



**УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ**

УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВИЩА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ПРАЦІ в м. КАТОВІЦЕ  
БІЛОРУСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ  
ЗАКЛАД ОСВІТИ «ІНСТИТУТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ» (БІЛОРУСЬ)

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

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

**Тези  
доповідей**

**8 грудня 2020 р.**



УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВИЩА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ПРАЦІ в м. КАТОВИЦЕ  
БІЛОРУСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ  
ЗАКЛАД ОСВІТИ «ІНСТИТУТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ» (БІЛОРУСЬ)

---

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

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

**Тези доповідей**

**8 грудня 2020 р.**

Електронне видання

Дніпро  
2020

**Організаційний комітет:**

*Г.Я. Митрофанова*, доктор економічних наук, доцент – голова оргкомітету;  
*В.Є. Момот*, доктор економічних наук, професор;  
*Ю.Є. Петруня*, доктор економічних наук, професор;  
*Ю.І. Данько*, доктор економічних наук, професор;  
*О.А. Євтушенко*, кандидат економічних наук;  
*О.М. Литвиненко*, кандидат економічних наук, страший викладач;  
*Ж.В. Піскова*, кандидат економічних наук, доцент.

С 91 Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: VI Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей, Дніпро, 8 грудня 2020 р. [Електронний ресурс]. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. – 208 с.

ISBN 978-966-434-501-6

Збірник містить тези доповідей учасників VI Міжнародної 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, управління бізнес-процесами суб'єктів господарської діяльності, формування організаційної культури, удосконалення особистісних і колективних творчих здібностей менеджерів, а також шляхи вирішення деяких проблем державного управління.

**УДК 658.1**

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

## ЗМІСТ

<b>Секція 1. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ</b> .....	<b>8</b>
<b>Тарасенко А.В.</b> Improvement of enterprise management in modern market conditions of economy .....	8
<b>Бірюкова Д.А.</b> Оцінка системи мотивації на підприємстві та шляхи її удосконалення .....	10
<b>Бурдакова В.В.</b> Управління персоналом підприємства .....	12
<b>Дмитренко В.Р.</b> Тенденції сучасної системи управління персоналом в організації: проблеми та перспективи.....	14
<b>Дмітрохіна К.С.</b> Інноваційна діяльність в медицині.....	17
<b>Єрмоленко Д.В.</b> Теорія втрат: вибір в умовах невизначеності .....	18
<b>Залуцький Р.О.</b> Вплив діджиталізації на бізнес-процеси.....	19
<b>Зарувінська А.А., Логвінова В.С.</b> Управлінські бізнес-рішення на прикладі діяльності компанії ІКЕА.....	22
<b>Казак В.В.</b> Сутність лідерства .....	24
<b>Кісіль Н.С.</b> Особливості матеріальної та нематеріальної мотивації за умов невизначеності .....	25
<b>Кіяшко В.М.</b> Проблеми керівництва в менеджменті організації .....	27
<b>Клецова Ю.Ю.</b> Сучасна практика функціонування бізнесу: новітні управлінські виклики .....	29
<b>Климович Н.И., Дробышевская В.Н.</b> Управление персоналом организации в условиях цифровизации .....	31
<b>Колесник Д.С.</b> Оцінка системи мотивації на підприємстві та шляхи її удосконалення .....	33
<b>Кононенко А.В.</b> Когнітивні дисонанси і типи темперамента. Як пов'язати і використовувати в менеджменті .....	34
<b>Лікар В.О.</b> Вплив хронофагів на самоорганізацію праці при дистанційному навчанні .....	37
<b>Ляхевич С.Д.</b> Управління прибутком підприємства .....	39
<b>Максименко О.О.</b> Мотивація студентів при працевлаштуванні .....	41
<b>Мірошниченко А.Т.</b> Цифрова трансформація системи управління персоналом підприємства .....	43
<b>Мурай А.О.</b> Роль DIGITAL-стратегії в сучасному бізнесі.....	45
<b>Назаренко К.А.</b> Впровадження сучасної системи методів мотивації персоналу підприємства .....	47
<b>Недомовна О.О.</b> Криза на підприємстві, ознаки та причини .....	50
<b>Пермінова Д.Д.</b> Цифрові інструменти просування товарів (послуг) в умовах пандемії.....	52
<b>Пікалова В.В.</b> Онлайн торгівля в умовах глобальної пандемії .....	54
<b>Поліхун Д.</b> Розвиток підприємництва в умовах євроінтеграції.....	56

<b>Полянська А.С., Савчук С.В.</b> Виклики та вимоги формування стратегії підприємства в умовах діджиталізації.....	58
<b>Пясецька Н.С.</b> Методи прийняття управлінських рішень в сучасному менеджменті.....	60
<b>Романюк Т.О.</b> Важливість і етапи впровадження інновацій.....	62
<b>Самбор А.Ю.</b> Еволюція організаційних структур управління.....	64
<b>Скупенко В.В.</b> Підвищення мотивації та рівня залученості персоналу на підприємстві.....	67
<b>Тюменцев В.С.</b> Проблеми удосконалення організаційних структур управління підприємств.....	69
<b>Хімич В.С.</b> Сутність діагностики кризи на підприємстві.....	71
<b>Швецова А.Р.</b> Удосконалення організації інтермодальних перевезень пасажирів у приміському та міському сполученні.....	72
<b>Шевцова Е.С.</b> Потенціал розвитку ринка транспортно-логістических услуг в Україні.....	74
<b>Шмаркатюк К.С.</b> Принципи управління персоналом на підприємстві.....	77
<b>Шушура Я.Д.</b> Порівняльна характеристика підходів до управління якістю.....	79
<b>Юдіна Д.В.</b> Особливості формування системи менеджменту на підприємствах.....	81
<b>Юрчишина М.С.</b> Шляхи підвищення ефективності інноваційної діяльності науково-конструкторських підприємств.....	83
<b>Яремич А.А.</b> Використання інформаційних технологій в менеджменті.....	85

<b>Секція 2. ЕФЕКТИВНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....</b>	<b>88</b>
<b>Волосатов Р.В.</b> Сутність стратегічного планування.....	88
<b>Герасимчук М.М., Сенік Л.Я.</b> Методи управління сімейними фермерськими господарствами «Західний равлик» та «Агротерм» у Львівській області.....	89
<b>Дворецков Б., Коголь Я.</b> Влияние пандемии на деятельность стартапов в Беларуси.....	93
<b>Дзюба К.В.</b> Елементи маркетингової стратегії сучасного підприємства.....	96
<b>Ковалевский Д.А., Соломенников В.С.</b> Эмерджентные системы в социально-экономической сфере.....	97
<b>Лемешова К.В.</b> Управління фінансами в банківських установах.....	101
<b>Максимкова А.С.</b> Особенности контроля на ЧТУП «Максимковы и Компания».....	103

<b>Мацкевич Л.И., Мойсеенок О.В.</b> Малий и средний бизнес в Республике Беларусь в условиях кризиса.....	106
<b>Митько А.А.</b> Использование элементов комплекса маркетинговых коммуникаций в ИООО «Белевросеть».....	108
<b>Павлик В.В.</b> IT-галузь – стратегічна сфера нових можливостей для України .....	110
<b>Панченко К.С.</b> Рекомендації щодо організації процесу стрес-тестування комерційними банками України.....	112
<b>Перерва І.О.</b> 9 уроків лояльності. Досвід із середини компанії «SOUTHWEST AIRLINES» .....	114
<b>Стребкова О.А.</b> Антикризова стратегія підприємства.....	116
<b>Фурсова І.І.</b> Брендинг як функція управління компанією.....	118

<b>СЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ. РОЗВИТОК ОСОБИСТІСНИХ І КОЛЕКТИВНИХ ТВОРЧИХ ЗДІБНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ.....</b>	<b>120</b>
<b>Александрова А.Д.</b> Обробка заперечень клієнтів .....	120
<b>Аршинова А.А.</b> Роль корпоративної культури в малому бізнесі.....	121
<b>Балашевич А.А.</b> Система підготовки, перепідготовки кадрів на ОАО «Лидское пиво» .....	122
<b>Берестовська М.А.</b> Вплив корпоративної культури на управління підприємствами.....	125
<b>Бут К.А.</b> Проблематика формування організаційної культури в сучасному менеджменті .....	127
<b>Віннікова Е.О.</b> Сутність конфліктів в організації .....	129
<b>Естерман З.В.</b> Проблеми комунікації в умовах пандемії.....	131
<b>Касьяненко М.С.</b> Управління формуванням організаційної культури та організаційної поведінки. Розвиток особистісних і колективних творчих здібностей менеджерів.....	132
<b>Лебідь К.Г.</b> Сильна корпоративна культура як запорука ефективного командування .....	133
<b>Литвин Д.І.</b> Передумови підвищення ефективності управління персоналом підприємства .....	135
<b>Неватус А.О.</b> Поведінка керівника у конфліктних ситуаціях.....	137
<b>Петухова М.В.</b> Роль SOFT-SKILLS в управлінні проектами .....	138
<b>Пільгун К.Р.</b> Відповідність стилів лідерства умовам діяльності підприємства .....	140
<b>Приходько К.В.</b> Методи пошуку та залучення молодих IT талантів.....	141
<b>Трубей О.М., Федчун І.С.</b> Вплив корпоративної культури на ефективність бізнес-процесів компанії.....	143

