТА

Эффективное управление и лидерство подразумевают креативный подход к решению задач, мотивации сотрудников и убеждения, что организация выполняет поставленные задания и цели. Имеется шесть функций управления: постановка целей, планирование, принятие решений, реализация и организация, контроль, информация и коммуникация. Эти функции отличают процесс управления от других бизнес-функций, таких как маркетинг, бухгалтерский учет и финансы.

*Постановка целей.* Первый шаг в создании целей это рассмотреть то, чего компания хочет достичь в конкретном деле. Источником мотивации служит готовность к слаженной работе, дабы достичь поставленную цель. Правильно поставленные и трудные цели представляют собой более мотивирующие факторы, чем простая неопределенность цели. Определенные и точные цели ведут к повышению производительности. Цели можно определить, как будущий результат, что компания или отдельное лицо желает достигнуть. Для каждой цели, которые организация устанавливает, она также ставит задачи. Объективно - это краткосрочные цели с измеримыми результатами. Без правильно установленных целей и задач, организация будут иметь проблемы координации деятельности и прогнозирования будущих событий.

*Планирование.* Планирование - это функция управления, предполагающая определённые действия для достижения поставленных целей. Планирование являет собой процесс, состоящий из нескольких этапов. Организаторы должны поставить цели, которые являются тем, что должно быть достигнуто и когда. Далее разработчики должны найти альтернативные курсы действий для достижения поставленных задач. Стратегическое планирование содержит оценивание конкурентных возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон компании, а затем определяет, как позиционировать компанию, для того чтобы результативно конкурировать в своей среде.

*Принятие решений.* После анализа всевозможных вариантов действий, должно быть приняты решения о лучших курсах действий для результативности поставленных целей. Затем руководство организации должно создать требующиеся меры и обеспечить эффективное выполнение планов. Наконец, руководители обязаны постоянно производить оценку успешности своих планов и принимать корректирующие действия, если это будет необходимо.

*Организация и реализация.* Организация - это функция управления, которая предусматривает создание организационной структуры и распределения людских ресурсов для гарантирования достижения целей. Организационная структура составляет основу компании; не имея этой структуры, изо дня в день операции бизнеса становятся трудными и неудачными. Организация предусматривает назначение задачи и обязан-

ности работников с учетом конкретных навыков, необходимых для реализации задач, распределения обязанностей в конкретных рабочих местах, классификация рабочих мест по отделам, с указанием компетенции, взаимоотношений, делегирования полномочий, необходимых для выполнения задач, а также согласованное выделение ресурсов.

*Контроль.* Контроль состоит в трех этапов, которые включают в себя установление стандартов производительности, сопоставление фактических итогов со стандартами и введение корректирующих мер в случае необходимости. Контролирующий процесс часто приводит к выявлению ситуаций и проблем, которые необходимо решать, создавая новые стандарты производительности. Степень эффективности оказывает влияние на успешность всех аспектов работы организации.

*Информация и коммуникация* - этап, характерный для всех функций, так как они обязаны присутствовать на всех фазах менеджмента.

*Научный руководитель: А.Я. Глухая, доктор экономических наук, доцент.*

**А.М. Мохначова**  
**Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро**

## **ПРИНЦИПЫ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА**

В наше время физически невозможно делать всё вовремя и везде успевать. Это одна из главных проблем современного общества. Люди постоянно заняты работой, всевозможными развлечениями и являются невероятно коммуникабельными, сами того не осознавая. Конечно же, за всем этим сложно уследить и понять, что время тратится иногда не так полезно, как хотелось бы. Особое внимание при работе стоит обращать на то, сколько она занимает времени, ведь это влияет на результативность труда.

Время является одним из главных ресурсов человека. Оно так же важно нам, как продукты питания, люди, средства связи. Но единственное, что отличает время от всех остальных ресурсов – это то, что его нельзя купить за деньги, взять в долг или позаимствовать у друга. Поэтому, человек обязан уметь распоряжаться драгоценным временем и использовать его с максимальной для себя выгодой. Существует очень полезная технология, помогающая людям использовать свое время рациональнее и с большей пользой. Тайм-менеджмент помогает справиться не только с обыденными и повседневными делами, но и безоговорочно увеличивает продуктивность на работе. Существует несколько важных аспектов тайм-менеджмента, которые стоит рассмотреть и взять на заметку.

1. Установить правило – записывать в блокнот (можно электронный) новые идеи. «В подвешенном» состоянии они не являются реальными.

2. Составлять план на ближайшие пару дней. Это даст вам возможность работать на 25% лучше и продуктивнее.

3. Не браться сразу за несколько масштабных дел. Лучше разделить их на мелкие задания, это облегчит работу и выделит немного свободно времени на выполнение других задач.

Одним из самых главных принципов тайм-менеджмента является правильная расстановка приоритетов. На первое место следует ставить наиболее важные дела, а всё остальное расставлять по мере возможности их выполнения и срочности.

Очень распространённой ошибкой в соблюдении данной технологии является неправильная фокусировка на главной задаче. Отвлекаясь на ненужную информацию и людей, теряется много ценного времени, которое нужно потратить на выполнение первоначальной цели. Стоит обратить внимание на этот фактор, так как без него вы не сможете на 100% влиться в эту схему.

Также очень важно учитывать опыт, каким бы он ни был, и находить новые пути решения прошлых поражений. Исправляя былые ошибки, вы точно не будете «стоять на месте». Главное – всегда выделяться и находить новый подход к делу и людям, которые готовы помочь.

Естественно, карьерный рост и удачные сделки – это хорошо, но когда ко всему этому прилагается хороший отдых. Можно быть бесконечно занятым, но при этом везде успевать, и, по вашему мнению, хорошо работать, но, если у вас нет достаточного количества сна, продуктивность работы будет уменьшаться на глазах. Отдых очень важен в жизни современного человека, не стоит пренебрегать им!

Может возникнуть вопрос, откуда черпать информацию и где учиться этой технологии. Большинство бизнесменов и политиков публикуют познавательные статьи, помогающие начинающим предпринимателям направлять свои идеи в правильное русло. С помощью подобной литературы можно быстрее осваивать нужный материал и уже начинать его использовать.

Из всех вышеперечисленных принципов более эффективными, с моей точки зрения, являются «фокусировка на главной задаче» и «составление плана дальнейших действий». Именно эти два фактора помогают человеку распределить задуманное так, чтобы времени хватило на всё: работу, общение и отдых. Ведь суть тайм-менеджмента заключается в создании привычек, которые помогут стать продуктивнее в повседневной жизни. Главное – иметь цель и идти к ней, отстранив себя от бесполезных раздражителей. Вы начнёте продвигаться вперед и результат не заставит себя ждать!

*Научный руководитель: А.Я. Глуха, доктор экономических наук, доцент.*

**Я.О. Олійник**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Велика кількість публікацій сьогодні присвячена тематиці реінжинірингу бізнес-процесів. Для підприємств реінжиніринг став вирішальним фактором у конкурентній боротьбі, для промислово-розвинених країн – важливим джерелом економічного розвитку.

При впровадженні будь-яких змін у рамках організації, ініціатори очікують одержати, насамперед, економічний ефект, який може бути

нижче очікуваного, якщо в процесі їх впровадження не був врахований психологічний стан співробітників і їх відношення до змін.

Фактор готовності персоналу до змін істотно впливає на успішність їх впровадження. Саме тому важливо проаналізувати інформацію про співробітників, таку як: професійна кваліфікація, стаж роботи, вік і навіть полу принадлежність. Останнє не менш важливо, тому що згідно з дослідженнями, жіноча стать більш конформна, обережний, чому чоловічий. Також виявлено, що в процесі змін більш активні люди з високим рівнем освіти. Сприяють впровадженню змін співробітники, які зацікавлені в кар'єрному росту, які мають установку на нововведення, високу здатність до соціальної адаптації, схильні до мінливості експериментування, готові до співробітництва й до відстоювання власних прав, гнучким мисленням, комунікабельні, активні, незалежні, з високим інтелектуальним потенціалом. Навпаки, формування психологічного бар'єра стосовно змін змушує співробітників не ухвалювати їх і чинити опір їх впровадженню.

Існують три варіанти дій ініціаторів реінжинірингу щодо чисельності робочих місць:

Перший варіант - це гарантувати співробітникам, що в результаті реінжинірингових проектів ніхто в організації не втратить роботу. Це кращий вибір з погляду полегшення керування ситуацією, оскільки в людей зникає страх і ініціатори можуть бути впевнені, що при винному підході, процес перепідготовки співробітників пройде максимально успішно.

Проте це самий витратний варіант, тому що істотна частка фінансових вигід, одержуваних за допомогою реінжинірингу виходить найчастіше саме від скорочення чисельності персоналу.

Другий варіант – провести скорочення співробітників максимально безболісно, за рахунок звільнення за власним бажанням, раннього виходу на пенсію, перекладу в інші підрозділи замість набору нових, тобто без примусових звільнень. Але є негативні сліdstва: часто йдуть найбільш здатні й певен у собі, також завжди існує ймовірність, що не набереться досить добровольців.

Третій варіант - програма примусового звільнення. З погляду економіки, у довгостроковому періоді це найбільш вигідний варіант, тому що, якщо його успішно здійснити, він забезпечує одержання вигід майже негайно, а не в далекому майбутньому, і найцінніші співробітники залишаються. Проте саме цей спосіб і є основною причиною страху підлеглих перед змінами й, як наслідок, уповільнення впровадження процесу реінжинірингу.

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження реінжинірингу - це важливий крок для подальшого успішного існування й конкурентоспроможності підприємства, і при цьому для успішного проведення програми реінжинірингу важливо врахувати не тільки економічну й виробничу сторону, а і його психологічний супровід на кожному з етапів проведення. Адаже саме від персоналу, від його відношення до змін, від того наскільки ініціаторові вдалося створити атмосферу позитивних змін, від рівня довіри й залучення в справу співробітників залежить ймовірність максимального очікуваного результату.

*Науковий керівник: О.А. Євтушенко, старший викладач*

## **ЯВИЩЕ «МОББІНГУ», ПРИЧИНИ ТА ШЛЯХИ ЙОГО УСУНЕННЯ**

Людина, як складна соціально-психологічна система, існує більшу частину свого життя у різноманітних формах організацій людської діяльності для того, щоб досягати певної мети, яка у свою чергу об'єднує інших людей. Тобто люди об'єднують свої матеріальні та нематеріальні ресурси і шляхом співпраці намагаються досягти своєї спільної мети. Так можна визначити саме поняття «організація» як форма діяльності.

Не слід забувати, що всі люди індивідуальні самі по собі і на теперішній час їх неможливо однозначно класифікувати, адже зараз людина може поєднувати абсолютно суперечливі якості, типи темпераменту та ін.

Для того, щоб індивіди могли найбільш якісно співпрацювати в організації, у них має бути інші поєднальні фактори окрім спільної мети. Набір цих факторів в організації складають собою організаційну культуру. Це деякий набір цінностей, норм, очікувань, поведінки, що покликаний зміцнювати згуртованість в організаціях, спрямовувати її діяльність у потрібному руслі, що забезпечує успішну діяльність організації.

Організаційна культура, за своїми проявами може бути такою ж індивідуальною, як і сама людина. Враховуючи, що організаційна культура створюється самою людиною, то це є досить очевидним фактом.

Часто буває так, що людина, потрапляючи у середовище, де має взаємодіяти з іншими людьми стикається з явищами, які призводять до конфліктних ситуацій. Досить легко це пояснити на прикладі: у деякій умовній організації, що існує продовж багатьох років, де повністю сформувалась своя організаційна культура, люди працюють «як годинник» і тут раптово беруть на роботу абсолютно нову невідому людину. З самого початку невідомо, на скільки організаційна культура буде близькою для внутрішньої системи цінностей цієї людини і чи зможе вона прийняти ті цінності, які впродовж років відстоювали інші працівники. У разі негативного перебігу обставин у трудовому колективі організації поступово почнеться процес так званого «моббінгу», який може мати наслідки від звільнення робітника до травмування його психічного здоров'я.

Вперше дослідження такого явища, як «моббінг» провів психолог Ханц Лейман. Свої дослідження він проводив на робочих місцях у Швеції на початку 1980-х. «Моббінг» він схарактеризував як психологічний терор, який включає до себе систематично повторювані неетичні дії ворожого характеру одного або кількох індивідів до іншого індивіда, переважно одного.

У трудовому колективі «моббінг» буває вертикальним (коли тиск іде від керівництва, працівника-працівників) та горизонтальним (тиск іде від колег рівних за своїм положенням).

Насправді, приведений вище приклад з «новим працівником» – це лише умовне позначення ситуації в цілому, але це не означає, що «моббінг» не може торкнутись працівника з досвідом, або, навіть, керівника організації. «Моббінг» проявляється у таких діях, як насмішки, звинувачення, дезінформація, ізоляція, бойкот, крадіжки особистих речей, нанесення шкоди здоров'ю тощо.

Найчастіше жертвою «моббінгу» стають «новачки» у трудових колективах. Причинами цього можуть стати заздрість, страх, недостатній професіоналізм, бажання принизити, бажання підкорити, високий рівень конкуренції в організації. Також, керівник організації може сам імітувати вертикальний «моббінг» для тестування врівноваженості нового працівника. Як правило, люди з ярко вираженими емоційними проявами (напр. меланхоліки) дуже чутливо реагують на дане явище і їх перебування в організації часто закінчується раніше випробувального терміну.

Отже, для нових працівників в організації уникнення «моббінгу» зі сторони колег стає одним з першочергових завдань. Як правило, для цього потрібно виявити в колективі неформального лідера та заручитися його підтримкою. Необхідно бути стриманим у своїх емоціях та висловлюваннях, уникати розмов, теми яких торкаються інших співробітників. Але не потрібно забувати про свої службові обов'язки, якісне виконання яких посприє налагодженню спілкування з колегами.

Керівникові організації необхідно бути уважним до клімату, який панує в організації. У разі виникнення конфліктних ситуацій необхідно проводити роз'яснювальні роботи з приводу поліпшення організаційної культури. У критичних ситуаціях керівник має залучити до вирішення проблеми спеціалістів (психологів) для виявлення джерела проблеми та розробки заходів щодо їх усунення.

Головне – пам'ятати, що члени організації, як керівники так і працівники є такими ж людьми і більшість проблем, таких як «моббінг» можна вирішити шляхом елементарного спілкування.

*Науковий керівник: В.В. Вуколов, старший викладач.*

**В.Л. Пікалов**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **WEB-САЙТ КАФЕДРИ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

Організаційна культура кафедри вищого навчального закладу являє собою систему колективно поділюваних цінностей, символів, переконань, зразків поведінки працівників, які надають загальний зміст їх дій. Вона визначає напрями розвитку кафедри, можливі рамки прийняття рішень і відповідальне використання ресурсів, а також регламентує особливості управлінської діяльності. Під впливом організаційної культури складається організаційна поведінка співробітників кафедри, яка в тій чи іншій мірі служить базою для формування організаційної культури студентського середовища.

Вплив організаційної культури на діяльність кафедри, як правило, проявляється в наступних формах:

- ідентифікації співробітниками власних цілей з цілями кафедри та вузу в цілому, шляхом прийняття її норм та цінностей;
- реалізації норм, що сприяють прагненню до досягнення цілей;
- формування стратегії розвитку кафедри;
- єдності процесу реалізації стратегії та еволюції організаційної культури під впливом вимог зовнішнього середовища.

Управління організаційною культурою кафедри передбачає її формування, збереження та еволюційний розвиток, що здійснюється шляхом:

- створення символічних постатей і образів керівників, втілення найкращих цінностей і норм організації;
- концентрації зусиль на формуванні найбільш істотних організаційних цінностей і норм;
- створення і розширення локальних зон, на які поширюються певні цінності;
- зміни поведінки співробітників через переживання реальних успіхів кафедри;
- створення знаків організаційної культури, що виражають цінності і норми;
- комбінування директивних і непрямих способів формування організаційної культури.

Для формування стійкої організаційної культури кафедри виключно важливе значення має обмін інформацією про її місію, цілі і політику з колегами, студентами, абітурієнтами та їх батьками, а також потенційними роботодавцями, шляхом використання сучасних інформаційних систем.

На думку автора, для того, щоб WEB-сайт був активним елементом формування та розвитку організаційної культури кафедри, останній повинен відповідати цілому ряду вимог, таких як:

- відображати історію створення та розвитку кафедри (в тому числі: інформацію про перелік спеціальностей, за якими кафедра здійснює підготовку майбутніх фахівців та їх коротку характеристику; про підготовку кадрів вищої кваліфікації; про провідну наукову школу і напрямки наукових досліджень кафедри; про міжнародне співробітництво; про основні здобутки кафедри, її матеріально-технічне оснащення, контактні телефони та e-mail кафедри);
- містити інформацію про керівника і співробітників кафедри (фотографії, короткі біографії, переліки дисциплін, що читаються, напрямки наукових досліджень, посилання на найбільш значущі наукові публікації, заслуги, захоплення, контактні телефони, e-mail);
- представляти навчальні плани спеціальностей, НМК дисциплін;
- містити інформацію про студентів і випускників кафедри, їх досягнення, участь у науковій роботі, працевлаштування, кар'єрне зростання випускників та підтримку зв'язків з кафедрою;
- представляти інформацію про співпрацю кафедри з роботодавцями та їх відгуків про випускників кафедри;
- надавати інформацію в розділі новин кафедри про науково-технічні, культурні, спортивні та інші значущі заходи, що здійснюються кафедрою.



Сайт кафедри повинен мати спеціальний розділ для абітурієнтів та їх батьків, в якому повинна представлятися коротка інформація, що сприяє задоволенню та підтриманню інтересу останніх до спеціальностей, закріплених за кафедрою (умови вступу на спеціальності кафедри, особливості навчання, привабливість майбутньої професії, можливості кар'єрного росту та продовження навчання щодо підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня, навчання в аспірантурі, а також проведення наукових досліджень та ін.).

Однією з головних завдань кафедри є систематичне наповнення WEB-сайту свіжою корисною для користувачів інформацією, у тому числі інформацією про майбутні публічні захисти кваліфікаційних робіт випускниками кафедри.

Сучасний сайт кафедри не мислимо без модуля, що дозволяє спілкуватися абітурієнтам, студентам і випускникам кафедри між собою.

Безумовно, вміст сайту кафедри повинно бути зручно структуровано для користувачів. При цьому на головній сторінці сайту кафедри обов'язково повинні бути посилання на WEB-сайт вузу та приймальної комісії, що дозволяє не дублювати розклад занять, загальноузівських заходів та загальних вимоги до абітурієнтів.

Доречно зазначити, що кафедри вузів повинні мати також коротку англійську версію свого сайту, що сприяє залученню іноземців (абітурієнтів і мобільних студентів) та розвитку міжнародних зв'язків кафедри.

**О.В. Передерій**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВАЛ»**

В умовах гострої конкурентної боротьби керівництво виробничого підприємства «ВАЛ» прийняло рішення провести дослідження стану системи управління персоналом на підприємстві. В процесі виконання поставленого завдання нами була розроблена анкета та проведено анкетування персоналу підприємства.

У результаті виявлено такі основні недоліки:

- незадоволеність частини персоналу рівнем заробітної плати і системою преміювання;
- можливість навчання і підвищення кваліфікації працівників на підприємстві досить обмежена;
- відсутність планування професійного і посадового зростання працівників підприємства;
- низька ступінь інформованості працівників про фінансово-економічний стан підприємства і перспективи його розвитку.

З метою усунення виявлених недоліків нами була розроблена система мотивації працівників підприємства, що представляє собою сукупність взаємопов'язаних методів і засобів заохочення і винагороди праців-

ників підприємства, з метою забезпечення реалізації його стратегічних, тактичних і оперативних цілей.

В основі запропонованої системи мотивації закладений механізм спонукання до діяльності, який сприяє досягненню певних особистісних установок і цілей, спрямованих на формування інтересу до цієї діяльності та обґрунтування власних намірів і дій.

Запропонована система використовує два типи мотивації:

- за допомогою зовнішніх впливів на працівника (формування умов праці, винагороду за працю тощо);

- за допомогою формування «внутрішньої винагороди» (відчуття значимості своєї праці, належності до певного колективу, задоволення від відносин з колегами тощо).

Особливістю запропонованої системи мотивації є використання в ній принципу, що широко застосовується в системах менеджменту якості, заснованої на залучення працівників у систему планування та контролю діяльності підприємства. Без реалізації цього принципу, як було неодноразово підтверджено на практиці, створення різних систем мотивації приречене на провал, оскільки саме персонал є головною ланкою системи і основним ресурсом будь-якої організації в забезпеченні якості роботи.

Однак для своєчасного і якісного виконання отриманих завдань кожним працівником, досягнення поставлених цілей, одержання необхідного результату діяльності підприємства в цілому, потрібен високий рівень кваліфікації, компетентності, глибоке залучення кожного працівника у виробничий процес.

У зв'язку з цим нами була розроблена і впроваджена система планового навчання і підвищення кваліфікації персоналу, на основі створеного за нашою ініціативою внутрішньозаводського центра навчання.

Для підвищення інформованості працівників про фінансово-економічний стан підприємства була запропонована система планування діяльності підприємства типу «зверху донизу» - «знизу вгору» з залученням в процес планування практично кожного працівника, а також система щоквартальної звітності про виконання планів і прийнятих зобов'язань перед колективом підприємства.

*Науковий керівник: В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук, доцент.*

**Д. Подорванова**  
*Університет митної справи та фінансів, Дніпро*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Дивлячись через призму сучасності, мотивація в умовах кризи стала дуже актуальним питанням для менеджерів багатьох українських та зарубіжних компаній – все більше керівників намага-

ються знайти оптимальний підхід до мотиваційного процесу в умовах обмеженості ресурсів підприємства.

Актуальність даного дослідження полягає в тому, що так як ефективне управління людськими ресурсами безпосередньо пов'язано із мотивацією, а більшість підприємств стикається із проблемою кризового стану, саме мотивація в умовах кризи стає ключовою проблемою для менеджерів вищого та середнього рівнів управління.

Не дивлячись на велику кількість робіт, присвячених мотивації в умовах кризи (Блінов М.Ф., Волжанін А.В., Юр'єва Т. В., Веснін Р.В., Демчук О.Н., Єфремова Т.А. та ін.), ця проблема не розкрита остаточно. Відсутні чітко розроблені спеціалізовані програми антикризової мотивації, не врахований досвід великих компаній, що раніше мали кризовий стан на виробництві та нетрадиційні підходи менеджерів до вирішення поставлених завдань.

Результатом нашого дослідження є розробка універсальної концепції мотивації персоналу в умовах кризи підприємства.

Основою дослідження були вибрані досвідчені компанії, що не один рік працюють у своїй галузі виробництва – «Пакк», «Техноніколь», «АББ Автоматизація», «Ескімер», «Уралгазсервіс» та ін. Для репрезентативності вибірки були вибрані компанії, що працюють в різних галузях виробництва та надання послуг. Після аналізу інтерв'ю топ-менеджерів даних компаній, їх наукових статей і публікацій було сформовано ключові моменти тих заходів мотивації співробітників, які вони проводили під час кризового становища.

В результаті проведеного аналізу, ми сформулювали програму виходу з кризи:

1. Концентрація усіх зусиль менеджерів на двох основних аспектах:
  - забезпечення адекватного розуміння всіма співробітниками поточної ситуації та перспектив її розвитку відповідно до планів керівництва щодо подолання кризи;
  - мотивація співробітників згідно цілей компанії (перехід на іншу посаду, зміна обсягів роботи, тощо).
2. Розкриття інформації про плани подолання кризи – проведення зборів з «цільовою аудиторією» (топ- та міدل- менеджментом компаній) у великих корпораціях, персональний контакт на порівняно невеликих підприємствах, письмове звернення.
3. Підтримка лояльності до керівництва (публічне заохочення найбільш лояльних працівників).
4. Створення диференційованої системи винагород. Розробка диференційованого підходу до різних груп працівників та впровадження додаткових виплат за виконання завдань в рамках антикризової програми, індексація преміальних виплат на основі виконаної роботи, встановлення ключового мінімуму заробітної плати.
5. Використання нематеріальної мотивації. Насамперед це включає створення згуртованого колективу, в якому кожний співробітник відчуває себе комфортно, підтримання атмосфери «відданості» місії та цілям організації, створення регулярних зборів – підрозділів або спеціалістів для обговорен-

ня питань щодо дій, які приймаються для подолання кризи, проведення конкурсів інноваційних ідей, раціоналізаторських пропозицій та інших ініціатив.

6. Підтримання можливості кар'єрного росту співробітників («горизонтальний розвиток»), покращення внутрішніх зв'язків організації.

Безумовно, невиконання того чи іншого пункту програми не вплине на інший, вони є рівнозначними і незалежними, але в цілому створюють ефективний комплекс, що в своїй сукупності може принести вагомий результат.

Підсумовуючи, можна сказати, що в умовах кризи мотиваційна програма повинна спиратися на такі основні аспекти:

- мотивація через заохочення;
- мотивація через комунікації;
- мотивація через можливості;
- мотивація через можливість кар'єрного зростання;
- мотивація через неформальне спілкування.

Одними з основних завдань топ-менеджменту будь-якої компанії все ж залишаються прогнозування і запобігання кризових ситуацій, а також своєчасне проведення необхідних перетворень всередині підприємства, що супроводжується грамотною роботою з персоналом. Однак при настанні кризи визначення складу заходів з її подолання, в тому числі і в галузі управління персоналом, має проводитися в найкоротші терміни і коректуватися в міру розвитку подій.

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

**V.C. Prosolenko**  
*Alfred Nobel University, Dnipro*

## **THE PROBLEM OF CORPORATE CULTURE FORMATION**

Corporate culture is one of the most important factors in the successful operation of the company, because it is impossible to build a clear and well-adjusted model of the company without corporate culture. Corporate culture implies a set of concepts and techniques, which together lead to the desired result. Every company should strive to maximize the efficient use of this factor.

At the moment, corporate culture is one of the most effective ways to achieve engagement and motivate employees. The relevance of corporate culture is in that moment that the culture in the organization directly influences the behavior of people in the enterprise. In fact, management is nothing but how changing the behavior of employees in order of the head.

Certainly a strong role in the formation of the corporate culture belongs to the founders of the organization. Based on the personal life experience, the idea of a role and the place of this organization in the world, the nature of the human relations, practice of management etc., founders of the company develop the basic principles of their corporate culture and transfer them to the members of the organization through a number of primary and secondary mechanisms. It should be noted that the degree of influence of the head of the team depends on several factors:

1) From age of the existence of the team. The head will be able enormously to influence the newly formed team, the reason is not established traditions of communication and the lack of “habitual” forms of interaction.

2) From the personal strength of the head. If the head, for example, is a strong leader with a clear position and great emotional leadership potential, he will be able to influence both the staff and the culture of interaction in the organization, spending much less effort than the head without this set of skills.

Unfortunately, for various reasons, this concept is developed very poorly in the Ukrainian companies. Business owners are not willing to spend extra money on the company's employees. Unfortunately, in our country we have not begun to treat the staff as a unique and most valuable resource yet. Although it is proved that the effectiveness of the organization is directly proportional to the efficiency of the staff.

There are several factors that must be considered for proper formation of corporate culture:

- a clear vision of the direction of the organization's development;
- high commitment of top management to new values and vision of the need for change;
- reflecting the ongoing changes in the culture of the organization by the heads in all their actions and behavior;
- active support of cultural change by all the existing systems in the organization;
- establishment of a team of associates and supporters of this culture;
- training;
- the incentive system;
- wide introduction of corporate symbols.

Ultimately, the formation of corporate culture is a difficult and very long-term process, which requires a huge effort, but it is able to give the company a huge competitive advantage over time. Well-formed business culture and established on the basis of a code of ethics improve the climate in any organization, motivate staff to achieve positive results in different work. Every year Ukrainian management tries to increasingly pay attention to the culture of the organization, develop it and turn into a strong side of the company, as under conditions of instability the organization with more balanced corporate culture has more advantages in the market and is more competitive.

If we consider corporate culture on a larger scale, it is practically impossible to find a company that occupies a leading position in the world market in which the corporate culture would be poorly developed. These corporations establish new rules and are innovators in creation of the most qualitative components of corporate culture. And the employees of such companies are often the most motivated and have the same vector of development with the enterprise. Perhaps correct corporate culture became one of key factors, due to which these corporations have achieved such great heights in the global market.

*Scientific supervision by Senior Lecturer O. M. Lytvynenko,  
Language supervision by Senior Lecturer S. I. Medynska.*

## ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА РУКОВОДИТЕЛЯ

В наше время вопрос хорошего имиджа стал актуален. Люди начинают пользоваться этим всё больше, потому что не только ум красит человека, но и хорошая его подача.