<b>Федоришина О.В.</b> Особливості поведінки менеджера в конфліктних ситуаціях .....	146
<b>Фесенко О.В.</b> Формування ефективної корпоративної культури на підприємстві .....	148
<b>Шведова А.В.</b> Проблеми розвитку корпоративної культури в організаціях сфери послуг .....	150

#### **Секція 4. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ**

##### **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ..... 153**

<b>Бавдик Я.О.</b> Забезпечення Національним Банком України розвитку вітчизняної платіжної системи .....	153
<b>Багро К.В.</b> Екологічні проблеми Івано-Франківської області .....	155
<b>Балацька А.П.</b> Державне регулювання і підтримка розвитку малого та середнього підприємництва в Україні .....	157
<b>Гончар Д.А.</b> Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства в Швейцарии .....	159
<b>Кірдан С.О.</b> Обґрунтування необхідності прийняття закону України «Про паломництво хасидів до м. Умань» .....	162
<b>Миро І.М.</b> Економічна безпека держави. Теоретичний аспект .....	164
<b>Мойсеенок О.В.</b> Демографическая безопасность как часть национальной безопасности Республики Беларусь .....	166
<b>Половой М., Цапик Е.</b> Экономика Республики Беларусь в условиях кризиса .....	169
<b>Сеньо М.О.</b> Фінансова децентралізація: особливості впровадження та перспективи розвитку місцевих громад .....	172
<b>Чумак Т.В.</b> Державний контроль в системі регіонального управління .....	175
<b>Юхно А.С.</b> Державне управління землями сільськогосподарського призначення.....	176

#### **Секція 5. АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ**

##### **В ОСВІТНЬОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ..... 180**

<b>Бабенко Д.О.</b> Особливості мотивації працівників школи англійської мови .....	180
<b>Баніт О.Р.</b> Ефективні моделі управління ВНЗ .....	182
<b>Белікова О.М.</b> Управління закладом загальної середньої освіти в умовах територіальної об'єднаної громади .....	184
<b>Власова Ю.О.</b> Формування іміджу сучасної школи .....	186

<b>Євтушенко О.А.</b> Елементи дизайн-мислення в розробці навчальних продуктів для дорослих .....	187
<b>Кириї І.О.</b> Вплив іміджу на конкурентоспроможність організації .....	188
<b>Митрофанова Г.Я., Шкура І.С., Гавяда В.В.</b> Сильні сторони системи внутрішнього забезпечення якості Університету імені Альфреда Нобеля .....	190
<b>Мороз А.Д.</b> К вопросу гендерного неравенства .....	192
<b>Остапенко Ю.В.</b> Теоретичні основи позиціонування закладу фахової передвищої освіти на ринку освітніх послуг .....	195
<b>Русс О.А.</b> Сучасні теорії управління .....	198
<b>Чумак Т.В.</b> Аспекти впровадження концепції маркетингу в систему публічного управління.....	200
<b>Шасв В.І.</b> Онлайн освіта як новий тренд: погляд з обох сторін .....	202
<b>Мурайко С.В.</b> Фінансовий стан та його роль в ефективності господарської діяльності підприємства .....	204



## **СЕКЦІЯ 1. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**A.V.Tarassenko**

*Kharkiv National University of Economics of Simon Kuznets,  
Kharkiv, Ukraine*

### **IMPROVEMENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN MODERN MARKET CONDITIONS OF ECONOMY**

Today, for the successful entry of domestic enterprises into the world market, it is necessary to use modern technologies related not only to the process of production management, but also to the management of the activity of the enterprise. The application of the latest approaches, principles, methods, tools in the management of the enterprise to ensure its successful functioning in a competitive market environment is a major component of the success of the enterprise both in the domestic market and in the external. Considering features of enterprise management, it is necessary to determine the content of this category. According to L. Dyachenko, enterprise management is an economic category, which represents a special form of economic relations that affect a process, object or system to maintain its stability or to move it to another state according to the set goals. Modern enterprise management is an effective system that is able to quickly adapt the company to changes in its business environment. In such a system, profit should not be regarded as the main purpose of the enterprise, but solely as a result of the effective functioning of a properly built management system.

The main opportunities for improving the management system should be sought not in the attempts to modernize the existing system and not in the use of improving innovations, but in the introduction of innovations and innovative approaches to managing the activity of the enterprise. Improving enterprise management is possible through such an aspect of its operations as cost management. Manage enterprise costs as follows: to distinguish basic concepts and procedures, cost management systems; identify existing problems of formation and control of costs at the enterprise; to formulate models of cost management taking into account the peculiarities of industry and enterprise; to create and improve the information system; adapt the workflow to the selected information system. Another way to improve management can be to use a systems approach. A systematic approach to personnel management, which involves taking into account the interrelationships of individual aspects of personnel management and is expressed in the development of the ultimate goals, defining ways to achieve them, creating an appropriate management

mechanism that provides comprehensive planning, organization and promotion of the HR system. As in modern conditions, the main element of the whole management system is the personnel, who can be both an object and a subject of management.

Improvement of the organizational structure of the enterprise means, first of all, the need to establish the optimal number and structure of the management apparatus of the enterprise, as well as the number of employees of production departments and units in accordance with the current rules, regulations and real needs of the enterprise, taking into account current market conditions. It is also expedient to improve the system of planning, accounting and control over the main indicators of the enterprise activity through the introduction of an effective system of internal control, wide and comprehensive introduction of computer technology, the development of computer communication networks, the use of modern software: management technologies and information technologies. First, it concerns the system of organization of financial management, budgeting, management of financial flows and expenses. Strategic planning makes significant adjustments to management methods, defining a plan for the future. This management concept emphasizes market conditions, as a management criterion. The way to improve the management of production resources and inventories means the rational use of all types of material resources, the use of energy-saving technologies, and the regulation of the use of inventories in accordance with progressive standards.

One of the areas of improvement of the management system is an object-oriented approach with a complete cycle of management in determining the organizational structure, new rights and responsibilities of employees, as well as the degree of responsibility for their positions of managers and specialists of different levels. Target object-functional structure of the management apparatus will allow competent, complex, compact and timely implementation of management processes. Objectives of management are resources: material, labor, financial, fixed assets, finished goods.

Measures to improve the enterprise management will significantly reduce the management apparatus by improving its organizational structure, determine the responsibility of employees, the organizational and production structure. Therefore, for the more efficient functioning of domestic enterprises, the following factors should be taken into account when building a management system: the production process should be flexible enough to allow a rapid change in the range of products; to take into account the serious competition both in the domestic and the foreign market of products and to improve the quality of the products provided; to take into account the requirements for the quality of customer service and the time of execution of contracts, which regularly increase the requirements for the conditions of packaging, transportation, as well as more favorable bases of delivery; take into account changing demand patterns.

But there are a number of obstacles that impede its implementation into business entities: difficulty of receiving highly qualified assistance and advice, the high cost of such services; lack of financial capacity to build quality managerial potential; low level of financial market development and personnel training; high level of bureaucratic procedures.

Therefore, to improve and create, operate a modern enterprise or organization management system, it is necessary: apply modern management tools, methods within the management concept, focus on the development goals and order of improving the integrated enterprise management system and its components to ensure effective decisions, as well as organizational, staffing and technical solutions; to improve the organizational structure of the enterprise, the enterprise management information system; to use the world experience, as to find ways of cooperation domestically with foreign partners to ensure the necessary level of quality development of the management system at the enterprise.

*Research advisor: S.K. Vasilik, Ph.D., ass. prof.*

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

## **ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ**

В наш час конкуренція на ринку активно розвивається, тому перед усіма підприємствами постає завдання максимально забезпечити ефективність та якість праці своїх працівників. Головним фактором, який впливає на ефективну діяльність підприємства є достатньо мотивований персонал. Від людського фактору залежить ефективність підприємства.

Однією з важливіших функцій менеджменту є мотивація персоналу, саме вона спрямовує працівників на досягнення мети та цілей підприємства, а також їх особистих цілей. Мотивація – це сукупність факторів, які стимулюють людину до конкретних дій. Керівництву підприємства необхідно враховувати ціль підприємства, особливості виробництва, суть роботи та функції, які виконують працівники для установаження правильної форми оплати праці та мотивації [1].