В чем заключается само формирование имиджа руководителя той или иной компании и т.д.?

Начнем с небольшого перечня того, чем должен обладать каждый уважаемый себя руководитель.

Выделим основные качества: руководитель обязан уметь управлять собой и своим времени; должен адекватно мыслить и понимать современные новшества; обязательно иметь перед собой четко поставленные цели, что бы знать, куда ему расти и куда двигаться; саморазвитие и обучение. Никогда не поздно учиться, главное хотеть этого!; хороший управляющий - хороший психолог. Человек, знающий психологию, сможет повлиять на сотрудников и мотивировать на высокое качество работы.

Что такое имидж?

Имидж – это образ или изображение, который человек создаёт на протяжении определённого времени. Когда имидж сформирован правильно, то люди начинают воспринимать Вас с уважением. Вот почему многие известные персоны нанимают себе имиджмейкеров. На самом деле впечатление очень важно для руководителя, особенно первое. Что же приоритетно для создания имиджа руководителя?

- Что бы создать образ, нужно произвести хорошие первое впечатление на своих коллег, работодателей. Это немало важно в наше время.

- Руководитель должен мыслить логически и ставить приоритеты и ценности. Правильно поставленные планы для работников сформирует любовь к работе. Нельзя быть слишком добрым, но нельзя быть тираном. Дружеские отношения, помогут сделать работу эффективней.

- Мотивация и цели! Руководитель с четко поставленными целями будет знать, что делать с предприятием.

- И последний, но не маловажный пункт, сам имидж менеджера. Его происхождение и уровень обеспеченности.

Создание имиджа руководителя

Для того что бы создать хороший образ руководителя Вам понадобится не день и даже недели будет мало. Но если Вы сейчас найдете в себе изъяны и начнете работать для их устранения, то создать хороший имидж в дальнейшем будет проще. Распишите все недостатки и все достоинства вашего характера, вашей внешности, манеры, ведь именно этого и начинается имидж руководителя. Руководитель не должен стесняться показывать свои эмоции и свой внутренней стержень. Так же хорошее чувство юмора, считается хорошим тоном. Это покажет Вас как человека умного и даст возможность расположить людей. Основное правило, не забывать, что всё должно быть в меру!

Самоменджмент и имидж менеджера неразрывны между собой, важно помнить, что руководитель обязан: ставить конкретные цели; уметь мотивировать и себя, и подчинённых; распределять свое время с умом; оценивать результат объективно.

Таким образом, можно сделать вывод, что имидж играет важную роль в жизни каждого человека, а в жизни менеджера это просто неотъемлемая часть. Важно помнить, что не только внешний вид, но и правильное отношения делает Ваш имидж.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, старший преподаватель.*

**Н.С. Пясецкая**  
*Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро*

### **УМЕНИЕ УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ – ВАЖНЫЙ НАВЫК УСПЕШНОГО МЕНЕДЖЕРА**

В наши дни очень важно уметь управлять своим временем. Именно самоменджмент поможет справиться с этой непростой задачей. Очень важно понимать, что время не вернуть и его пустая трата в никуда ни к чему хорошему не приведет. Прежде, чем начать управлять людьми, нужно научиться управлять собой и своим временем. Данный навык поможет не только в работе, но и в личной жизни. Так как даже там, мы сталкиваемся с проблемой опозданий и задержек. А все из-за того, что время, отведенное на выполнение тех или иных задач, было неправильно распределено.

Как говорил П. Друкер: «Время – самый ограниченный капитал, и, если не можешь им распоряжаться, не сможешь распоряжаться ничем другим». И это действительно так, ведь не умея правильно использовать время, многого не добьешься. Этот навык необходимо развивать постоянно, чтобы вошло в привычку следить за своим временем. Есть множество способов научиться контролировать время в свою пользу, уметь распределять задачи так, чтобы успевать сделать все необходимое.

Тайм-менеджмент – это один из основных навыков и самых важных для хорошего менеджера. Потому что, лишь зная, как правильно распределять свое время на выполнение необходимых заданий, и, умея использовать дынные знания на практике, можно начинать управлять другими служащими. И при этом необходимо постоянно развиваться, искать новые техники для совершенствования этого умения. Будучи менеджером на предприятии, нужно будет помогать своим работникам в управлении времени, чтобы они могли вовремя выполнять все задания, которые они должны сделать.

Успех фирмы зависит от того, насколько правильным и своевременным будет выполнение задания работниками предприятия и, соответственно вами и вашими подчиненными. Поэтому не зря говорят, что время – деньги. Все начинается с умения правильно распределять время на выполнение задач менеджером для себя и своих подчиненных.



Самоменеджмент помогает решить ряд проблем, связанных с неумением пользоваться таким ресурсом, как время. Для начала нужно правильно составить список целей, необходимых для выполнения. Существуют краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели. В зависимости от срока выполнения задач, важно правильно определить временные рамки для цели и уже от этого отталкиваться.

После постановки целей, необходимо правильно распланировать свое время так, чтобы в первую очередь были выполнены краткосрочные цели, потому что они являются важными и именно они – одна из частей, необходимых для достижения долгосрочных целей. Главное преимущество, которое достигается путем планирования работы, заключается в том, что планирование времени приносит выигрывать во времени. Общий практический опыт на производстве показывает, что увеличение расходов времени на планирование приводит в конечном счете к экономии времени в целом.

У менеджера есть возможность делегировать свои задачи для экономии времени. Те задания, которые не являются самыми важными можно делегировать своему подчиненному. Таким образом можно не только увеличить шанс своевременного выполнения большего количества заданий, но дать возможность работнику проявить себя и показать свои возможности.

В итоге, можно сказать, что тайм-менеджмент – это основа не только всей работы менеджера, а и обычного человека. Потому что без умения правильно устанавливать цели и планировать время на их выполнение даже в личной жизни невозможно справиться в современном мире. Быть организованным и собранным – значит быть готовым ко всем неприятностям и неудачам.

*Научный руководитель: Е.Н. Литвиненко, старший преподаватель.*

**К.К. Ревта**  
*Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро*

## **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТА**

Несмотря на то, что сам менеджмент сравнительно молодая наука и до настоящего времени еще не до конца сформирован, его направления развиваются с высокой скоростью. В научной литературе выделяют несколько направлений:

1. Тайм-менеджмент (управление временем) составляет методологическую основу личностного самоменеджмента. Любая деятельность протекает во времени. Более того, любая деятельность протекает в ограниченный промежуток времени. Поэтому уровень самоорганизации руководителя напрямую зависит от того, насколько он может управлять своим временем. Основная идея тайм-менеджмента - «управлять временем, значит управлять собой» - является ключевым и с позиции самого менеджмента.

2. Стресс-менеджмент (управление стрессом) представляет собой эмоциональную сторону самоорганизации и является важнейшей предпосылкой самоменеджмента. Самоорганизация и самовоспитание

личности начинается с управления своими эмоциями. А ключевым моментом здесь является управление стрессом как наименее контролируемым эмоциональным состоянием.

3. Управление саморазвитием - один из самых перспективных направлений самоменеджмента. Его основная цель - сформировать и развить у человека навык постоянного самосовершенствования. Практическая ценность этого направления заключается в том, что знания не приходят к человеку самостоятельно - их необходимо приобретать. А значимость знаний для любого руководителя сложно переоценить.

4. Менеджмент личных ограничений изучает методы преодоления различных психологических барьеров на пути к достижению поставленной цели. Он сформировался на основе психологических дисциплин, однако благодаря книге М. Вудкока и Д. Фрэнсиса «Раскрепощенный руководитель» прочно вошел в самоменеджмент как необходимый элемент самовоспитания личности.

5. Карьерный менеджмент в составе самоменеджмента изучает вопросы управления личной карьерой. Это синтетическая дисциплина, сочетающая в себе элементы менеджмента персонала и базовых положений самоменеджмента.

6. Управление конфликтами долгое время разрабатывалось как самостоятельное направление на стыке психологии и управления. Его выделение в самостоятельное направление самоменеджмента было связано прежде всего с необходимостью сформировать у руководителя навык адекватного поведения в конфликтной ситуации.

7. Управление коммуникациями в структуре самоменеджмента тесно связано с управлением конфликтами, поскольку преследует практически ту же цель - сформировать навык доминирования в коммуникации, ее направленного ведения. Так же, как и управление конфликтами, управление коммуникациями базируется прежде всего на психологии влияния и психологии групп.

Существуют и некоторые другие направления самоменеджмента (некоторые авторы, например, включают сюда принятие решений, управление командами и т.д.), однако они на сегодняшний день разработаны еще недостаточно полно.

*Научный руководитель: А.Я. Глухая, доктор экономических наук, доцент.*

**М.О. Севостьянов**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

В даний час менеджери переважної більшості суб'єктів господарювання усвідомлюють, що успішність функціонування останніх багато в чому визначається людським фактором. Саме персонал суб'єктів господарювання, націлений на максимальне ефективне виконання завдань, вно-

сить істотний внесок у досягнення поставлених цілей, забезпечує конкурентоспроможність і перевагу останніх на ринку. При цьому в наші дні одним з найбільш ефективних інструментів системи управління персоналом є мотивація, яка зумовлює необхідну організаційну поведінку індивідів, груп працівників і колективу в цілому. Досягнення високих результатів діяльності суб'єктів господарювання визначається наявністю відповідальних ініціативних працівників, які прагнуть до трудової самореалізації особистості. Саме мотивація виступає безпосередньою причиною керованої поведінки працівників як по відношенню до роботи в цілому, так і до самого важливого компоненту всієї діяльності господарюючого суб'єкта – його клієнтам. Можна з упевненістю стверджувати, що мотивація персоналу в даний час є одним з ключових факторів успіху організації.

З точки зору сучасних уявлень про мотивацію, остання може бути представлена сукупністю рушійних сил, що спонукають індивіда до здійснення визначених дій. Ці сили знаходяться як поза, так і усередині людини і примушують його усвідомлено або ж не усвідомлено здійснювати певні вчинки. При цьому зв'язок між окремими силами і діями людини опосередковано дуже складною системою взаємодій. При цьому поведінка людини може впливати на його реакцію, в результаті чого може мінятися як ступінь впливу дії, так і спрямованість поведінки, що викликається цим впливом.

Саме мотив, виступаючи в якості імпульсу і причини активності індивіда, що являє собою переважно усвідомлене спонукання, яке нерозривно пов'язане з волею людини. Навіть незважаючи на те, що більшість мотивів зароджується в підсвідомості, рушійною силою поведінки вони стають, лише, будучи в певній мірі усвідомленими. Перебуваючи в системній взаємодії з іншими психологічними явищами, мотиви утворюють досить складний механізм мотивації. При цьому вихідною ланкою такої системи є потреба, яку можна представити як нужду в чому-небудь, об'єктивно необхідному не тільки для підтримки життєдіяльності, але і для розвитку особистості. Можна говорити, що потреба – це внутрішній збудник активності. Потреби дозволяють визначити виникнення невідповідностей між внутрішнім станом особистості робітника і зовнішніми умовами його діяльності та стимулюють поведінку, яка приймає конкретну форму інтересу до тих або інших видів діяльності.

Ключовими елементами механізму мотивації організації є очікування і домагання. Домагання відображають звичне поведінку людини, що визначається рівнем задоволення потреб. Слід зазначити, що одна і та ж потреба може сформувати різні домагання і очікування. Конкретизація домагань стосовно реальної ситуації і певної поведінки відбувається за допомогою очікувань. У теж час очікування можуть істотно відрізнятись, ґрунтуючись на приблизно однакових домаганнях.

Практичні підходи до мотивації персоналу в даний час базуються на класичних і сучасних теоріях мотивації, таких як:

- змістовні теорії мотивації (засновані на виявленні внутрішніх потреб та винагороди, що представляють певну цінність для людини. Теорії даної групи розрізняються в основному визначенням потреб, що спонукають людей до дії);

- процесуальні теорії мотивації (ґрунтуються на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття і пізнання).

Аналіз теорій мотивації дозволяє зробити висновок про те, що основна увага у змістовних теоріях приділено аналізу факторів, що лежать в основі мотивації, і в той же час практично не приділяють уваги самому процесу мотивації. Процесуальні теорії присвячені процесу мотивації, опису і прогнозу результатів мотиваційного процесу, але не стосуються змісту мотивів.

Для сучасних підходів до мотивації персоналу, які представлені величезною кількістю методів і моделей, що розробляються конкретними організаціями з урахуванням своїх особливостей, характерна відсутність єдиних принципів, які об'єднують їх в якісь групи. Тим не менш, можна відзначити, що вони в тій чи іншій мірі відображають основні етапи еволюції теорій мотивацій:

- традиційний (заснований на моделі «економічної людини» Ф. Тейлора);

- з позиції людських відносин (заснованої на моделі «соціального людини» Е Мейо);

- з позиції можливостей самореалізації людини у праці (заснованої за допомогою моделі «творчої людини» Ф. Херцберга);

- з позиції людських ресурсів (заснованої на моделі «складної людини»).

Аналіз представлених моделей дозволяє зробити висновок, про те що сучасні підходи до мотивації не є взаємовиключними, тому що вони направлені на різні аспекти процесу управління персоналом і доповнюють один одного.

Таким чином, сучасна практика управління персоналом характеризується використанням широкого спектру методів і форм мотивації, що базуються на численних, взаємодоповнюючих теоріях. Тим не менш, потенціал цих теорій, методи і комбіновані моделі процесів мотивації все ще залишаються практично не затребувані суб'єктами господарської діяльності нашої країни.

*Науковий керівник В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук, доцент.*

**В.А. Смирная**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро**

## **ИСКУССТВО САМОМЕНЕДЖМЕНТА. КАК ВСЁ УСПЕВАТЬ?**

Каждую секунду компания Apple зарабатывает 3 000\$, каждые 5 секунд Бил Гейтс зарабатывает 1 250\$, каждую минуту 144 человека переезжают в новый дом, в сети появляется 571 новый сайт, ежедневно 50 000 человек улетают в путешествие, а 65 человек становятся миллионерами. А чем сейчас занимаетесь Вы?

Время наш самый главный ресурс, в среднем каждому из нас осталось в резерве 200-400 тысяч часов. Так как же научиться эффективно управлять своим временем, перестать лениться и начать достигать высоких результатов и при этом успевать жить?

Самоменеджмент или «тайм-менеджмент» – это искусство управления временем. Данная техника позволяет повысить свою эффективность, научиться правильно использовать время, выполнять работу с меньшими затратами, продуктивнее организовывать труд и уменьшить загруженность работой.