Для досягнення успіху керівництво має вміти комбінувати різні види мотивації, не акцентуючи увагу тільки на матеріальній формі. Не менш ефективними складовими мотивації працівників є кар'єрне зростання та соціальний пакет. Саме ці фактори А. Колот

називає інструментами стимулювання бажаної поведінки робітників, за допомогою яких можна побудувати ефективну систему мотивації.

Є декілька вимог до системи мотивації персоналу:

- об'єктивний розмір винагороди працівника, який повинен відповідати результатам його роботи;
- персонал повинен розуміти, яку винагороду він отримає в залежності від результатів своєї праці;
- винагорода повинна повністю відповідати трудовому внеску, кваліфікації та досвіду кожного працівника;
- винагорода має бути своєчасною;
- винагорода має бути справедливою для кожного працівника;

Недотримання цих вимог може призвести до нестабільної та напруженої ситуації в колективі та негативно вплинути на ефективність та продуктивність підприємства.

Останнім часом роль нематеріальної винагороди, яка впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства набирає обертів. Вона включає в себе: соціальний пакет, навчання та підвищення кваліфікації, подарунки, відкритість керівництва перед персоналом, можливості для оздоровлення та заняття спортом, безкоштовний відпочинок під час відпустки та ін. У працівників є потреба у відчутті своєї значимості та повазі до себе. Вручення подарунків працівникам допоможе їм побачити належну оцінку їх досягнень в роботі. Подарунки з боку керівництва не вимагають значних витрат а працівники будуть розуміти, що їх віддача для досягнення цілей підприємства дійсно важлива.

Значною мірою на ефективність роботи працівників впливає атмосфера у трудовому колективі та метод управління менеджера (керівника). Щоб працівники не втрачали інтерес до роботи, керівник може інформувати про плани та перспективи підприємства, враховувати думки підлеглих при прийнятті рішень або приймати їх разом з підлеглими. Дати можливість працівнику проявити себе краще за інших (змагальний ефект). Ставити працівника перед вирішенням складних завдань.

Щоб персонал не втрачав інтерес до своєї роботи, на підприємстві треба впроваджувати мотиваційний моніторинг. Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. Його метою є збір інформації та підготовка аналітичних звітів щодо фактичного стану мотивації населення в розрізі окремих регіонів, розробка рекомендацій щодо вирішення виявлених проблем та прогнозування можливості виникнення нових та

способи їх запобіганню. Мотиваційний моніторинг допомагає слідкувати за потребами, інтересами та цінностями працівників, які постійно змінюються. Впровадження цього методу є дуже актуально в наш час, адже визначення потреб та інтересів мотиваційної спрямованості персоналу на підприємствах здійснюється вкрай поверхнево.

Отже, можемо зробити висновок, що від ефективно розробленої системи мотивації персоналу (матеріальної та нематеріальної) залежить продуктивність працівників і як наслідок ефективність та конкурентоспроможність підприємства на ринку. На сьогоднішній день підприємства найчастіше використовують тільки матеріальну складову мотивації, не звертаючи увагу на нематеріальні стимули, в наслідок чого втрачають зацікавленість у персоналу до результату діяльності підприємства. Також є помилкою брати загальноприйняті стимули для підприємства без урахування його специфіки. Тому, для кожного підприємства слід розробляти свою систему мотивації та враховувати потреби власних працівників під час її формування.

#### **Список використаних джерел**

1. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/42254/2/2018v11\\_Danilevich\\_N-Shliakhy\\_vdoskonallennia\\_102-118.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/42254/2/2018v11_Danilevich_N-Shliakhy_vdoskonallennia_102-118.pdf)

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

**В.В. Бурдакова**

*Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
Вінниця, Україна*

### **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Під управлінням персоналу розуміють діяльність, яку спрямовано на керівництво людьми, з метою реалізації цілей організації. При цьому найбільше уваги приділяють праці, таланту та досвіду працівників, а також рівню їх насолоди від роботи. Управління персоналом – це не про вибагливі правила до дій кожного робітника, а про вміння взаємодіяти з ними: мотивувати, поважати та направляти їх працю на благо компанії. В управлінській діяльності ви можете зустріти два поняття: «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами». Але це дві різні речі. Головна різниця в тому,

що в управлінні персоналом розглядається людина, як повноцінна та самодостатня особистість, при цьому велика увага приділяється правам та потребам особи. Тож при встановленні комерційних цілей зважають на зацікавленість персоналу. Щодо управління людськими ресурсами: перше - персонал сприймають як ресурс, з допомогою якого добиваються цілей організації. В цей ресурс вкладають та сприяють розвитку. Друге - найважливішим є все ж цілі компанії, а не працівники.

Головним завданням управління персоналом у теперішніх умовах є з'єднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації працівників та стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня. Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів, планування трудової кар'єри робітників та фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо [1].

На даному етапі розвитку економіку характеризують змінами норм для персоналу організації, ростом ролі цієї складової в підприємстві як у єдиній системі. Відомо, що якою б не була характеристика всіх існуючих потрібних та важливих ресурсів для роботи компанії, без ефективного колективу не можна реалізувати навіть найуспішніші ринкові стратегії, і також не можна забезпечити безперервність та ритмічність процесів у бізнесі. В теперішній час можна засвідчити, що недооцінка керівниками сучасних методів управління персоналом стає однією з основних проблем та найслабшою ланкою управління розвитку економіки. Пришвидшення розвитку усіх сфер життя пов'язані з різким ростом ролі людського фактору, й вони позначилися на зміні ролі кадрової системи в компанії та поставили управління персоналом на перший план управлінської діяльності.

Для успішного росту компанії важливо створення творчого, професійного та розвинутого колективу з урахуванням усіх персональних особливостей працівників.

Передусім ступень розвитку персоналу допомагає визначити результативне функціонування компанії. Розвиток персоналу – це системний організований процес усіх структурних змін компетентності працівників засобами повсякчасного професійного навчання для підготовки їх до виконання нових функцій у виробництві, просування у кар'єрі, утворення резерву керівників та покращення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу набуває великого значення, адже чим більшою кількістю професійних навиків та знань буде володіти персонал, тим розвиненішою буде компанія й тим більше вона буде здатна до конкурентної боротьби на сучасному ринку[2].

Управління персоналом є нелегкою складовою управління компанією. Складною адже люди за своїми характеристиками відрізняються від усіх інших ресурсів та потребують особливих підходів й методів управління. Специфіка персоналу виявляється в тому, що: перше - люди наділені інтелектом, та їх реакції на управління є емоційною й продуманою, проте не механізованими, і це значить, що процес відносин є двосторонній. Друге - люди весь час розвиваються й удосконалюються. Третє, взаємовідносини ґрунтуються на довгостроковій основі. Та останнє, люди приходять в компанію усвідомлено, з певними мотивами й цілями.

Отже, управління персоналом - це найважливіша складова в системі управління підприємством та невід'ємна частина стратегії забезпечення росту підприємства. Розвиток персоналу та кадрової політики є важливою умовою функціонування всіх організацій, тим більше в умовах неперервних змін та нестабільності зовнішнього середовища. Для сучасного етапу розвитку вчень про управління персоналом характерний перехід управління персоналом в загальну стратегію організації.

#### **Список використаних джерел**

1. Богацька Н. М., Демчук І. О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. *Регіональна економіка*. 2009. № 6. С. 11–17.

2. Ковальчук В.Г. Мотивація персоналу як один з головних чинників ефективності підприємства. *Економічні студії*. 4(26)2019. URL: [http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2019/4\(26\)\\_2019.pdf#page=71](http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2019/4(26)_2019.pdf#page=71)

*Науковий керівник: Н.М. Богацька, кандидат економічних наук, доцент*

**В.Р. Дмитренко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### **ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

2020 рік став періодом випробування українських компаній та їх топ менеджерів на міцність. Світова пандемія COVID-19, економічна криза, панічні атаки в суспільстві, емоційна не стабільність співробітників весь цей перелік виявив та показав слабкі місця в управлінні персоналом вітчизняних підприємств які були не готові опинитися в кризовій ситуації з кадровими ресурсами. Багато експертів говорять що COVID-19 дуже добре вплинув на ринок праці та на прийняття управлінського рішення в кожній галузі та дав

побічний ефект, а саме багато працівників втратили своє постійне місце роботи, компанії були не готові к дистанційному управлінню персоналом, програма мотивації різко погіршилась в грошовому еквіваленті адже у компаніях постає ціль зменшити оплату праці для того щоб підприємство змогли пережити складні часи і заощадити фінансовий капітал для виходу із передкризового становища тому увагу почали приділяти фінансовому стану компанії а не людському капіталу. Грамотно підібраний управлінський інструмент може допомогти врятувати бізнес та вчасно зреагувати на не передбачувані зміни і зберегти найцінніший ресурс компанії людський потенціал.