К основным функциям самоменеджмента относятся: постановка цели, планирование, принятие решений, реализация и организация, информация и коммуникации, а также контроль. Рассмотрим наиболее распространенные приемы самоменеджмента на конкретных примерах.

Самым важным и необходимым заданием в самоменеджменте является постановка цели. Определитесь в полной ясности чего вы хотите. Свои цели и задачи изложите на бумаге. Это будет вас мотивировать, поможет избавиться от промедлений, даст четкое представление касательно содержания требуемой работы, порядка её выполнения и назначения.

Планируйте свой рабочий день. Установлено, что десять минут планирования нового рабочего дня, позволяет сэкономить более часа рабочего времени. Главное правило планирования, заключается в том, что планировать нужно не более 60% своего времени, а 40% выделять на незапланированные дела. Заранее планируя свой рабочий день, вы обнаружите, что вам будет проще начать движение, дела станут идти быстрее и более гладко, нежели шли раньше.

Уильямс Метьюз писал: «Первейший закон успеха – концентрация; направление своей энергии в одно русло и движение в точности к цели, не оглядывайтесь по сторонам – ни направо, ни налево». Чем более тщательно вы планируете свою деятельность и определяете приоритетность своих задач, тем больше важных дел вы успеете сделать. Метод ABCD – это эффективный способ расстановки задач по приоритетности. Научитесь делить свои задачи на 4 категории: задачи группы А - важные и срочные, В - несрочные и важные, С - срочное и неважное, D - несрочные и неважные. Начало своего дня начинайте с выполнения важных и срочных дел, а далее все остальные. Даже если вы не успеете сделать все запланированные дела, то самое важно уже будет сделано.

Применяйте правило 80/20 во всем. Это одна из самых удачных идей для рационального использования времени и планирования. Также, данное правило называют «принципом Парето». Этот принцип постулирует, что 20 процентов усилий дают 80 процентов результатов. Подтверждение этого принципа можно найти практически в любой сфере деятельности. Самые значимые задачи зачастую самые сложные и трудные. Однако награда за их выполнение принесет вам колоссальные результаты. Всегда старайтесь сосредоточить все свои усилия на главных двадцати процентах ваших дел, а уже после переходите к остальным.

Довольно часто в нашей жизни накапливаются незначительные, неприятные и трудные дела, которые мы откладываем на потом. Чем дольше мы их откладываем, тем дольше они продолжают грызть нашу совесть. Известный бизнес-консультант Б.Трейси называет такие дела «лягушками». Его стратегия заключается в «съедании лягушки на завтрак». То есть, начинайте свой день с выполнения самых трудных задач, а после Ваш день пройдет легко и непринуждённо.

Так как же настроить себя на выполнение всех этих важных задач? Вот несколько простых советов: у вас должно быть комфортное рабочее место, следите за порядком на своем рабочем столе, определите свои биоритмы и приступайте к работе в определенное время, не пренебрегайте выходными.

Это самые основные правила самоменеджмента. Регулярно применяя их, ваше будущее будет обеспечено, а результаты не заставят себя ждать. Приступайте к делу!

*Научный руководитель: Е.Н. Литвиненко, старший преподаватель.*

**Г.О. Суботська**  
**Дніпропетровський регіональний інститут державного управління**  
**Національної академії державного управління при Президентові**  
**України, Дніпро**

## **ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

Успішний менеджмент визначається розміром прибутків компанії та її репутацією. В умовах сьогодення ринку, коли конкуренція надзвичайно велика, все більше компаній дбають про клієнт-орієнтацію, адже саме цей елемент діяльності дозволяє відрізнити їх товар чи послугу з посеред інших. Звісно, можна не думати про цей аспект, якщо зайняти простір без конкурентів – стати монополістом. Або, якщо клієнт невивагливий. Але такі випадки – це виключення з правил. Ця тема важлива і актуальність її полягає в тому, що життєздатність компанії залежить від орієнтації на клієнта, його вподобання та потреби.

Відомий американський фахівець з управління Пітер Друкер ще в минулому столітті стверджував: «Призначення будь-якого бізнесу полягає в задоволенні запитів клієнта» [2]. Відмінність в якості обслуговування формує у клієнта позитивні настрої або навпаки, і наступного разу він звернеться до тієї компанії, працівники якої обслуговували його ввічливо, дбайливо, доброзичливо й компетентно. Ті керівники і власники бізнесу, які зрозуміють цю тенденцію раніше за інших, тільки зміцнять свої позиції на ринку.

Організаційна культура має високу практичну і економічну значущість для життєдіяльності компаній, підприємств та інших організацій. Успіх в діяльності сучасної фірми визначається в значній мірі згуртованістю персоналу, надійністю, гармонійними, заснованими на довірі і взаємовигідними відносинами між керівництвом і співробітниками. Кожна успішна організація володіє добре видимою, чітко розпізнаваною її найнятими робітниками культурою. Прагнучи змінити корпоративну стратегію, розширити присутність на ринку або добитися технологічних переваг, процвітаючі компанії здійснюють щось особливе всередині себе. Хоча стратегія, ринкова присутність і технології, поза сумнівом, важ-

ліві, процвітаюча фірма ставить основною задачею іншу силу. Вона з'являється завдяки здатності абсолютно унікальної організаційної культури зменшувати ступінь колективної невизначеності (тобто, спрощувати загальну для всіх співробітників систему інтерпретації), створювати громадський порядок (тобто вносити ясність в очікування членів колективу), направити орієнтир на клієнта, забезпечувати цілісність (за рахунок ключових цінностей і норм, які сприйняті всіма як вічні і історично передані із покоління в покоління), створювати відчуття причетності до організації і відданості загальній справі шляхом скріплення членів групи в одне ціле, освітлювати бачення майбутнього, даючи тим самим заряд енергії для руху вперед. Таким чином, фірма черпає сили при розвитку і умілому веденні організаційної культури.

Створити культуру, орієнтовану на споживача, означає зробити все, щоб у споживача залишалися найкращі враження від кожного звертання до організації. Ключові елементи культури, зорієнтованої на споживача: бачення; цінності; мета; дія [1]. Зміна культури існуючої компанії призводить до змін людей разом із нею. Клієнт-орієнтована культура припускає, що, якщо ці елементи знайшли своє місце, то дії підуть беззастережно. Найкраще втягувати в розробку систем і процесів людей, що безпосередньо спілкуються з клієнтами, тому що в будь-якому випадку вони знають більше, ніж хто-небудь інший в організації. Фактично, вони знають навіть більше, ніж споживачі, тому що вони задіяні в цей процес у своїй повсякденній роботі. «Клієнт-орієнтована культура відноситься до зміни та до еволюційних і революційних систем керування змінами. Гарні рішення є результатом сполучення кращого рішення і відповідального відношення людей до їх реалізації», – Майкл Беш.

Отже, клієнт-орієнтована компанія – це результат роботи усіх її працівників, тому що будь-яка дія будь-якого співробітника компанії дуже сильно впливає на реальну або абстрактну якість продукту. Саме тому клієнт-орієнтованість повинна бути генеральною стратегією компанії, інакше вона не працюватиме. Клієнт-орієнтованість персоналу проявляється через дотримання правил ділового етикету, естетичних норм, стандартів сервісу та корпоративного кодексу поведінки, компетенцій при спілкуванні з клієнтом, побудові з ним довгострокових партнерських відносин. Відносини, які збільшують задоволення від процесу покупки, для клієнтів важливіші за надійність і ціну. Зворотний зв'язок важливий як при спілкуванні з клієнтами, так і з працівниками. Персонал потрібно навчати постійно, тому що професійний сервіс і менталітет співробітників, здобутий навчанням, істотно підвищують довіру клієнтів до компанії і до її маркетингових інструментів. Ресурси, вкладені в маркетинг і рекламу приведуть клієнта до компанії, але недостатній професіоналізм співробітників стане перешкодою. Висловлювання знаменитого експерта в області клієнтського сервісу Джона Шоула: «Обслуговування клієнтів – це не раз-два, і вічний успіх гарантований. Це не камінь на вершині гори, який треба лише злегка підштовхнути, і він покотиться сам. Ставтеся до обслуговування клієнтів як до довгострокової стратегії нарівні з іншими



бізнес-стратегіями» [2] – тільки підтверджує, що побудувати клієнтоорієнтований сервіс неможливо, не приділяючи уваги формуванню корпоративної культури.

#### Список використаних джерел

1. Беш М. Культура, зорієнтована на споживача / Майк Беш. – Режим доступу: <http://www.hero.epak.infocom.lviv.ua/p-3.htm>.
2. Дубровина О. Секреты клиентоориентированности / Дубровина Ольга. – Режим доступу: <http://www.to-ural.ru/klientoorientirovannost.html>
3. Клиентоориентированность. – Режим доступу : <http://worldsellers.ru/klientoorientirovannost/>.
4. Лучков В. Что такое клиентоориентированность / Виктор Лучков. – Режим доступу: <http://victorluchkov.ru/articles/chto-takoe-klientoorientirovannost.html>.
5. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? // Управление компанией [Электронный ресурс]. – 2005 – № 7. — Режим доступу: <http://www.advertology.ru/article27313.htm>.
6. Семерникова Е. А. Клиентоориентированность: понятие, критерии // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – № S17. – С. – Режим доступу : <https://e-koncept.ru/2014/14722.htm>.

*Науковий керівник: Е.О. Сергієнко, кандидат наук з державного управління, доцент.*

**Н. Чурпита**  
*Університет імени Альфреда Нобеля, Дніпро*

### **САМОМЕНЕДЖМЕНТ КАК СПОСОБ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ФОРМИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

Производительный труд каждой компании зависит от менеджмента организации. Поэтому основной фигурой является менеджер-руководитель, который управляет, дирижирует предприятием. В процессе руководства он организывает работу коллектива, проверяет и оценивает производственные результаты, четко разделяет труд и зоны ответственности, разбирает новые идеи, выдвинутые подчиненными и контролирует исполнение решений.

В чем заключается работа менеджера? Он организует и проводит встречи, разговоры по телефону, работает с документами, осуществляет рабочие поездки, готовит презентации, контролирует работу подчиненных, методы мотивации, графики и аналитику отдела и свою и т.п. При таком графике работы у него остается мало времени на отдых.

Плановый процесс работы менеджера:

- 1) проведение анализа;
- 2) обнаружение слабых мест;
- 3) проведение наблюдений;

4) організація заходів (процесів) на покращення продуктивності та результативності.

Для вдосконалення системи самонагляду необхідно раціонально та ефективно організоване місце роботи менеджера, ведення правильного документообігу: складання, сортування за призначенням та важливістю. Менеджер повинен майстерно вести телефонні переговори, щоб максимально використовувати можливості, економити час та отримати результат (мгновений або проміжний).

Планування свого робочого дня невід'ємна частина роботи менеджера! Ведення щоденника з внесенням та виконанням поставлених завдань та планів є обов'язковим для ефективного виконання роботи.

Важливою складовою роботи менеджера є проведення виступів. При цьому менеджер повинен бути заздалегідь добре підготовленим, мати презентацію, виступ, щоб бути максимально переконливим. Виступ повинен бути змістовним, мати правильний результативний вплив на слухачів. Тезиси, приклади, графіки необхідно підготувати заздалегідь.

Щоб стати сильним та професійним менеджером потрібно постійно вдосконалюватися, любити та знати свою роботу, не лінитися, брати відповідальність та доводити справу до результативного кінця. Мати достатньо знань, вміти робити щось нове, незвичайне. Ефективно використовувати підлеглих, мати з ними хороші стосунки, вміти вислухати та направити їх. Приймати правильне, взв'язане, справедливе та ефективне рішення.

*Науковий керівник А.Я. Глухая, доктор економічних наук, доцент.*

**А.С. Шевцов**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Складна соціально-політична ситуація, що в даний час має місце в нашій країні в значній мірі підвищує вірогідність виникнення кризових явищ в діяльності суб'єктів господарювання, що у свою чергу викликає необхідність постановки і подальшого розвитку антикризового управління, здатного утримувати функціонування останніх в режимі виживання. При цьому різко зростає роль одного з найважливіших елементів системи антикризового управління – антикризове управління персоналом, яке припускає не тільки зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких, як масова перекваліфікація співробітників організації у зв'язку з переходом на нові технології, розробка принципів працевлаштування співробітників при їх масовому звільненні; залучення широких шарів працівників до участі в управлінні організацією та ін., але і висуває на перший план управління сукупністю чинників соціально-психологічного і етичного характеру.

Менеджмент в умовах антикризового управління повинен враховувати цілий спектр питань адаптації працівників до нових зовнішніх і внутрішніх умов функціонування суб'єкта господарювання. При цьому особлива увага повинна приділятися аналізу мотиваційних установок, умінню їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

Літературні дані свідчать, що поняття «мотивація» має в науці декілька значень. У менеджменті під мотивацією розуміють процес спонуки індивідом себе або інших до певної діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. З погляду психології мотивацію розглядають як процес суб'єктивної діяльності індивіда, що полягає у виробленні ним мотивів і цілей своєї поведінки та програм їх досягнення.

Менеджмент, використовуючи взаємозв'язок управлінського і індивідуально-психологічного змісту мотивації, враховує необхідність узгодження цілей об'єкту і суб'єкта управління, чим досягаються необхідна трудова поведінка об'єкту управління і зрештою необхідний результат трудової діяльності. Таким чином, мотивація трудової діяльності в менеджменті представляється як безперервний імовірнісний процес, що протікає під постійною дією об'єктивних і суб'єктивних чинників.

Мотивація є внутрішньою спонукою індивіда, яка визначає рівень, напрям і наполегливість зусиль, що витрачаються на здійснення роботи. При цьому рівень визначає кількістю зусиль, яку він витрачає на виконання роботи. Напрямок - визначає його вибір в тих випадках, коли необхідно вибрати на альтернативній основі той або інший підхід до виконання роботи. Наполегливість визначає час, необхідний для її виконання.

В основі мотивації лежить використання різноманітних мотивів, серед яких прийнято виділяти матеріальні, соціально-психологічні, духовні, творчі та ін. Хоча саме потреби служать мотивом (спонукою) до дії, проте менеджерів їх важко виявляти й неможливо зміряти.

Існуючі теорії мотивації прийнято підрозділяти на *змістовні* (засновані на виявленні тих внутрішніх потреб, які спонукають людей певним чином діяти, – теорії А.Маслоу, Д.Мак-клелланда, Ф.Герцберга, С.Бернарда) і *процесуальні* (поведінка людей, що ґрунтується на моделях, – теорія очікування В.Врума, теорія справедливості С.Адамса і модель мотивації Портера-Лоулера). Всі ці теорії не є взаємовиключними і тому більш менш успішно застосовуються в певних ситуаціях.

Наукові дослідження процесу мотивації і практичний досвід свідчать про те, що одним з найважливіших елементів мотивації є *винагорода* (все те, що індивід вважає цінним для себе), яку прийнято підрозділяти на *внутрішню винагороду* (відчуття задоволеності від самого процесу праці, від досягнення намічених цілей і результатів, від усвідомлення суспільної значущості виконуваної роботи і самоповаги, що виникає на цьому ґрунті, від задоволення потреби в спілкуванні) і *зовнішню винагороду* (зарплата, просування по службі, символи службового статусу і престижу, похвали і визнання керівництва і колег, додаткові виплати, цінні подарунки, додаткова відпустка, службовий автомобіль і ін.). Оскільки поняття цінності у людей вельми різні, то й оцінка адекватності винагороди витраченим ними зусиллям на виконання ро-

боти часто відрізняється від відповідної оцінки керівництва і колег, що стає вельми серйозним демотивуючим чинником, оскільки несправедлива винагорода приводить до виникнення психологічної напруги.

Антикризовий менеджмент повинен робити все можливе, щоб співробітники прагнули до підвищення кваліфікації, до саморозвитку, готувалися до переорієнтації підприємства в кризових умовах на випуск нових видів продукції. При цьому важливо підтримувати довірчі відносини працівників з керівниками різних рівнів ієрархії, а також шанобливе відношення працівників один до одного, забезпечувати справедливу оплату праці.

Одним з ефективних методів мотивації персоналу в умовах антикризового управління є залучення працівників до планування діяльності суб'єктів господарювання і ухвалення рішень. Участь в обговоренні планів і передбачуваних варіантів рішень, постановки цілей майбутньої діяльності попереджає опір персоналу організаційним і технологічним нововведенням, сприяє підвищує продуктивність праці. При цьому апогеєм процесу мотивації виступає саме задоволеність працівника результатом праці щодо досягнення визначених за його участю цілей, що виникає завдяки внутрішнім та зовнішнім до індивіду процесам. Внутрішні процеси, що приводять до задоволеності індивіда, пов'язані в основному з тим, як саме індивід оцінює отриманий їм результат у відповідності з поставленою метою. Тоді як зовнішні процеси, що впливають на задоволеність індивіду досягнутими результатами, є процеси реакції на результати праці з боку оточення, оцінка рівня виконання цим оточенням. У підсумку результати роботи дозволяють отримати зовнішнє задоволення (від винагороди за результатами індивідуальної роботи, а також всього колективу підприємства) і внутрішнє задоволення (внаслідок високого ступеня поінформованості про цілі та завдання суб'єкта господарювання, відчуття корисності своєї діяльності, зростання відповідальності за погіршення роботи та зростання впливу індивіда на її результати, навчання та можливість кар'єрного зростання, змагального ефекту).

Особливе значення фактора задоволеності працівника полягає в тому, що він не тільки завершує ланцюжок процесу мотивації, але також виступає вихідною для здійснення наступного циклу мотивації.

*Науковий керівник В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук, доцент.*

**Д.В. Юдина**  
*Університет імени Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ МЕНЕДЖЕРОМ**

Как известно, одним из важных качеств современного менеджера является умение проводить переговоры. Именно хорошо проведенные переговоры могут привести к успеху, а именно к заключению важных контрактов или подписанию значимых договоров. В любом случае, менеджер при подготовке к проведению переговоров

должен быть настроен на улучшение отношений двумя сторонами, но ни в коем случае не на ухудшение..

Как гласит известное высказывание «лучшая импровизация - это заранее подготовленная», поэтому для того, чтобы переговоры были успешными, менеджеру необходимо хорошо подготовиться. Чаще всего деловые переговоры сопровождаются заключением контрактов купли и продаж. Именно поэтому менеджеру нужно быть экспертом в данном вопросе. Хороший специалист по проведению переговоров должен не только изучить определенный объем справочных материалов, а так же иметь представления об индивидуальных особенностях партнеров, с которыми будут проводиться переговоры.

Прежде всего, проведение переговоров требует наличия хорошо развитых коммуникативных способностей менеджера. Ведь коммуникация - это взаимодействие участников для достижения определенных целей. Чем больше подготовлен менеджер, стрессоустойчив, а главное - способен ли он прийти к единому решению без прямого конфликта. Деловую коммуникацию, в том числе, трактуют как деятельность предприятия для достижения цели.

Существуют различные виды переговоров: официальные и неофициальные, внутренние и внешние, но специалисты утверждают, что для каждого из вышеперечисленных видов, необходимы нацеленность обеих сторон на результат, а также анализ и поиск решения, которое будет удовлетворительным для двух сторон. Каждый из видов переговоров ограничен определенными особенностями. Правильная речь, дружелюбие, субординация, связь между партнерами и строгие процедуры. Существуют определенные приемы проведения переговоров, используя которые менеджер может определенным образом влиять на собеседника и добиваться решения вопроса в свою пользу. Опытный переговорщик должен буквально улавливать настроение своего собеседника, чтобы подобрать необходимую тактику проведения переговоров.

Менеджер - это управленец, интеллектуал, который должен быть готов в любую минуту принять правильное управленческое решение и нести ответственность за него. Из этого можно сделать вывод, что руководитель должен быть не только хорошим специалистом в своей отрасли, а отчасти и психологом. При переговорах выигрывает тот, кто лучше справляется с ситуацией и умеет влиять на людей.

Самыми важными при проведении переговоров являются мотивы, цели, эмоции, основные позиции и убеждения. Также помните про уклонения. Во время переговоров необходимо сосредоточиться на теме обсуждения и не отклоняться от нее. Никаких уклонений и неловких ситуаций, также не забывайте про уважение к собеседнику.

Так как менеджер отчасти психолог он должен понимать как правильно вести беседу, чтобы достичь свою цель. Имеет смысл учесть некоторые рекомендации, а именно: направление беседы на опровержение доводов, смотреть на проблему глазами партнера, убеждать фактами, контролировать эмоции, проявлять эмпатию.

Если же вы участвуете в международных переговорах, то в таком случае необходимо учитывать и национальные особенности собесед-

ника. Проведение деловых переговоров и общение «вокруг» них может сильно отличаться в зависимости от национальности, вероисповедания и культурных обычаев. Четкая подготовка и грамотное проведение переговоров на международных встречах способствуют успеху.

В заключении стоит отметить, что при проведении переговоров менеджер должен использовать комплексный подход: достаточная информационная подготовка, владение бизнес-коммуникациями и кросс-культурными различиями, общая эрудированность, приятный внешний вид, уверенность в себе. Именно владение этими качествами гарантирует успех и хорошо проведенные переговоры.

*Научный руководитель: Е.Н. Литвиненко, старший преподаватель.*

## СЕКЦІЯ 4. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

А.О. Андрієнко

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління  
при Президентіві України, Дніпро*

### ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА РІВНІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Постійно зростаючі вимоги суспільства до влади вимагають пошуку сучасних механізмів розв'язання суперечностей між приватним та суспільним інтересами, громадськими та державними баченням, індивідуальними та управлінськими підходами до вирішення соціально-економічних, політичних, етнічних, суспільних проблем. Діяльність органів державної влади регламентована нормативними документами та здійснюється в унормованій площині законодавчого поля. Органи місцевого самоврядування за своєю природою є владою територіальної громади, а отже більшість питань мають вирішувати на власний розсуд, хоч і в межах законодавства та повноважень, приймаючи локальні рішення прийнятні та необхідні для громади.

Відповідно до положень Концепції реформування місцевого самоврядування в Україні та законодавчих актів, що розкривають механізм її реалізації, передбачається не тільки збільшення повноважень громад та органів місцевого самоврядування, а й акцентування уваги на їх відповідальності за соціально-економічний розвиток територій. У цих умовах пошук джерел та можливостей розвитку є життєво необхідним для існування та якості життєдіяльності громад.

Ідеологи реформування у якості одного із джерел розвитку розглядають залучення інвестицій. Як відомо, цей фінансовий ресурс може бути використаний за наявності двох умов: існування громадських організацій та розробки ними проектів, що можуть бути запропоновані донорським організаціям. Відтак, проектний менеджмент стає вкрай актуальною складовою діяльності органів місцевого самоврядування, що у новому форматі вимушені будуть підвищити ефективність та результативність своєї роботи, нести відповідальність перед громадою за якість суспільного життя на відповідній території [1].

У контексті концепції проектного менеджменту під терміном «проект» розуміється система сформульованих знань, фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації, що створюються та упроваджуються для реалізації завдань, а також сукупність матеріальних, фінансових, інтелектуальних та інших ресурсів і управлінських рішень щодо їх виконання. Проект – це унікальне починання, одноразова послідовність дій, комплекс заходів для досягнення певної мети, що інтегрує в собі як певну ідею, задум, так і дії щодо втілення цього задуму в життя [2].



Більшість територіальних громад у країнах-членах ЄС застосовують проектну методологію для розвитку власних населених пунктів. Представники муніципальних утворень, депутати місцевих рад, громадських організацій за допомогою проектного підходу шукають та залучають додаткові позабюджетні ресурси не тільки для реалізації окремих заходів, а й для розвитку всієї території та реалізації більш складних стратегічних цілей. Окрім того, проектне мислення стає невід'ємним складником багатьох професій [3].

В Україні з появою концепції сталого розвитку проектна діяльність набула особливої актуальності, оскільки вона є невід'ємним елементом втілення даної концепції.

Об'єднання громад і формування об'єктів співробітництва громад – це завдання, які можуть бути реалізовані із застосуванням проектного підходу.

Проектний підхід може бути застосований в реалізації таких форм співробітництва громад: спільні проекти; утворення спільних інфраструктурних об'єктів; утворення спільного органу управління.

В регіонах вміють розробляти локальні проекти, але проекти регіонального розвитку, які би вирішували проблеми великої кількості людей, мали б стратегічні цілі, розробити, запропонувати, а потім і реалізувати можуть далеко не всі.

На нашу думку, суть цієї проблеми в тому, що керівники сільських, районних та й об'єднаних територіальних громад не мали досвіду такої роботи. Керівники застарілої номенклатурної системи володіють великою кількістю інформації, проте, не мають прикладних та реальних знань щодо управління проектами з місцевого та регіонального розвитку.

Вважаємо, що у вирішенні цієї проблеми мають бути задіяні представники усіх гілок влади та інших заінтересованих сторін, особливо - організації сфери освіти.

Участь гілки виконавчої влади полягає у тому, що вона повинна організовувати та проводити системно-практичні та тематичні семінари і тренінги за участю представників Європейського Союзу для керівників та представників селищних, районних та об'єднаних територіальних громад.

Результатом такої спільної діяльності має стати: активізація формування нових об'єднаних територіальних громад; збільшення масштабів реалізації проектів місцевого та регіонального розвитку; розширення міжрегіонального та міжнародного обміну інноваційними рішеннями у сфері місцевого та регіонального розвитку; організація централізованого залучення інвестицій та субсидування інноваційних проектів [4]. А позитивним наслідком - реальне поліпшення життя людей в усіх регіонах країни.

#### Список використаних джерел

1. Боковикова Ю. В. Проектний менеджмент в діяльності органів місцевого самоврядування / Ю. В. Боковикова. // Державне будівництво. – 2015. – № 1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2015\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2015_1_15).
2. Безверхнюк Т. М. Управління проектами в публічній сфері : навч. посіб. / Т. М. Безверхнюк, Н. О.Котова, С. А. Попов / за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. – 344 с.

3. Ричкіна Л. Досвід європейських країн щодо використання проектного менеджменту як інструменту розвитку територіальних громад / Л. Ричкіна. // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2014. – Вип. 2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2014\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_2_24).

4. Струтинська І. Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку: матеріали П'ятої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича, (Тернопіль, 25 березня 2016 року) / МОН України, ТНТУ ім. І. Пулюя [та ін.]. – Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2016. – 146 с. – Режим доступу: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/15453>.

*Науковий керівник: Т.В. Маматова, доктор наук з державного управління, професор.*

**Ю.Л. Власов**  
*Державна навчально-наукова установа «Академія фінансового управління», Київ,*  
**І.В. Попова**  
*ДВНЗ Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ*

## **БЮДЖЕТУВАННЯ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Етимологічне значення терміну «бюджетування» походить від терміну «бюджет». Узагальнюючу дефініцію терміну бюджет дав ще 1850 р. представник італійської школи фінансів Вілла Ф. В Англії вищезазначений термін почав вживатися з 1870 р. Протягом ХІХ ст. відбулась трансформація терміну «бюджет» у відносно зрозуміле поняття, яке надає дохідно-витратну характеристику. Сьогодні серед науковців та фахівців немає єдиного підходу щодо трактування «бюджету», проте досліджень на цю тему висвітлено досить багато. Спробуємо розібратися та узагальнити основні новації та новітні підходи щодо вдосконалення «бюджетування» на державному підприємстві, з позиції антикризового управління в період економічної нестабільності, фінансової кризи та невизначеності прийняття управлінського рішення.

Для сучасного підприємства «бюджетування» - це система узгодженого управління фінансами окремих його підрозділів, бізнес процесів або проектів, на основі систематичної обробки усього масиву управлінської, бухгалтерської інформації, а в міжнародних компаніях ще на основі інформації з транзакційних систем (ERP та інші). Основне завдання бюджетування полягає у підвищенні ефективності та результативності роботи господарюючого суб'єкта на підприємстві цільової орієнтації та координації всіх подій, що охоплюють зміну фінансових ресурсів підприємства та їх джерел формування і використання, виявленні ризиків та зни-

ження їх рівня, підвищенні оборотності капіталу, підвищенні капіталізації підприємства, збільшенні економічної доданої вартості, тощо [1].