Побудова сучасної моделі управління є дуже тяжким процесом та може потягнути за собою ряд актуальних проблем таких як:

- Зазвичай в компаніях зустрічаються менеджери які стають найкращими серед усіх співробітників, і вони можуть знати тільки вузьку специфіку роботи, можливо навіть тільки ті функції які охоплюють його посаду, а ось в інші спеціальності вони можуть навіть не вникати. Тому такі управлінці можуть допустити дуже багато не професійних та грубих помилок в управлінні персоналом, а в дистанційному управлінні тим паче;

- Неєфективна робота в період випробувального терміну і звільнення на етапі адаптації. Нові співробітники можуть витратити багато часу на те, щоб вникнути в зміст виконуваної роботи, усвідомити основні функції свого підрозділу і його роль в структурі організації. В результаті ефективна робота починається через п'ять місяців. Частина співробітників, так і не пройшовши періоду адаптації, вважає за краще піти з компанії. Таким чином, організація зазнає збитків на утримання нового співробітника заробітна плата, організація робочого місця, витрачає час на його навчання, але натомість нічого не отримує. Відсутність системи адаптації призводить до того, що співробітник не приймає цінностей організації. Крім того, дискомфортний стан сприяє деструктивної поведінки співробітника по відношенню до організації, а саме: він починає поширювати чутки, налаштовує інших співробітників на те, що все погано в компанії, закликає не слідувати правилам і нормам, сформованим в організації;

- Позитивна психологія менеджера. Проблематика цього синдрому полягає в наступному, керівник прагне нав'язати свої риси характеру свій погляд та думку персоналу. В даній ситуації керівник може ставити себе на місце співробітника в будь-якій ситуації і вирішувати, як би він вчинив будь на його місці. Одразу можна сказати що така поведінка керівника неправильна адже кожний співробітник – це індивідуальна особистість яка має право на свою точку зору та зі своїми особливостями характеру і своїм поглядом на ситуацію;

- Ряд керівників, взаємодіючий з кадрами, ніби чекає, коли ж у відділі з'явиться працівник, який за мить вирішить всі проблеми. Цей



ідеальний співробітник ніколи не хворіє, він готовий працювати до ночі і не вимагати кращих умов праці. Але на практиці таких співробітників знайти не вдається, і керівник висловлює невдоволення діючими працівниками. Все це тільки загострює конфлікти на підприємстві;

- Проблема плинності кадрів була і буде основною проблемою багатьох організацій та корпорацій. Часто підприємства не в силах контролювати плинність кадрів, а причина цього - неефективне використання праці персоналу, розподіл зарплати, непродумане формування кадрової політики. А також частими є випадки, коли компанії не хочуть залучати до роботи молодих фахівців і багато хороших і відповідальних з них залишаються без роботи;

Розглянувши актуальні проблеми управління персоналом потрібно сказати що всі вони потребують вирішення і розробки ефективної методики їх запобігання щоб вони більше не повторювались та впоратись з цим може не кожний керівник а тільки хороший менеджер який вміє поєднувати теоретичні та практичні інструменти разом. Менеджери і робітники повинні розуміти важливість соціальних ролей в організації. Це призведе до досягнення намічених цілей розвитку підприємства, заради чого і існує організація. Ухвалення регламентації про поведінці, зобов'язання організації щодо своїх співробітників можуть стати наступним заходом по відповідальності за свої дії. Це сприяє зняттю напруженості в колективі і зокрема кожного співробітника, пов'язаної з конфліктом інтересів соціальних груп. Необхідною також є правильна побудова організаційної культури, де на чолі стоїть взаємна довіра і повага співробітників - адже саме це є запорукою ефективної діяльності підприємства. Немислимо створити соціальний-психологічний клімат без довіри між людьми [1].

Основна мета управління персоналом – це уміння ефективно використовувати навички працівників відповідно до цілей підприємства .Але при цьому завжди потрібно звертати увагу на умови праці, збереження здоров'я кожного співробітника і встановлення правильних відносин в колективі. Турбота про персонал знаходиться серед основних пріоритетів компанії, адже саме людина є найдорожчим активом.

### **Список використаних джерел**

1. Берг ден ван Гербен. 25 ключових моделей управління / Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма; пер. з англ. В. Луненко. – Харків : Ранок : Фабула, 2020. –208 с.

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

## **ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В МЕДИЦИНІ**

У сучасному світі необхідно змінювати систему охорони здоров'я і культурну трансформацію кожного з її представників. Світова медицина потребує підвищення якості медичної допомоги та впровадженні нових технологій.

Інноваційна діяльність і розвиток інновацій мають свої особливості управління. Підприємства потребують розвиненій інфраструктурі. У медичних організаціях під цим маються на увазі оснащення обладнанням, підготовленість медичного персоналу, розвиток і оцінювання персоналу, впровадження інновацій, які також є важливими аспектами розвитку нових технологій.

Інновації в сфері охорони здоров'я спрямовані на підвищення ефективності діяльності первинної ланки, ефективне використання фондів, впровадження технологій і розвиток нових організаційно-правової форми медичних організацій на тлі розробок наукових підходів до формування стандартів ведення хворих з різних видів медичної допомоги на всіх рівнях її надання.

Інноваційний розвиток охорони здоров'я - це оптимальний шлях поліпшення здоров'я і якості життя населення, боротьби з передчасною смертністю і вирішення демографічних проблем країни.

Інновація в охороні здоров'я є реалізованим на ринку медичних послуг результатом, отриманим від вкладення капіталу в новий продукт або операцію (технологію, процес). В умовах ринку установи, які надають медичні послуги, постійно змушені шукати шляхи скорочення витрат виробництва і виходу на нові ринки реалізації своїх послуг. На сьогоднішній день визначено інноваційний процес як «процес перетворення наукового знання в інновацію».

Інноваційний процес в охороні здоров'я - це послідовні події, в результаті яких інновація перетворюється з ідеї в конкретний продукт, технологію або послугу і поширюється в практичному використанні для досягнення загальнономедичних цілей.

Інноваційна діяльність відбувається і на наступних фазах життєвого циклу товару (послуги, технології) при його частковому вдосконаленні на базі поліпшують інновацій або при створенні нової моделі.

Отже, інноваційна діяльність в медицині спрямована на якісне поліпшення показників здоров'я і комфорту життя населення, збільшення тривалості життя, вирішення демографічних проблем, дозволяє країнам бути успішними в загальносвітовому масштабі і є одним з головних показників в глобальному індексі конкурентоспроможності.

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

## **ТЕОРІЯ ВТРАТ: ВИБІР В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

У статті розглядалися питання вибору в умовах невизначеності. Зрозуміло, що прийняття рішень є однією з найбільш значущих факторів, які ще більше посилюються в умовах реального часу, і зачіпають кожного суб'єкта.

Оптимальна система управлінського обліку, дозволяє оперативно отримувати необхідну облікову та аналітичну інформацію в релевантній формі і забезпечує компанію конкурентними перевагами. Формування інформації зачіпає такі аспекти діяльності підприємства, як створення бізнес-планів; розширення або скорочення видів діяльності; збільшення продуктивності, більш ефективне використання ресурсів; контроль, збільшення вартості підприємства [1]. Бюджетування як управлінська технологія спрямована на розробку та підвищення саме фінансово-економічної обґрунтованості різноманітних управлінських рішень.

Н.Г. Шредер прийняття рішень розглядає як функцію регулювання, яка пов'язана з вирішенням таких питань, як визначення основних цілей підприємства, формування асортименту вироблюваної продукції, цінової політики, капіталовкладень. На думку автора основним завданням вибору в умовах невизначеності є контроль виконання кошторису (бюджету) усередині підприємства. Прийняття рішень в умовах невизначеності засноване на тому, що кожній ситуації розвитку подій може бути задана ймовірність її здійснення. Проте варто врахувати, що застосування будь-яких, навіть самих витончених, методів не забезпечить повної передбачуваності кінцевого результату, основною метою є зіставлення запропонованих до розгляду інвестиційних проєктів на основі уніфікованого підходу з використанням максимально об'єктивних показників і впорядкування щодо менш ризикованого вибору.

Чим менше система, тим більше передбачувана вона за чинниками її функціонування. У цьому випадку прогноз поведінки системи близький до функціональної залежності. Поведінка великої системи більше непередбачена через невизначеність (незрозумілість) поведінки безлічі елементів системи, тому і вибір ускладнюється. Оптимізація процесу прийняття вибору та оцінки можливих наслідків повинні супроводжуватися системою бюджетування, це гарантовано дозволить підвищити якість управління [2; 3].

Дослідники у своїх поглядах сходяться в тому, що у багатьох реальних задачах зі статистичною ймовірністю дуже складно та часто неможливо зробити відповідні припущення і встановити закони

розподілу невизначених чинників. У класичній теорії ризику (Дж. Мілль, Н. І. Сениор) ризик визначається як збиток, що наноситься здійсненням обраного рішення. Слід зауважити, що ризик є об'єктивно неминучим елементом у прийнятті будь-якого господарського рішення в силу того, що невизначеність - неминуча характеристика умов господарювання в сучасних умовах. У випадку статистичної невизначеності ймовірність настання подій визначають через відносну частоту. У випадку нестатистичної невизначеності ймовірність настання подій визначають як суб'єктивну ймовірність - число, значення якого між нулем і одиницею. Воно характеризує ступінь переконаності суб'єкта в настанні подій. Якщо є статистична невизначеність, то іноді говорять, що рішення приймається в умовах ризику. Якщо ж є нестатистична невизначеність, то говорять, що рішення приймається в умовах невизначеності.

Прийняття рішень щодо вибору повинно враховувати максимальну, мінімальну та середньозважену ефективність відповідно з обраним критерієм, це дозволить мінімізувати існуючі в них недоліки і підвищити ефективність їх впровадження.

#### **Список використаних джерел**

1. Rudenko A. S. Account of information factor impact on efficiency of enterprise activity while making management decisions based on budgeting / A.S. Rudenko, D.V. Kabachenko // The advanced science journal / Economics: Business management and administrative services. – United States. – Volume 2014. – Issue 1. – P. 77 – 82.
2. Вопросы анализа и процедуры принятия решений. – М.: Мир. 1976 – 192 с.
3. Принятия решений в условиях неопределенности [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.knigikratko.ru/articles/6-metodov-prinyatiya-reshenij-v-usloviyah-neopredelennosti>.

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

**Р.О. Залуцький**

*Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

#### **ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ**

Діджиталізація стала невід'ємною частиною сучасного суспільства. Люди люблять усе цифрове і сподіваються на відповідне ставлення до цифровізації з боку бізнесу. Споживачі бажають взаємодіяти з банками, страховими компаніями, операторами

мобільного зв'язку та міськими адміністраціями через ПК та мобільні пристрої, очікуючи бездоганного користувацького досвіду. Цифрова трансформація необхідна бізнесу, щоб відповідати сучасним вимогам світу та його потребами.

Існує три основних поняття, які набули активності останні роки. Оцифрування, діджиталізація (цифровізація) та діджитал (цифрова) трансформація.

*Оцифровка.* Згідно з Оксфордським словником англійської мови, оцифровка – це «перетворення тексту, зображень або звуку в цифрову форму, яку можна обробити комп'ютером» [1].

Метою оцифрування є перетворення чогось, що є «паперовим» або аналоговим, у цифровий формат, код або дані, які може зчитувати та обробляти комп'ютер. Оцифровка полегшує обмін даними та розпізнавання закономірностей у великих обсягах інформації. Зазначене може впливати на основні процеси та системи будь-якого бізнесу, починаючи від логістики та процесів ланцюга поставок і закінчуючи відносинами з клієнтами та фінансами.

*Діджиталізація (цифровізація).* Хоча оцифровка та цифровізація звучать схоже, вони досить різняться. Оцифровка зосереджена на перетворенні фізичних речей у цифровий формат. Цифровізація набагато ширша за своїм обсягом. Адже, на її основі компанія використовує цифрові інструменти, технології та екосистеми з метою забезпечення більшої цінності для споживачів та клієнтів, як правило, за допомоги нового досвіду, рішень та бізнес-моделей.

Згідно [1], цифровізація – це «використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделей та забезпечення нових можливостей отримання доходу та збільшення вартості». Діджиталізація відбувається щоразу, коли бізнес використовує цифрові інструменти та послуги з метою утримання своїх споживачів.

Необхідність діджиталізації виникає під час розробки нових продуктів та є шляхом у забезпеченні більшої цінності для клієнта. Основна ідея полягає в застосуванні нових технологій, що дозволяють бути кращими, ніж цифрові технології конкурентів. Цифровізація відбувається практично постійно, коли продукт чи послуга змінюється (через технологія) таким чином, що досвід споживача або модель взаємодії перебудовується навколо інфраструктури цифрових комунікацій та медіа.

*Цифрове перетворення.* Цифрова трансформація охоплює як оцифрування, так і діджиталізацію. Вважається, що це не процес перетворення файлів бізнесу з паперу в цифровий формат та не ініціювання єдиної пропозиції щодо створення нового способу обробки скарг на товари через веб-сайти компаній. Цифрова трансформація набагато складніша і вимагає від керівників зовсім

іншого підходу до їх бізнес-процесів [2]. Цифрова трансформація – це об'єднання безлічі ініціатив, проєктів та процесів, що пов'язанні з перетворенням компанії зі стану зародження цифрової компетентності до стану використання і повного розуміння справжніх цифрових можливостей. Більше того, цифрова трансформація тримає клієнта в центрі всіх процесів прийняття рішень та стратегій. Підприємства, які намагаються здійснити цифрову трансформацію з метою надання більшої цінності споживачам, найкраще підходять для успіху.

Застосування цифрових технологій до бізнес-процесів компанії – це шлях до швидкого досягнення цілей найбільшої ефективності.

Інструментами діджиталізації бізнес-процесів підприємства є кіберфізичні системи, робототехніка, штучний інтелект, 3D-друк, великі дані, Інтернет речей тощо. На основі цих інструментів підприємства отримують безліч переваг, наприклад: автоматизацію виробничих процесів; зростання лояльності клієнтів; зниження витрат; зменшення ступеню ризиків людських факторів; оптимізацію роботи з даними; економію ресурсів; зростання іміджу компанії; підвищенню рівня конкурентоспроможності. За допомогою цифрових систем з'являється можливість працювати поза межами офісу, спрощуються способи навчання персоналу та через автоматизацію рутинних справ вивільняється час робітників на більш креативні справи, які автоматизувати не можна.

Отже, оцифровка на рівні компанії – це широкий спектр технологічних, культурних та організаційних змін, що призводять до поліпшення внутрішньої ефективності та кращої реакції на зовнішні стимули. Це не просто забезпечення інструментами та технологіями, а глибока зміна методів, якими компанії діють у забезпеченні нових шляхів захоплення ринків та утримання споживачів, у нових організаційних та управлінських структурах виробничих ланцюгів, у нових способах управління людськими ресурсами.

### **Список використаних джерел**

1. Digitizing business processes is a as disruptive in the Digital Age is as was the transition from manufacturing to the information economy. URL: <https://upboard.io/digital-organization-business-process-transformation-through-digitization/> (дата звернення 25.10.2020)
2. Mokrushina E., Digital Transformation: Digitization of Business Processes. 2017. URL: <https://www.elma-bpm.com/2017/08/31/digital-transformation-digitization-of-business-processes/> (дата звернення 05.11.2020)

*Науковий керівник: Ж.М. Жигалкевич, кандидат економічних наук, доцент*

**А.А. Зарувінська,  
В.С. Логвінова**

*Університет митної справи та фінансів, Дніпро, Україна*

## **УПРАВЛІНСЬКІ БІЗНЕС-РІШЕННЯ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ІКЕА**

Компанія ІКЕА є одним із світових лідерів з виробництва меблів. Компанія відома не тільки масштабами, якістю продукції, але й своєю самотутністю та успішним функціонуванням протягом більш як півстоліття.

Засновник компанії Інгвар Кампрад заклав основні цінності своєї підприємницької діяльності, що згодом переформувались у місію компанії: «створити краще життя для багатьох людей». Корпоративна культура ІКЕА базується на таких цінностях, як простота, скромність і контроль витрат. Менеджери компанії сформували 31 принцип керівництва, в основу яких покладені такі поняття, як мотивація, ефективність та рівність у спілкуванні. Внутрішні комунікації характеризуються взаємоповагою та здоровою конкуренцією. Всі рівні керівництва знаходяться в однакових умовах, кожен має право отримати винагороду залежно від результатів своєї роботи. Корпоративна структура ІКЕА складається з двох частин: власної та франчайзингової.

До групи компаній ІКЕА відносяться виробничі підприємства, закупівельні офіси, центри комплектації та доставки замовлень покупцям, а також більше 300 магазинів у майже 30 країнах світу.