В період глобалізації ринків, економічної кризи та фінансової нестабільності, що породжує невизначеність, швидку зміну умов господарювання, виникає необхідність прийняття швидких рішень. З'являються нові ризики і разом з тим нові можливості, уміння побачити перспективні напрямки та здатність їх втілити у господарську діяльність будуть визначними факторами успішної діяльності суб'єкта. Для швидкого виконання управлінських рішень необхідно мати гнучкі системи планування і у разі необхідності швидко їх змінювати. Сучасні процеси бюджетування змінюються в площинні обробки даних: інформації стає більше, а швидкість аналізу скорочується, з'являється необхідність моделювання альтернативних сценаріїв операцій, у випадку недовісти перших. Альтернативні сценарії тих чи інших процесів є превентивними заходами для попередження чи пом'якшення ризиків на підприємстві, що є важливим елементом в період нестабільності економічних систем та вагомим фактором попередження банкрутства. Такі процеси вимагають використання сучасних інформаційних технологій, вони допомагають оброблювати великі масиви даних, поєднувати в одну систему різні сфери діяльності підприємства та значно полегшують прийняття ефективних рішень. Якщо раніше втілення сучасних технологій біло поодиноким явищем, то сьогодні – це необхідність для подальшого розвитку компанії.

Нещодавні економічні перетворення в Україні супроводжуються кризовими явищами в економіці. Останні реформи, що направлені на вирішення гострих проблем, стосуються запровадження радикальних змін в системі управління економікою як на макрорівні, так і на мікрорівні (рівні підприємств і домогосподарств). Розглянемо нещодавні перетворення, що відбуваються в середині державних підприємств, в антикризовому управлінні господарством. Отже, сучасний антикризовий менеджмент характеризується чітким і конкретним цілевизначенням, що стосується, перш за все, монетарних аспектів життєдіяльності підприємства, розміру фінансового результату (капіталізований прибуток, цінність капіталу, виручка, прибуток, сума покриття, ліквідність, рентабельність). Пошук шляхів вирішення проблем, пов'язаних із забезпеченням довгострокового фінансового благополуччя промислового державного підприємства, вимагають системного підходу, який орієнтує ризик-менеджмент на адекватне віддзеркалення у визначеному комплексі контрзаходів цілісності об'єкту, збереженню якого загрожують кризові явища та процеси. Для забезпечення успішності та дієвості процеси запобігання серйозним втратам від криз і процеси санації повинні спиратися на специфічний спосіб аналізу проблем, що виникають, який полягає в розгляді державного підприємства як системи взаємопов'язаних елементів, що мають глобальну мету – забезпечити своє довгострокове існування і успішний розвиток у агресивному оточенні. Підготовлена комбінація антикризових дій перш ніж втілюється планових та бюджетних документах, повинна піддаватися ретельній перевірці на її достатність для збереження всіх елементів і взаємозв'язків організованої системи. Системний підхід означає також, що як цілісність

повинна сприйматися кризис-менеджментом і сама проблема виникнення і розвитку кризових труднощів, у зв'язку з чим необхідно виявити всі наслідки кожного прийнятого антикризового рішення, зокрема відповідність забезпечуваних ним результатів необхідному цільовому монетарному показнику [2].

Антикризові дії обов'язково закріплюються в планах, бюджетах та розписується механізм їх реалізації. В бюджетуванні важливими складовими є розпис видатків та джерел фінансування. При антикризовому управлінні обов'язково зазначаються альтернативні витрати так і альтернативні джерела фінансування, з поясненням чому саме такий вибір є підходящим у даному випадку. При прийнятті оптимального ефективного варіанту у вирішенні складного питання, варто залучитися висновками експертів, проте прийняття рішення, в більшості випадків, покладається на керівника, який керується досвідом роботи та власним підприємницьким хистом.

При прийнятті антикризового бюджету варто враховувати якомога більше процесів, що відбуваються на підприємстві та впливають на кінцевий результат – прибуток. Необхідно відображати не тільки кількісні параметри (сума витрат, грошове фінансування, дотації, тощо), але і якісні (сервіс, витрачений час на задоволення потреб клієнтів, комунікація із партнерами, емоційність від отриманої послуги чи товару, цінності та як їх репрезентує компанія у своїй діяльності, колективний дух, тощо). Якісні характеристики можуть бути додатком до антикризового бюджету, чи бути окремим висновком, проте їх не варто ігнорувати, адже вони теж впливають на результативність та ефективність діяльності, а в окремих випадках, навіть можуть бути важливішими ніж кількісні параметри, і являтися визначальними при виведенні підприємства з кризи.

Для якісного бюджетування, розглянемо цілі, які повинні переслідуватися під час його складання [3]. поставлених показників планів, задля подальшого поетапного вирішення економічних, виробничих та інших завдань підприємства.

**Г.Я. Глуха, В.Є. Михайлець**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Метою економічної політики держави на сучасному етапі розвитку світової економіки є підтримання сталого економічного зростання. Економічна політика проявляється через здійснення урядом дій і заходів із регулювання економіки. Для забезпечення економічного зростання та розвитку конкурентоспроможної національної економіки необхідним є створення ефективної системи управління економікою, що можна назвати одним з головних завдань держави.

Під управлінням економікою розуміється свідома цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб'єктів на економічні об'єкти з метою спрямування їх у потрібне русло й отримання очікуваних результатів. Як відомо, у сучасній соціально-економічній системі, держава реалізує цілий ряд важливих функцій. Ці функції змінюються у часі. Відбувається неминуче коригування пріоритетів, стратегій, засобів їх реалізації тощо. Необхідно наголосити також на тому, що процеси глобалізації вимагають суттєвої зміни ролі держави та трансформації її функцій.

Отже, на наш погляд актуальним є перегляд результату впливу на механізм державного регулювання сучасних інтеграційних та глобалізаційних умов. Незважаючи на існування різних позицій щодо оцінки наслідків глобалізації у розрізі усього світового господарства, окремих країн та регіонів, зрозумілою є об'єктивність цього процесу та необхідність пристосування до тих мінливих умов зовнішнього середовища, які впливають на всі етапи розширеного відтворення. Така необхідність актуальна для всіх секторів економіки. Сфера державного регулювання та управління економічним зростанням не є винятком. Очевидно, що вона є сферою, яка повинна найбільше враховувати глобалізаційні виклики.

Для визначення передумов трансформації ролі держави у сучасних умовах, напрямів впливу глобалізації на державне регулювання, основних результатів та проблем впливу глобалізації, виділено основних суб'єктів впливу, сучасні інструменти впливу на механізм державного регулювання. Передумовами трансформації ролі держави в умовах глобалізації є історичні умови, тип державного устрою, функції держави, структура та склад державного апарату, характер взаємовідносин держави та суспільства.

В цілому його основними результатами у контексті проблем державного регулювання можна вважати: трансформацію суверенітету та ролі держави, модернізацію парадигми державного регулювання, інтернаціоналізацію внутрішніх функцій держави, перерозподіл деяких функцій між державою, наддержавними інститутами та комерційними структурами, адаптацію до глобальних умов конкуренції.

Серед проблем глобалізаційного впливу на національну економіку ми виділили ті, що, на наш погляд, потребують особливої уваги: складність державного регулювання; розмивання функцій держави; тиск ТНК на політичні та економічні рішення; цільова орієнтація на максимізацію фінансових показників та прибутків; недооцінка соціальних сегментів; глобальний тероризм.

У результаті інтеграційних та глобалізаційних процесів світ потребує глибокої трансформації, і, відповідно, переосмислення та переформування системи управління національною економікою. Але, не існує універсальних рецептів побудови державного управління. Необхідно шукати власні ефективні рішення. Глобалізація не змінює в цілому цього висновку.

## РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ НА РИНКУ ПРАЦІ

Зростання інформаційних потреб суспільства, спрямованих на отримання повної, достовірної та своєчасної інформації, створює передумови для розвитку виробництва інформаційних і програмних продуктів і послуг. Необхідно звернути увагу на специфіку інформаційного виробництва, що впливає з особливостей предмета, знарядь, процесу, умов праці тощо. У життєдіяльності людини є єдиний вид ресурсу, який не можна вичерпати, — це інформаційні ресурси.

Слід звернути увагу на необхідність виокремлення інформаційного маркетингу на ринку праці із загальної концепції маркетингу товарів масового попиту і товарів виробничого призначення. Інформаційний маркетинг на ринку праці – процес взаємодії суб'єктів маркетингової системи з приводу організації підприємницької діяльності на ринку бізнес-інформації в сфері зайнятості населення з метою задоволення інформаційних потреб і отримання прибутку.

Ринок кадрової інформації включає у себе усю маркетингову інформацію, яка отримується в ході пізнання, дослідження процесу купівлі-продажу робочої сили і взаємодії з цього приводу усіх суб'єктів підприємництва.

Основними функціями інформації на ринку праці є такі:

\* забезпечуюча функція, коли інформація є фактором, що прямо і безпосередньо забезпечує функціонування ринку праці;

\* регулююча функція, коли інформація є фактором прийняття економічних рішень для суб'єктів господарювання.

Відповідно до цих функцій виділяють два типи інформації: основний і допоміжний.

До першого типу інформації належить система інформаційної підтримки державної політики зайнятості населення, яка передбачає: удосконалення і поглиблення моніторингових досліджень; реалізацію заходів щодо підвищення ефективності системи збору й аналізу інформації про стан ринку праці і дії служби зайнятості; інформування населення і роботодавців про стан ринку праці через засоби масової інформації (в тому числі спеціалізовані періодичні видання органів служби зайнятості; продовження експлуатації регіональних автоматизованих систем служби зайнятості, які забезпечують підвищення якості обслуговування громадян, які звертаються до центрів зайнятості, включаючи скорочення часу на підбір робочих місць; координацію і проведення наукових досліджень з актуальних проблем зайнятості населення. До цього типу інформації належить і інформація недержавних структур сприяння зайнятості – рекрутингових фірм, навчальних центрів, інших агенцій посередництва у працевлаштуванні на ринку праці.

Допоміжний тип інформації використовується для прийняття конкретних економічних рішень суб'єктами господарювання і не підлягає

жорсткій регламентації і стандартизації. Головна характеристика допоміжної інформації – повнота і достовірність при зниженні вимог до терміновості: відомості про умови укладання угод конкурентів щодо найму робочої сили, про динаміку найму і звільнення робочої сили, ситуативні потреби у робочій силі тощо.

Таким чином, інформаційний маркетинг виконує певні функції на різних рівнях управління:

- національний:
- інформаційна підтримка маркетингових рішень на ринку праці;
- збирання і розповсюдження даних статистики ринку праці;
- регіональний (територіальний):
- забезпечення функціонування системи збирання і аналізу інформації
- про стан ринку праці і діях служби зайнятості;
- інформування населення і роботодавців про стан ринку праці;
- експлуатація регіональних автоматизованих систем служб зайнятості;
- координація і проведення наукових досліджень з проблем зайнятості населення;
- рівень підприємства:
- забезпечення інформаційної підтримки ефективного персонального менеджменту;
- забезпечення працівників інформацією, необхідною для автономного прийняття рішення;
- інформаційне забезпечення працівників про діяльність компанії, її економічних і фінансових результатах, планах.

*Науковий керівник: Л.Д. Гармідер, доктор економічних наук, доцент.*

**О.А. Мосякіна**

*Університет митної справи та фінансів, Дніпро*

## **ЩОДО ДЕЯКИХ АСПЕКТІВ ФОРМУВАННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ**

Нормативно-правове забезпечення митних правовідносин на сучасному етапі розвитку України має дуже важливе значення. Воно окреслює правове становище нашої держави у сфері митних правовідносин шляхом визначення прав, свобод, інтересів, обов'язків, а також гарантій їх реалізації, встановлює взаємозв'язок і взаємодію між суб'єктами митних правовідносин. У традиційному розумінні митне законодавство багатьох країн, у тому числі й України, є сукупністю норм, які регулюють правовідносини у сфері митної справи: пов'язані з переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон; пов'язані з інституційною організацією правового механізму у сфері митної справи; пов'язані з відповідальністю за правопорушення в митній сфері та порядком вирішення митних спорів.



Сучасне законодавство України з питань митної справи складається з Конституції України, Митного кодексу України, інших законів України, що регулюють питання, зазначені у ст. 7 МК України, з міжнародних договорів України, згоду на обов'язковість яких надано ВР України, а також з нормативно-правових актів, виданих на основі та на виконання МК України та інших законодавчих актів.

У Конституції України існує декілька норм, які безпосередньо регулюють питання митної політики та митної справи. По-перше, необхідно назвати ст. 17 та 18 Конституції України. Правові норми, що містяться в них, встановлюють головні завдання діяльності держави в зовнішній сфері. Так, ч. 1 ст. 17 Конституції України визначає захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки до найважливіших функцій держави; ч. 3 цієї ж статті покладає забезпечення державної безпеки та захист державного кордону України на відповідні правоохоронні органи та військові формування, до складу яких належать і підрозділи державної митної служби. Стаття 18 Конституції України встановлює головні цілі зовнішньополітичної діяльності держави, частиною якої є і митна політика. Зокрема, серед таких цілей «... забезпечення національних інтересів і безпеки шляхом підтримання митного і взаємовигідного співробітництва з членами міжнародного співтовариства за загально визнаними принципами і нормами міжнародного права».

Інша конституційна норма, що регулює суспільні відносини у сфері митного права, закріплена в п. 8 ст. 116 Конституції; ця норма зобов'язує Кабінет Міністрів організувати і забезпечувати здійснення зовнішньоекономічної діяльності України і митної справи. Таким чином, функції щодо проведення митної політики розподіляються між державними органами відповідно до принципу розподілу влади на законодавчу, виконавчу і судову, що його було закріплено ст. 6 Конституції України.

Важливе місце в системі митного законодавства посідають міжнародно-правові акти. Для України як молодій незалежній державі міжнародні договори з митних питань відіграють значну роль у розбудові законодавства з питань державної митної справи. Можемо виділити такі види міжнародних митних договорів України: міжнародні конвенції та двосторонні договори про співробітництво та взаємну допомогу. До міжнародних конвенцій, що стосуються здійснення митної справи можна віднести: Митну конвенцію про міжнародне перевезення вантажів із застосуванням книжки МДП (Конвенція МДП 1975 року), Міжнародну конвенцію про спрощення і гармонізацію митних процедур (Конвенція Кіото), Конвенцію про тимчасове ввезення. Указами Президента санкціоновано приєднання України до Міжнародної конвенції про Гармонізовану систему опису та кодування товарів від 14.06.1983 р., Міжнародної конвенції про взаємну адміністративну допомогу у відверненні, розслідуванні та припиненні порушень митного законодавства від 09.06.1977 р., Міжнародної конвенції про узгодження умов проведення контролю вантажів на кордонах від 21.10.1982 р. Загалом, міжнародні митні конвенції спрямовані на гармонізацію мит-

них відносин та процедур в різних країнах світу. Двосторонні угоди про співробітництво в митній сфері Україна уклала з багатьма країнами світу. Якщо міжнародним договором України, згоду на обов'язковість якого надано Верховною Радою України, встановлено інші правила, ніж передбачені МК України та іншими законами України, застосовуються правила міжнародного договору України.