Протягом десятиліть ІКЕА чітко дотримується трьох векторів розвитку: дешево, якісно, для всіх. Вони і сформували власне філософію компанії: «не життя заради речей, а речі для життя». ІКЕА відносить себе до *purpose led*-компаній, тобто до брендів з чіткою соціальною позицією. Це в тому числі допомагає їй оптимізувати витрати. Екологічна компонента - одна з пріоритетних соціальних цілей компанії. ІКЕА садить дерево замість одного зрубаного для виробництва. 10% продукції виробляється з відходів, а 70% відходів магазинів переробляються. Більшість магазинів мають дуже широкий часовий спектр обслуговування клієнтів. Приміщення-склади, як правило, мають ідеальне освітлення та знаходяться за межами міських центрів. Головними маркетинговими витратами компанії є створення та поширення каталогів, а також рекламні кампанії, що запроваджуються під час виходу кожної нової лінійки меблів. ІКЕА використовує на маркетингові комунікації приблизно 450 млн. дол. на рік, це становить трохи більше 1% від загальної виручки за рік.

ІКЕА є клієнтоорієнтованою компанією. Зокрема, компанія дозволяє клієнтам випробувати товар перед покупкою. ІКЕА вважає, що надає людям захоплюючий купівельний досвід, який за своїм розмахом не має аналогів в світі меблевих магазинів.

Для досягнення цілей компанія розробила кодекс поведінки для постачальників під назвою IWAY (повна назва — «Принципи ІКЕА щодо закупівель виробів, матеріалів і послуг»). В основі кодексу — широко визнані міжнародні документи і домовленості щодо захисту прав людей, екологічної та виробничої безпеки, а також цінності ІКЕА і нормативно-правові норми.

Мережа меблевих магазинів Ікеа продовжує експансію на ринки різних країн. Кожний новий ринок - це певна специфіка виходу та відповідно управлінських рішень. Так, в Україні ІКЕА випробує інтернет-магазин і нестандартний торговельний формат площею близько 5000 м<sup>2</sup> з розміщенням в м. Києві з унікальними торговельними рішеннями.

Входження на ринок України для ІКЕА мало дуже тривалий характер, в тому числі у підготовчому періоді. Компанія позиціонує свою продукцію як якісну та доступну. Проте українці середнього достатку звикли, здається, до більш бюджетних варіантів продукції. Можливим управлінським рішенням може бути здешевлення продукції шляхом здешевлення матеріалів. Варіантом управлінських дій є рішення про розміщення виробництва на території України та використання місцевої сировини. Це зменшить і матеріальні витрати, і витрати на митні платежі. Здається ідею зменшення собівартості за рахунок здешевлення матеріалів, впровадження сучасного дизайну доцільно розглядати як стратегічно актуальну, тому що саме ці фактори виглядають як пріоритетні для українського ринку. При цьому, що також важливо, компанія створить нові робочі місця в країні - можливо для своїх майбутніх клієнтів.

Перехід до етапу входження на український ринок в форматі відкриття та фізичного функціонування власного магазину вимагає управлінських рішень щодо посилення маркетингових комунікацій. Так, для залучення покупців та збереження їх прихильності до бренду можна влаштувати презентації меблів, вводити програми лояльності та бонусні картки. Також іноді доцільно влаштувати розіграші (можливо з використанням товарів, комплементарних продукції з основного асортименту меблів). Для розвитку маркетингових комунікацій ІКЕА може скористуватися в Україні вже перевіреними на практиці креативними рекламними заходами. Наприклад, встановлення у торговельних центрах великих міст бренд-зон, що приурочені до різних свят. Також, цікавий маркетинговий комунікаційний хід був зроблений у Парижі: меблі ІКЕА прикрасили зупинки міста.



Реалізація першого в Україні проекту ІКЕА щодо відкриття власного фізичного магазину надасть менеджерам компанії необхідний інформаційний матеріал для визначення шляхів подальшого розвитку компанії на ринку України.

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

**В.В. Казак**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## СУТНІСТЬ ЛІДЕРСТВА

Організації складаються з людей, які мають більшою або меншою мірою владу. Іноді авторитет виникає з звання людини в організації або зі спеціальних знань і досвіду. Інші можуть проявляти владу через міжособистісні відносини або силу своєї особистості. І все ж керівництво отримує вплив завдяки здатності надавати доступ до важливих ресурсів.

Лідер-це не просто людина, яка керує певною групою людей це так само відмінний товариш і друг так як мало бути просто призначеним лідером потрібно мати якийсь авторитет серед своїх підлеглих.

Лідером не народжуються лідерський характер потрібно формувати, так як потрібно володіти такими рідкісними якостями: прагнення, наполегливість, вірність, а також вміння мотивувати. Але також лідер повинен розуміти, що в своїй структурі він лідер, але є ситуації, коли його лідерські якості не доречні. Дуже яскравий приклад життєва ситуація Стіва Джобса, в 21 рік ексцентричний Джобс був дуже схожий на середньостатистичного топ-менеджера. Він очолив компанію разом зі Стефаном Возняком легендарну компанію «Еппл компютерс». Джобс був лідером в багатотисячній корпорації, але його стиль управління виявився не ідеальним, і він пішов з корпорації під тиском Джона Скаллі, співробітника, якого сам колись, запросив керувати своєю фірмою. Але через кілька років компанію «Еппл» знову очолив Джобс завдяки своїм знанням.

Дивлячись на цей приклад стає зрозуміло, що лідер повинен вміти адаптуватися, витримувати паузи і ніколи не опускати руки. Є безліч теорій лідерства, як лідер повинен вести себе в тих чи інших ситуаціях. Лідерство ефективно тільки тоді, коли лідер передає підлеглим, свою енергію як би заряджаючи нею співробітників. Будучи лідером, потрібно вміти вибрати таку емоцію і зарядити нею колектив щоб люди почали проявляти свої найкращі здібності.

Основні ознаки ефективного лідера:

1. Задавати темп, розділяти ризик і труднощі зі співробітниками;
2. лідери не диктатор!
3. Довіряти своїм співробітникам, делегувати повноваження;
4. Бути відкритим до нових ідей;
5. Лідера поважають, але він не повинен бути популярним;
6. Показує приклад, доводить все справами;
7. Допомагає своїй команді в прийнятті рішень;
8. Каже відкрито і тільки правду «Краще гірка правда, ніж солодка брехня»;
9. Допомагає людям відкрити, розвинути таланти.

Як вже говорилося вище, лідером не народжуються, так що ж потрібно щоб стати лідером?

Вимога лідерства - це особисте бачення - здатність візуалізувати вашу мету як доконаний факт (річ вже досягнута).

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

**Н.С. Кісіль**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ МАТЕРІАЛЬНОЇ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Тема нематеріальної мотивації персоналу досить багатьма була обговорена і донині обговорюється, але дуже актуальна в наш час коли на людей морально тисне безліч чинників. Багато хто задається питанням як зробити найбільш продуктивною роботу підлеглих? Зараз спікери, автори багатьох лекцій, джерел, дають різну інформацію, але, питання підвищення вкладення, самовіддачі в процес співробітників без додаткових непередбачених грошових витрат стоїть гостріше перед багатьма керівниками, менеджерами індивідуально.

Потрібно правильно вибирати підхід для мотивації різних категорій персоналу.

Зважаючи на обстановку у зовнішній середі, можу зазначити, що у вирішенні проблеми в ситуації з нематеріальною мотивації мені прийшла на допомогу і виявилася актуальна інформація з піраміди потреб Маслоу.

Виходячи з інформації представлені в піраміді, бачимо, які потреби для працюючих людей є пріоритетними і провідними, вибираємо з цього найбільш важливі для конкретного працівника

фактори. Наприклад, співробітникам, що відчувають потребу у визнанні, повазі, потрібно оточення постійною увагою, для них дуже важлива оцінка їх діяльності.

Або ж наприклад співробітник відчуває потребу у творчості на своїй роботі, для нього точно гроші не будуть такою мотивацією як, персональна похвала, поліпшення умов роботи, атмосфера, його моральний стан, духовне, для таких людей ці фактори є найбільшим пріоритетом ніж грошові премії.

Дуже важливим методом нематеріальної мотивації персоналу вважають потреба особистості в самореалізації, новим можливостям.

У ситуації, що склалася, на мій погляд, буде актуально вдатися до таких видів нематеріальної мотивації:

- Привітати співробітника з важливою і знаменною в його кар'єрі важливою датою.
- Робота віддалено з цікавих, незвичайних місць, які духовно і морально дають мотивацію до роботи.
- Додаткові дні відпочинку.
- Проведення психологічних, мотиваційних зборів, тренінгів.
- Суспільне визнання, авторитет серед колективу, надавати можливість відчутти себе причетним до щось більшого, ніж просто робота.

Можна дуже довго продовжувати список можливих варіантів мотивації працівника, але не можна забувати що кожен випадок завжди індивідуальний і повинен бути чітко продуманий підхід.

Варіанти і способи нематеріальної мотивації працівників, які розглянуті вище широко застосовуються на ряду з матеріальними засобами мотивації і стимулювання.

Турбота про здорову атмосферу всередині компанії, створення комфортних умов роботи потужних соціальних стимулів, повинні бути в пріоритеті в нинішній ситуації у всіх.

Роблячи висновок з цього можна сказати, що в наш час, коли навколо така напружена ситуація і багато хто змушений працювати дистанційно, з затримкою зарплати, не завжди комфортними для себе умовами праці, дуже важливим задоволення потреб високого рівня, а саме соціальних потреб, що відповідають третьому рівню піраміди Маслоу.

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

## **ПРОБЛЕМИ КЕРІВНИЦТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Менеджмент – як головна складова кожної організації, як веде економічну діяльність (виробництві) – це вид діяльності, який саме спрямований на роботу з працівниками з метою досягнення ними гарного результату для організації. Саме менеджмент супроводжує її від самого зародження і до великих злетів. Але, для того щоб розвиватися, ставати конкурентоспроможними, успішно продавати свій продукт чи послугу, потрібно налагодити всі взаємовідносини саме всередині організації.

В період сьогодення та перемін праці в організаціях малого і середнього бізнесу, які потрапили під “дамоклів меч” карантину, можна спостерігати занепад, а в деяких навіть розпад. Здебільшого для малого бізнесу проблеми ззовні є більш актуальними, а от для середніх та масштабних організацій також виявляються у внутрішньому середовищі.

Під час роботи підприємства керівники хочуть збільшити прибуток та продати більше послуг. У дослідженні ми розглядаємо основні проблеми менеджменту, які виникають на виробництві, у контексті керівництва організацією. Адже важливо пам'ятати, що, крім всього іншого, керівник – це людина, яка розуміє “мову” ринку і поведінку колег. Він впевнений, знає свою ціль та вміє планувати робочий процес не тільки свій, але й виробництва для ефективного розвитку компанії. Важливо підібрати свою методіку менеджменту, адже у кожного є особистий шлях досягнення мети.

До основних проблем, які вирішує сучасне керівництво в менеджменті організації, можна віднести такі:

1. Головною проблемою для виробництва є невміння ставити чіткі цілі, розробляти плани, нерозуміння, як правильно налагодити процес логістики в середині та невміння роздавати чіткі завдання в термінах. Навчитися робити все поступово та продумано є головним обов'язком керівництва. Проблемою є недостатній досвід, знання, розуміння. Наслідком можуть бути проблеми на виробництві, затримання здачі замовлення, погіршення умов праці для підлеглих, небажання робити свою справу краще, неефективне витрачання коштів на цілі та завдання, які не коректно були поставлені чи взагалі не потрібні.
2. Консерватизм керівника. Більшість людей, при прийомі на роботу в резюме прописують свій досвід роботи. Керівник не бажає брати людину без досвіду, давати їй багаж досвіду та навчати. Компанії

не хочуть залучати до роботи молодих фахівців, і багато хороших і відповідальних з них залишаються без роботи. Хоча це не є правильним рішенням, адже плюсів того, що людина буде працювати без досвіду, є безліч. Її можна навчити всіх професійних навичок, які потрібні для виконання завдань, заохочувати та підносити до відповідальності, підлаштовувати під себе та свою манеру роботи.

3. Звичайному кожному керівнику хочеться розвивати своє підприємство та розширюватися. Для того щоб розширювати габарити, потрібен чіткий аналіз чи дійсно треба це робити, які будуть фінансові затрати, як буде налаштовуватися процес праці.
4. Також проблеми виникають, коли керівник не дослухається до своїх менеджерів та підлеглих, кадри добираються за критерієм лояльності, а не компетентності. Не зовсім обдумані вчинки, не правильні рішення та недослухання до думок інших призводять до додаткових затрат та збитків.
5. Проблема «зірок цирку» виникає, коли керівник вважає, що якщо найманий працівник отримує певну зарплату, то він зобов'язаний працювати до повного виснаження, а головне завдання управління – не дати підлеглому засиджуватися на одному місці.
6. Проблема «старшого». Працівники досить часто можуть спостерігати за керівником. Буває таке, коли директор явно підкреслює дистанцію між собою і своїми співробітниками. Якщо він і зберігає керованість, то тільки на рівні жорстких претензій і вимог. Сучасний керівник повинен бути емоційно прозорим, щоб отримати високий ступінь довіри з боку співробітників.

Розглянувши деякі види проблем керівництва, можна спостерігати, як кожна з них буде порушувати порядок роботи співробітників, не налагоджені зв'язки керівників і колег будуть розрушувати дисципліну та порядок, ефективність, якість роботи організації. Актуальні проблеми управління персоналом говорять про те, що їх потрібно вирішувати і більше не повторювати, а впоратися з цим може тільки хороший керівник за допомогою теоретичних і практичних методів. Головна мета сучасного керівництва – це здатність розуміти складні проблеми, вирішувати їх, домагатися результату, і не важливо, які інструменти застосовуються для вміння ефективно використовувати навички працівників відповідно до цілей організації. Але при цьому завжди потрібно звертати увагу на умови праці, збереження здоров'я кожного співробітника і встановлення правильних відносин в колективі – ці фактори також впливають на кінцевий результат.

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

## **СУЧАСНА ПРАКТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ: НОВІТНІ УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ**

Сучасний етап глобального економічного розвитку характеризується виключною інтенсивністю та глибиною. Глобалізація стає, з одного боку, джерелом і стимулятором конкуренції, надаючи нові можливості розвитку, а з другого – породжує суперечності, конфлікти і кризи локального і загально глобального масштабів. На сучасному етапі глобалізація економічних процесів як закономірність світового господарства, проявляється чіткіше, ніж у попередні періоди. Охоплення цими процесами всіх країн, регіонів та континентів досягло такого високого рівня, що практично кожний новий товар, технологія чи прогресивна форма менеджменту миттєво засвоюється в усьому світі. Прогрес у стандартизації та уніфікації глобальної технологічної бази проявляється в тому, що кожний виріб, напівфабрикат чи деталь можуть бути використані за призначенням у різних країнах світу при їх споживанні або для комплектації власного продукту.

Аналогічно проявляється й інша закономірність - транснаціоналізація світового господарства. У новітній бізнес-практиці утворюються кругові, горизонтальні та оболонкові корпорації, квазіхолдинги та віртуальні корпорації. Транснаціональні корпорації домінують на ринках товарів, послуг, капіталів, технологій, управлінських інновацій, що дає підстави їх називати головними суб'єктами глобального бізнесу.

Суттєві якісні зміни у світовій економіці пов'язані з результатами науково-технічної революції, яка почалася в 70-х роках минулого століття, але у широкому вимірі вплинула на міжнародну економічну систему в останні десятиріччя. Саме тоді почала формуватися постіндустріальна модель економічного розвитку. НТР стимулювала зміни у якості робочої сили людини з переходом від домінанти суто фізичних здібностей та набутого виробничо-професійного досвіду до переважного значення її інтелектуальних параметрів. Ключовим фактором соціально-економічного розвитку стали інновації. На соціокультурному рівні це проявляється у появі та закріпленні культури інновацій.

Супільні відносини набувають характер транснаціональності. Всі країни виступають не тільки в якості су'єктів, але і в якості об'єктів глобалізації. Поширення міжкультурної взаємодії посилює взаємозбагачення різних культур.

Продуктом глобалізації є наростання культурної невизначеності, криза соціальної та національної ідентичності людей. Глобалізація культурних відносин виводить людину за рамки звичного культурного простору у нову реальність, де існують зовсім інші культури. Ці процеси є ознакою процесу формування нової глобальної культури. Глобалізація комунікаційного процесу супроводжується посиленням взаємозалежності людей, зміцненням контактів, прискоренням темпу спілкування.

Розвиток інформаційно-комунікативних технологій створює унікальні можливості для формування нової культури в онлайн-просторі. Нові культурні явища з являються саме в інтернет-середовищі, де панує абсолютна влада візуалізації. В Інтернеті існує реальна можливість спілкування та долучення до культури інших країн через візуальне сприйняття та реальні контакти у соціальних мережах.

Поточна криза, яка викликана коронавірусом, ставить перед світовою бізнес-спільнотою цілу низку питань в системі управління організаціями. Швидкість змін зовнішнього середовища бізнесу настільки висока, що тільки найбільш адаптивні до цих змін організації можуть вистояти в конкурентній боротьбі. Наслідки коронакризи потребують від компаній безпрецедентних організаційних змін.

По суті, бізнес-спільнотою реалізовано нову систему організації та функціонування бізнесу.

По - перше, використання новітніх інформаційних та телекомунікаційних технологій забезпечує радикальне зниження транзакційних витрат та посилення ринкових позицій компаній. Поле конкуренції зміщується у технологічну площину.

По - друге, тенденція он-лайн зайнятості продукує розширення технічних можливостей виконання робіт, що створює організаційні умови оптимізації бізнесу.