Отже, у нормативно-правовій підсистемі, що регулює митну політику України, можна виділити: 1) Національні правові акти, в яких закріплено норми митного права. Ці нормативно-правові акти можна розділити на дві групи: закони, що безпосередньо регулюють митну діяльність та укази Президента; 2) Міжнародні нормативно-правові акти, що стосуються митної діяльності світового співробітництва. До них можемо віднести: Міжнародну конвенцію про спрощення і гармонізацію митних процедур та інші. У процесі своєї реалізації митна політика та митна справа постійно оновлюється, пристосовується до нових вимог ЄС та суспільно-економічного життя держави. Нажаль, до бездоганності ще дуже далеко і митній політиці і державі в цілому. Але йдуть реформи, та є надія на краще. Державі необхідно дуже добре попрацювати задля досягнення європейського рівня у державній сфері та митній політиці зокрема.

*Науковий керівник: Л.М. Івашова, доктор з державного управління, професор.*

**Е. Сергієнко, С. Шамрай**  
*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління  
при Президентові України, Дніпро*

## **ГРОМАДЯНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА**

Вибір Європейського вектору розвитку для України означає рух у напрямку європейської цивілізаційної моделі, що передбачає складний демократичний перехід до політично організованого, відповідального суспільства нової якості, в якому поступово підвищується рівень ділової активності та політичної участі громадян, забезпечення їхніх прав і свобод, формується нова структура соціального простору. Всі ці якісні зміни у структурі та змісті громадянського суспільства неминуче детермінують зміни у формі та змісті держави, особливо в системі державного управління, що передбачає, насамперед, докорінну зміну формату спілкування держави та громадян. І підґрунтям такого нового «формату» має стати формування ефективної та результативної системи публічного управління, адекватної українським реаліям і світовим тенденціям [1].

Нова парадигма публічного управління, що базується на передовому досвіді менеджменту і передбачає орієнтацію на клієнта-громадянина, підвищення якості надання публічних послуг, роботу в умовах конку-

рентного середовища, передбачає застосування ідеології корпоративізму. Запровадження концепції належного врядування (good governance) дає розуміння того, що суспільство спроможне себе зорганізувати на засадах горизонтальних зв'язків, що виключають використання механізмів примусу і прямого тиску, а суспільні інститути, бізнес і громадянська суспільність усвідомлюють свої права, інтереси, прагнуть гарантій рівності та соціальної й економічної справедливості. Сучасне суспільство для повноцінного свого функціонування потребує соціальної адекватності своїх членів, які достатньо мірою орієнтовані в суспільних процесах і можуть усвідомлено визначати в них власне місце та діяти з користю як для суспільства, так і для себе. Тому надто важливою проблемою сучасного суспільного розвитку є громадянська або соціальна компетентність (особистості) як здатність індивіда діяти в соціальному просторі загалом і в конкретних соціальних ситуаціях зокрема найбільш виважено та результативно. Поняття «соціальна компетентність» у наш час органічно увійшло в обіг, і науковці всіх країн намагаються дати визначення освітніх та життєвих компетентностей.

Насамперед, державний службовець – рівноправний громадянин держави, який має права та обов'язки. По-друге, державний службовець у міру особливостей професійної діяльності повинен мати знання про права людини, права та обов'язки громадянина, про інституції, проблеми і практику громадянського суспільства і правової держави [3].

Громадянську компетентність людини розуміють як сукупність освітніх елементів, що складається із сукупності знань, умінь, навичок, переживань, емоційно-ціннісних орієнтацій [6]. Громадянська компетентність є інтегрованою характеристикою особистості, яка включає й певний рівень психологічної готовності до активного суспільного життя – громадянськість. Як зазначає О. Лебедев громадянська компетентність – це здатність діяти в ситуації невизначеності, ключова громадянська компетентність: це здатність людини самостійно діяти в ситуації невизначеності під час вирішення поставлених суспільством тих чи інших задач [2].

Світовий досвід становлення, формування і розвитку громадянської компетентності складався в основному там, де культивувався демократизм як головна ознака і параметр соціальних відносин і принцип діяльності соціалізованої особистості. Основним фактором становлення, формування і розвитку громадянської компетентності як соціального явища виступає громадянське суспільство, характер і стан його зрілості, модель його взаємодії з державою в певних національно-державних умовах [4]. Лише усвідомлення громадянами спільності групових інтересів, своєї ідентичності з іншими особами спільноти, які мають аналогічні соціальні ознаки, готовність в тій чи іншій формі підтримувати відповідну спільність і, в кінцевому рахунку, активно відстоювати групові інтереси, розглядаючи їх як вираження своїх власних, наповнюють інститути громадянського суспільства необхідною для них життєвою силою [3].

Громадянська компетентність – це якісний рівень громадянської культури особистості, який виявляється в здатності та готовності індивіда до адекватної участі в суспільно-громадських процесах. Цей рівень характеризується наявністю знань про суспільні явища, сутність та тенден-

ції суспільного розвитку, ефективними способами набуття таких знань та їх поповнення, ціннісне, моральною позицією індивіда, вміннями реалізувати свої права та обов'язки в конкретних соціальних ситуаціях. Громадянська компетентність характеризується балансом активного включення в суспільно-громадські процеси в період посилення їх значущості у житті як окремих громадян, так і в житті всього суспільства (громади) та певною часткою пасивності при відносній неактуальності таких процесів. Це такий рівень громадянської культури, який відзначається спрямуванням до згоди, консенсусу, толерантності, прагненням не лише давати оцінку суспільним явищам, але і здійснювати посильні дії щодо їх удосконалення, сприйняттям соціального світу більшою мірою раціональними, ніж афективно, почуттєвими способами (хоча позитивна емоційно, почуттєва складова є важливою в громадянській компетентності особистості).

Отже, зріла, активна громадянська позиція державного службовця або посадової особи органів місцевого самоврядування, що відображає високий рівень усвідомлення ним ролі та відповідальності за все, що відбувається в його особистому житті і в суспільстві в цілому, та готовність до солідарних дій, здатні надати потрібний імпульс становленню громадянського суспільства. Громадянська компетентність як компонент громадянської позиції забезпечує її смислове, ціннісно-мотиваційне ядро, забезпечує надійну основу для активних громадянських дій.

#### Список використаних джерел

1. Гражданские позиции молодежи и студенчества в современной Украине (на примере Харьковского региона) : монография / [авт. кол. : В. И. Астахова, Е. В. Астахова и др.] ; под общ. ред. И. С. Нечитайло ; Нар. укр. акад. – Харьков : Изд-во НУА, 2014. – 176 с.
2. Даль Р. А. Проблемы гражданской компетентности [Электронный ресурс] / Роберт А. Даль // Политнаука. Политология в России и в мире. – Режим доступа : <http://www.politnauka.org/library/teoria/dahl.php>.
3. Пильгун Л. В. Громадянська освіта державних службовців як умова становлення і розвитку громадянського суспільства / Л. В. Пильгун // Народна освіта. – 2010. – № 2 (11). – Режим доступу: [http://narodnaosvita.kiev.ua/Narodna\\_osvita/vupysku/11/statti/pilgun.htm](http://narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/11/statti/pilgun.htm).
4. Піроженко Т. О. Демократичне суспільство на шляху усвідомлення цінності людського буття / Т. О. Піроженко // Новітні тенденції розвитку демократичного врядування: світовий та український досвід : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 30 трав. 2008 р. : у 3 т. / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна. – К. : НАДУ, 2008. – Т. 2. – 388 с.
5. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие, реализация. / Джон Равен // Пер.с англ. – М. : «Когито-Центр», 2002. – 396 с.
6. Шахрай В. М. Громадянська компетентність особистості як проблема сучасного суспільства / В. М.Шахрай // Український соціум. – 2008. – №2(25). – С.123-134.

*Науковий керівник: Е.О. Сергієнко, кандидат наук з державного управління, доцент.*

## **ОЦІНКА РИЗИКІВ ДЕРЖАВНОГО ВНУТРІШНЬОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ**

Сьогоднішній стан у сфері державного внутрішнього фінансового контролю не задовольняє суспільство, оскільки економіка України несе значні збитки внаслідок низького рівня фінансової, бюджетної, податкової дисципліни на підприємствах.

Крім того, масштабне нецільове та неефективне витрачання державних коштів, розкрадання становить реальну загрозу економічній безпеці держави. Спостерігається збільшення обсягів фінансових порушень, що виявляються контролюючими органами, які настільки масштабні, що потребують здійснення практично безперервного контролю (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Структура порушень, що призвели до втрат фінансових і матеріальних ресурсів, виявлених органами державної контрольно-ревізійної служби України (тис. грн.)**

Виявлено фінансових порушень, що призвели до втрат фінансових і матеріальних ресурсів	2014 р.	2015 р.	2016 р.
1. Недоотримано фінансових ресурсів	3 159 447,97	790 528,56	1 298 099,20
2. Проведення витрат з орушенням законодавства (всього), у т.ч.:	4 424 431,67	3 080 056,78	1 314 472,60
2.1. Нецільові витрати державних ресурсів	160 538,02	82 145,38	163 404,61
2.2. Незаконні витрати	3 888 086,69	2 737 244,98	1 070 963,19
2.3. Недостачі	301 570,96	260 625,46	80 104,80
Сума, всього	7 583 879,64	3 870 585,34	2 612 571,80

Складено автором за даними [2]

Протягом 2014 – 2016 рр. на підприємствах, в установах і організаціях усіх форм власності були виявлені порушення, що призвели до втрат фінансових і матеріальних ресурсів. Найбільше порушень на суму 7583879,64 тис. грн. було виявлено в 2014 р., що поступово зменшились до суми 2612571,8 тис. грн. Дані види фінансових порушень характеризувалися спадною динамікою, крім недоотриманих фінансових ресурсів та нецільових витрат державних ресурсів, сума яких до 2015 року зменшилася, а потім зросла. Також можна відзначити, що найбільшим порушенням протягом трьох років були незаконні витрати.

До головних причин такого становища можна віднести:

- відсутність дієвих механізмів контролю за бюджетними коштами;
- недосконалість діючого законодавства з питань державного фінансового контролю.

Тому дана тема є актуальною, оскільки одним із шляхів удосконалення діяльності контролюючих органів є оцінка ризиків, як діючого механізму підвищення ефективності та якості фінансового контролю [5].

Державний внутрішній фінансовий контроль є важливим інструментом державного управління, який визначається як цілісний процес, що здійснюється персоналом органу і розробляється з метою управління ризиками та дозволяє забезпечити системне вдосконалення діяльності органів управління, підвищити рівень культури державного управління та зменшити кількість проблемних питань у цій сфері [1].

Серед найпоширеніших визначень ризику, що наводяться у зарубіжних та вітчизняних публікаціях, можна виділити такі:

- ризик – потенційна можливість втрати, що чисельно вимірюється;
- ризик – ймовірність виникнення втрат, збитків, ненадходження запланованих доходів;
- ризик – невизначеність фінансових результатів у майбутньому [3].

Оцінювання ризику як компоненту системи державного внутрішнього фінансового контролю являє собою процес ідентифікації та аналізу відповідних ризиків на шляху досягнення цілей органу управління, а також розробку відповідних заходів з управління ними, і включає чотири основні стадії, що формують своєрідний цикл оцінювання ризиків:

- ідентифікація ризиків;
- оцінка ризиків;
- оцінка схильності організації до ризиків;
- розробка заходів з управління ризиками [4].

Головними факторами ризику в середовищі фінансового контролю є:

- недостатня професійна компетентність персоналу;
- відсутність етичних принципів;
- незадовільний розподіл повноважень і відповідальності;
- незадовільний контроль з боку керівництва;
- відсутність заходів попередження та моніторингу порушень [5].

Результатом ідентифікації ризиків має стати складений профіль ризиків, тобто загальний огляд або матриця ключових ризиків, що можуть виникнути в діяльності органу управління (табл.2).

*Таблиця 2*

**Тривимірні матриця ризиків у системі внутрішнього державного фінансового контролю**

Імовірність настання несприятливої події Рівень впливу несприятливої події на цілі організації	Низька	Середня	Висока
Низький	Несуттєві ризики	Невеликі ризики	Значні ризики
Середній	Невеликі ризики	Середні ризики	Високі ризики
Високий	Значні ризики	Високі ризики	Дуже високі ризики

Складено автором

Оцінка ризиків включає встановлення значущості ризиків і ймовірності їх настання.

Результатом проходження вищезазначених стадій має стати деталізований профіль ризиків органу управління. Розробивши профіль ризиків, організація може на основі цього розглядати відповідні управлінські дії. Заходи з управління ризиками можна розділити на чотири категорії:

- передача ризику – може здійснюватись шляхом страхування ризику;
- прийняття ризику – таке рішення приймається у випадку, якщо можливості вплинути на ризик іншими заходами обмежені, або якщо витрати на здійснення управлінських дій перевищують потенційні втрати від впливу ризику;
- зменшення ризику – передбачає активний вплив на ризик; механізми впливу на ризик є складовою внутрішньої контрольної діяльності;
- зупинення діяльності – відповідно, зупинення впливу ризику, однак у секторі публічного управління можливості для зупинення багатьох видів діяльності обмежені порівняно з приватним сектором [3].

Отже, для ефективної оцінки ризиків органам державного фінансового контролю необхідно:

- створити відповідну правову базу, розробити стандарти визначення ризиків та правила їх оцінки;
- запровадити планування контрольних заходів за принципом оцінки ризиків діяльності об'єктів контролю (а це, у свою чергу, потребує розробки методології управління ризиками);
- сформувавши інформаційний каталог ризикових фінансово-господарських операцій;
- визначити перелік ризикових операцій, які слід взяти до уваги при складанні програми аудиту [5].

Таким чином, ефективна оцінка ризиків у сфері державного внутрішнього фінансового контролю має здійснюватись постійно і безперервно.

#### Список використаних джерел

1. Розпорядження про схвалення Концепції розвитку державного внутрішнього фінансового контролю на період до 2017 року із змінами, внесеними згідно з Розпорядженнями КМУ від 14.12.2016 р. № 950. – 2016.
2. Офіційний сайт Державної аудиторської служби України : - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/publish/article/128452>
3. Дмитренко Г. Оцінювання ризиків у системі державного внутрішнього фінансового контролю / Г. Дмитренко // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. – 2010. – Вип. 2. – С. 127-134.
4. Іваник А. Управління ризиками державного фінансового контролю / А. Іваник, В. В. Нагайчук // Шляхи активізації інноваційної діяльності в освіті, науці, економіці : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. – Вінниця : ВННІЕ ТНЕУ, 2016. – Т. 2, ч. 1. – С. 86.



5. Микитюк І. С. Оцінка ризиків у системі внутрішнього фінансово-го контролю / І. С. Микитюк // Вісник КНЕУ. – 2011. – № 3. – С. 42-50.

*Науковий керівник: Т. М. Болгар, доктор економічних наук, доцент.*

**Л.С. Чайка**  
**Полтавський національний технічний університет**  
**імені Юрія Кондратюка**

## **ПРОБЛЕМИ РЕГУЛЮВАННЯ І НАГЛЯДУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

Сьогодні, в умовах нестабільної економічної ситуації в країні та під час інтеграції України у світовий фінансовий простір регулювання банківської діяльності є одним з основних питань у дослідженнях вітчизняних науковців, так як банківська сфера відіграє важливу роль у розвитку економічних процесів, що відбуваються в країні. Банки мають великий вплив на стабільність грошового обігу і розвиток економіки – вони забезпечують постійний і безперервний рух грошей в обігу. Найменші порушення у виконанні своїх функцій можуть заподіяти великої шкоди національній економіці, тому їх виконання з боку банків має бути бездоганим і гарантованим. За таких умов необхідно здійснювати постійне та адекватне банківське регулювання на державному рівні.

Стабільність банківської системи можлива лише за умови чіткого визначення завдання банківського регулювання органами банківського нагляду. Тому, лише правильно поставлені завдання та розроблена регулююча політика держави є основою стабільного функціонування банківської системи, розвитку національної економіки та підвищення рейтингів українських банків на світових фінансових ринках.

На сьогоднішній день існує певна недовіра та невпевненість у майбутньому банків, що призводить до відтоку капіталу з банківського ринку. Тому банкам все важче залучати нових клієнтів та зберігати депозитний і кредитний портфель на безпечному рівні. Проблема полягає в тому, що клієнтам банківських установ дуже важко визначити справжній фінансовий стан банку в якому відкрито його рахунок, або виявити передумови настання стану, коли банк стане неплатоспроможним. Такі показники, як розмір статутного капіталу, строк роботи на банківському ринку не є запорукою стабільної роботи банку та його фінансової стійкості [2].

Одним з факторів, що визначає недовіру людей до банків України є те, що за останні роки було ліквідовано чимало банків, що були визнані неплатоспроможними. Тому доцільно проаналізувати діяльність банківської системи за останні 5 років та розглянути перспективи її розвитку (табл.1).

**Динаміка кількості банків на території України, в тому числі із іноземним капіталом за 2011–2015 рр. (млн. грн.)**

№ з/п	Назва показника	01.01.2012	01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.12.2016
1	Кількість діючих банків	176	176	180	163	117	98
1.1	з них: з іноземним капіталом	53	53	49	51	41	39
1.1.1	у т.ч. зі 100% іноземним капіталом	22	22	19	19	17	17
2	Частка іноземного капіталу у статутному капіталі банків, %	41,9	39,5	34	32,5	43,3	55,5
	<b>АКТИВИ</b>						
1.	Активи банків	1 054 280	1 127 192	1 278 095	1 316 852	1 254 385	1 263 359
1.1	Кредити надані	825 320	815 327	911 402	1 006 358	965 093	948 708
	з них:						
1.1.1	кредити, що надані суб'єктам господарювання	580 907	609 202	698 777	802 582	785 918	786 299
1.1.2	кредити, надані фізичним особам	174 650	161 775	167 773	179 040	152 371	136 802
1.2.	Частка простроченої заборгованості за кредитами у загальній сумі кредитів, %	9,6	8,9	7,7	13,5	22,1	24,2
2.	<b>ПАСИВИ</b>						
2.1	Пасиви, усього	1 054 280	1 127 192	1 278 095	1 316 852	1 254 385	1263358,62
	Зобов'язання банків	898 793	957 872	1 085 496	1 168 829	1 150 672	1118927,40
	з них:						
2.1.1	кошти суб'єктів господарювання	186 213	202 550	234 948	261 372	317 626	348764,77
	з них: строкові кошти суб'єктів господарювання	74 239	92 786	104 722	102 527	96 176	93655,70
2.2	кошти фізичних осіб	306 205	364 003	433 726	416 371	389 060	407195,68
2.2.1	з них: строкові кошти фізичних осіб	237 438	289 129	350 779	319 121	281 462	295555,66

Складено автором за даними [5]

За останні три роки кількість банків суттєво зменшилася. Основними причинами банкрутства і зменшення кількості банків є: істотні обсяги відрахувань у резерви під можливі втрати від актив операцій; нечисті на руку власники і менеджери фінансових установ, які використовують банк у власних корисних цілях, виводячи активи; відсутність експорту; падіння внутрішнього споживання; подорожчання собівартості продукції; політична та економічна нестабільність у країні [3].

Неповернення позичальником отриманих коштів залишається для банківських установ однією з основних проблем. Починаючи з 2015 року кількість наданих кредитів упродовж року зменшилась на 41,4 млрд. грн. (14,5%). Зменшення обороту та обсягів виробництва основних галузей, зниження реальних доходів населення при високій девальвації валюти, а також інші зміни в економіці – це фактори, що призвели до нездатності багатьох позичальників вчасно виконувати свої зобов'язання.

Важливо зауважити, що починаючи з 2014 року та упродовж 2015 року спостерігається скорочення обсягів залучення банківських вкладів, що пов'язано із несприятливим економічним становищем і наростанням кризових процесів у національній економіці. На можливість банку залучати депозитні кошти має вплив не лише загальний стан економіки країни, але й регіону, в якому він здійснює свою діяльність, а також падіння ВВП, кризи неплатежів, бюджетного дефіциту, стан фінансового ринку, попит на банківські послуги, рівень банківської конкуренції, політика НБУ та Мінфіну України, регіональна специфіка та стан соціального становища.

Отже, сьогодні БСУ має не стабільну фінансову стійкість, що і впливає на стан її фінансової безпеки, а це, відповідно, відображається на діяльності банків. Також, можна спостерігати, що серед населення панує недовіра до банків в Україні, тому кошти накопичуються і зберігаються домогосподарствами поза банками, що негативно впливає на макроекономічні показники країни [2].

У зв'язку з погіршенням фінансового стану банківської системи України виникає загроза її фінансової безпеки. Тому, важливим питанням сьогодні є ефективне регулювання і нагляд з боку Національного банку України за діяльністю банків другого рівня.

Сучасна система регулювання банківської діяльності включає державні та ринкові інструменти впливу. Регулювання діяльності банків від імені держави здійснює Національний банк. Формою регулювання є нормативні та індивідуальні акти. Система банківського регулювання має ієрархічну структуру і функціонує як єдиний механізм у складі центрального апарату та регіональних управлінь НБУ. Структура системи банківського регулювання і нагляду на рівні Національного банку України станом на 12.03.2016 р. представлена наступними структурними одиницями: генеральний департамент банківського нагляду; департамент контролю, методології та ліцензування валютних операцій; департамент нормативно-методологічного забезпечення банківського регулювання та нагляду; департамент реєстрації, лі-

цензування та реорганізації банків; департамент фінансового моніторингу.

У статті 66 Закону України “Про банк і банківську діяльність” визначено наступні завдання банківського регулювання:

- забезпечення стабільності та надійності банківської системи;
- захист інтересів вкладників;
- підтримка достатнього рівня стандартизації і професіоналізму в банківській сфері;
- забезпечення прозорості політики і діяльності банківського сектору в цілому і кожного банку окремо; – створення конкурентного середовища у банківському секторі [1].

Невід’ємною складовою банківського регулювання є забезпечення захисту інтересів вкладників і кредиторів для підтримки довіри суспільства до банківського сектора. Низька довіра населення зумовлена закритістю інформації про діяльність банків, їх проблеми та ризики. Це насторожує вкладників і кредиторів, оскільки немає гарантій збереження їх коштів. Ще одна проблема – недостатній рівень економічної обізнаності реальних і потенційних клієнтів банків.

Отже, державне регулювання банківської системи України, на нашу думку, має бути спрямовано на: створення нормативно-правового поля діяльності комерційних банків, власне таке регулювання відповідало б сучасним тенденціям банківської діяльності; побудову системи взаємозв’язків та взаємозалежності між державними органами влади при реалізації фіскальної та монетарної політики; формування конкурентоспроможності вітчизняної банківської системи за умов світових інтеграційних процесів; здійснення ефективного та своєчасного нагляду за дотриманням чинного банківського законодавства банками України; координацію діяльності державних урядових структур на ринку зовнішніх за позичень.

#### Список використаних джерел

1. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 07.12.2000 № 2121–III. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2121-14/page2>
2. Т. М. Болгар Проблемні кредити у банківській діяльності в умовах фінансової кризи : монографія / Т. М. Болгар – Кременчук : Видавництво ПП Щербатих О. В., 2013. – 368 с.
3. Ковальчук Н.О., Павлюк А.О. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств / Н.О. Ковальчук, А.О. Павлюк // Економіка і суспільство. – 2016. - №3. – С. 203-208.
4. Соснова А. Банки-банкрути України. Чому фінустанови банкрутують одна за одною? [Електронний ресурс] / Анастасія Соснова // «Слово і Діло». – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.slovoidilo.com>

ua/2015/05/14/statija/finansy/banky-bankruty-ukrayiny.-chomu-finustanovy-bankrutuyut-odyn-za-inshym.

5. Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>

*Науковий керівник: Т. М. Болгар, доктор економічних наук, доцент.*

**Д.В. Якушев**  
*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління  
при Президентіві України, Дніпро*

## **ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ**

Децентралізація влади передбачає подальше забезпечення сталого розвитку держави. Органи місцевого самоврядування є основним елементом муніципального управління, а при подальшому одержанні більших прав та можливостей, мають вирішувати більш якісно проблеми територіальної громади. Інтеграція екологічної політики в усі галузі економіки та вдосконалення системи екологічного управління демонструє про те, що сталий розвиток держави не можливий без екологічної складової. Актуальність проблематики сталого розвитку в Україні є очевидною, так як нерациональне використання природних ресурсів, забруднення навколишнього середовища, стали нормою для багатьох галузей економіки.

На виконання Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» в Україні поступово утворюються об'єднані територіальні громади. Але ряд проблемних питань, які постають перед органами державної влади, органами місцевого самоврядування необхідно обговорювати та вирішувати.

Ефективне управління природоохоронною діяльністю дає можливість соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади без погіршення стану довкілля та обрання найбільш ефективних шляхів управління в сфері охорони навколишнього природного середовища. Перед об'єднаною територіальною громадою стоять практичні завдання з розвитку єдиної системи екологічного менеджменту та екологічного аудиту, впровадження стратегічної екологічної оцінки, вдосконалення механізмів фінансування екологічних заходів тощо.

Впровадження стратегічної екологічної оцінки (СЕО) для європейських країн є нормою. СЕО слід розуміти як системний і запобіжний процес, що здійснюється з метою аналізу впливу на довкілля запропонованих проектних документів стратегічного характеру, а також з метою інтегрування результатів оцінки в процес прийняття рішень. Згідно із протоколом про стратегічну екологічну оцінку до конвенції про оцінку впливу на навколишнє середовище в транскордонному контексті, СЕО – це

«оцінка ймовірного впливу на довкілля, у тому числі і здоров'я населення, яка складається з визначення сфери охоплення та підготовки екологічного звіту, забезпечення участі громадськості і проведення консультацій та врахування екологічного звіту та результатів участі громадськості і консультацій у плані або програмі». СЕО розглядається як перспективна методологія для розвитку та вдосконалення процесів планування в цілому та інтегрування екологічної складової в заходи політики, плани та програми.

В основних положеннях Стратегії державної екологічної політики України на період до 2020 року, метою якої є стабілізація і поліпшення стану навколишнього природного середовища України шляхом інтеграції екологічної політики до соціально-економічного розвитку України для гарантування екологічно безпечного природного середовища для життя і здоров'я населення, впровадження екологічно збалансованої системи природокористування та збереження природних екосистем, можна спостерігати елементи СЕО. Але існуюча система розробки програм соціально-економічного розвитку території органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, потребує модернізації, так як результат від впровадження таких програм не завжди має очікуваний ефект. Розробка та реалізація цільових екологічних програм на етапі утворення об'єднаних територіальних громад потребує впровадження процесу СЕО.

Вдосконалення державної екологічної політики в своїй основі повинна містити конкретні цілі, завдання і напрямки розвитку. Розробка стратегічних планів, формування та реалізація проектів екологічного розвитку, впровадження моделі проектно-орієнтованого управління є найбільш оптимальними підходами, щодо переформатування вітчизняної екологічної політики та подальшого сталого розвитку України.

Відповідно до реформ, що впроваджуються в Україні, вкрай необхідне формування цілісного управлінського механізму, що сприяє дотриманню вимог сталого розвитку та сучасних світових тенденцій.

Концепція екологічної політики безперервно розвивається, виявляючи нові рішення природоохоронних проблем, як в розвинутих країнах так і в країнах, що розвиваються. За останні роки в Україні відбулися вагомні політичні зміни, з усвідомленням політичною елітою неминучої реформи децентралізації влади. Результатом проведення реформ, які відбуваються в Україні, повинно стати покращення соціально-економічних умов громадян, у тому числі і забезпечення екологічного розвитку. При подальшому реформуванні, вітчизняні владні інститути мають враховувати екологічну складову сталого розвитку з урахуванням досвіду передових світових держав.

*Науковий керівник: В.М. Молоканова, доктор технічних наук, доцент.*

ДЛЯ ПОДАТК



Наукове видання

I Всеукраїнська науково-практична конференція  
молодих вчених і студентів

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

Тези доповідей

29 березня 2017 р.

(українською, російською, польською та англійською мовами)

Комп'ютерна верстка *А.Ю. Такій*

---

Підписано до друку 21.03.2017. Формат 60×84/16.  
Ум. друк. арк. 10,93. Тираж 120 пр. Зам. № .

---

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.

Віддруковано у ТОВ «Роял Принт».  
49052, м. Дніпро, вул. В. Ларіонова, 145.  
Тел. (056) 794-61-05, 04  
Свідоцтво ДК № 4765 від 04.09.2014 р.