В той же час, виникають новітні управлінські виклики.

По- перше, оптимізація кадрового складу компаній актуалізує проблему зростання безробіття.

По-друге, зміна характеру діяльності компаній в режимі віддаленої зайнятості значно послаблює соціальну згуртованість робітників.

По-третє, комунікаційний процес, опосередкований технічними засобами, зменшує рівень взаємодії в команді. Але в той же час, це стимулює розвиток здібностей працювати в мінливих умовах та нестандартних ситуаціях.

В умовах всеосяжної інформатизації швидкість прийняття управлінських рішень втілюється у нові функціональні переваги, що значно підвищує конкурентоспроможність бізнесу.

Таким чином, в сучасних умовах відбуваються якісні зміни в системі управління бізнесом. Визначальним фактором його успішної діяльності стане здатність керівництва швидко розробляти і реалізовувати управлінські рішення на основі багаторівневої системи оцінки ризиків та удосконалення стратегічного аналізу і планування.

*Науковий керівник: Н.Г. Дуна, кандидат економічних наук, доцент*

**Н.И. Климович,  
В.Н. Дробышевская**  
*Институт предпринимательской деятельности, Минск,  
Республика Беларусь*

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

2020 год для руководителей предприятий преподнес достаточно много проблем. На ряду с глобальной конкурентной борьбой, появлением новых технических разработок, которые кардинально меняют нашу привычную жизнь – пандемия коронавируса, практически парализовала работу мировых промышленных гигантов, не говоря о предприятиях малого и среднего бизнеса. По данным университета Джона Хопкинса (США) пандемия затронула 187 стран. Многие страны ввели серьезные ограничения в работе учебных заведений, ресторанов, кафе. Самый большой «удар» получила туристическая отрасль и предприятия общественного питания. Пандемия никого не оставила в стороне. Это самый мощный вызов менеджменту за последнее десятилетие. Многие руководители задаются вопросами: Что дальше? Как эффективно управлять персоналом? Как сохранить персонал? Как выжить?

Исходя из того, что 50-75% всех рабочих мест в ведущих странах мира относится к сфере услуг, то прекращение работы одних лишь предприятий общественного питания сразу же показали критический рост безработицы и повысили нагрузку на бюджет. Однако, много отраслей экономики, справились со сложной ситуацией. В этом им помогла цифровизация. Автоматизация большинства операций изменила понятие рабочего места. Так использование цифровизации, больше не требует привязываться к определенному месту работы. Сегодня существует множество профессий с удаленным доступом к работе. Это дает возможность



персоналу больше времени уделять непосредственно выполнению трудовых функций и личного профессионального развития [1; 2].

Большинство менеджеров в сложной эпидемиологической ситуации приняло ряд важных решений по ускорению цифровизации на предприятиях. Это дало возможность создать удобную цифровую среду для своих сотрудников, что позволило сократить затраты времени и усилий для получения результата. Благодаря ИТ-технологиям в короткие сроки большинство корпораций перестроились на работу с использованием удаленного доступа. За счет этого большинство компаний сохранили свой коллектив.

Понятно, что цифровизация не является «средством» от всех болезней. Однако, до 2020 года топ-менеджеры на ИТ-технологии возлагали вспомогательную функцию, не обращая внимание на развитие и применение цифровых технологий непосредственно в своих компаниях. За последнее время отношение топ-менеджеров резко изменилось. Так как, поддерживать высокий уровень конкурентоспособности предприятия в современных условиях возможно только за счет постоянного мониторинга требований экономики и своевременного обновления всех производственных процессов. Самым главным показателем для любого предприятия является уровень производительности труда и его качество. Это возможно достигнуть только за счет правильной организации системы управления персоналом.

Первое на что надо обратить внимание топ-менеджерам в эпоху цифровизации – это управление персоналом, а точнее управление развитием персонала. Движущей силой конкурентоспособности организации является не наличие высокотехнологического оборудования, передовых технологий, а наличие высокопродуктивного персонала, его знания, опыт, интеллект, умения, навыки и талант.

Стремительное развитие и распространение цифровых технологий, сложившаяся мировая экономическая ситуация, вносит существенные изменения в структуру занятости, а самое главное в требования к квалификации персонала. Условия пандемии показали то, что на сегодняшний день выросла потребность в персонале, который умеет работать в цифровой среде. Но самое главное, возросла потребность в топ-менеджерах, которые знают как осуществить цифровую трансформацию бизнес-процессов [3].

Главными задачами перехода к цифровизации в области управления персоналом являются прежде всего привлечение мотивированного персонала, способного достигать высокой результативности труда. Однако, не стоит забывать о персонале. Персонал – это не роботы. Переход к цифровизации должен быть

грамотним і ефективним з точки зору управління емоціональним станом співробітників.

Учитывая вопросы цифровизации требования к персоналу – следует помнить о том, что цифровизация ведет к значительному сокращению персонала низкой квалификации, поэтому своевременное обучение может снизить негативные последствия перехода организаций к цифровизации.

Таким образом, топ-менеджеры в современных условиях при переходе к цифровизации прежде всего должны оснастить отделы и подразделения современным оборудованием и программами. Подумать об рациональном распределении обязанностей, а также о повышении квалификации своих сотрудников.

### **Список использованных источников**

1. Рыжова А.А. Цифровые технологии в управлении персоналом. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Москва, 2019. С. 95–99.

2. Jorrit van der Togt, Thomas Hedegaard Rasmussen (2017) Toward evidence-based HR // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 4 Issue: 2. – P. 127–132, DOI.org/10.1108/JOEPP-02-2017-0013.

3. People analytics: Recalculating the route 2017 Global Human Capital Trends [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2017/people-analytics-in-hr.html>.

**Д.С. Колесник**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ**

При сучасних умовах розвитку нашої країни вирішення завдань, які стоять перед підприємствами, можливе лише за умови створення відповідного мотиваційного базису, який буде здатним змушувати персонал підприємств до ефективної діяльності.

Головний чинник, що забезпечує розвиток підприємства, в нинішніх умовах є оптимізація системи мотивації співробітників підприємств. Таким чином, саме орієнтація на людський фактор сприяє підвищенню ефективності праці та зростанню рівня капіталізації підприємств.

У світовій практиці вирішення проблем мотивації праці постійно приділяється значна увага. Коли відбуваються динамічні зміни зовнішнього середовища, потрібно приділяти увагу вживанню

новітніх методів матеріального і нематеріального стимулювання для потреб підприємств.

Але більшість українських підприємств, переважно використовують механізми мотивації персоналу, які ґрунтуються на матеріальних стимулах, що знецінює орієнтацію співробітників підприємств на зростання продуктивності та конкурентоспроможності праці.

Побудова та використання ефективного механізму матеріального і нематеріального стимулювання є одним із важливих шляхів створення системи ефективного управління підприємством із використанням досвіду, який накопичені світовою практикою.

Враховуючи обмежені фінансові ресурси підприємств різних сфер економіки України, шукають шляхи посилення конкурентоспроможності своїх підприємств шляхом підвищення мотивації персоналу до роботи та створення адекватної системи управління персоналом, яка може впливати на поведінку персоналу, спрямовуючи їх на більш продуктивну роботу, досягнення конкурентних результатів і цілей підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Основна мета процесу мотивації – це одержання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства в сучасному конкурентному середовищі.

Отже, для мотивації праці персоналу важливо вирішити проблеми взаємоузгодження потреб, й цілей працівників і підприємства та розв'язати конфлікти, які виникають між цілями та потребами працівників та бізнесу. Для цього необхідно впровадження процесів самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікації, моніторингу реалізації заходів щодо мотивації праці.

Отже, можна дістати висновку, що мотивація - процес спонукування людини до певної діяльності за допомогою комплексної дії зовнішніх і внутрішніх чинників заради досягнення цілі компанії.

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

**А.В. Кононенко**

*Університет митної справи та фінансів, Дніпро, Україна*

## **КОГНІТИВНІ ДИСОНАНСИ І ТИПИ ТЕМПЕРАМЕНТУ. ЯК ПОВ'ЯЗАТИ І ВИКОРИСТОВУВАТИ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

Вивчення цієї теми може розширити існуючу базу когнітивних досліджень, що дасть виявлення закономірностей і зв'язків між типами темпераменту і відмінністю в поведінці особистостей [1–3].

**Когнітивні дисонанси** - систематичні помилки в мисленні або шаблонні відхилення, викликані моральними і емоційними причинами, стереотипами, збоями в обробці, запам'ятовуванні або аналізі інформації.

### **Холерик**

Властиві когнітивні дисонанси	Як блокувати / використовувати
Ампліфікація	Доручати завдання, що вимагають більш детального вивчення і більш ретельної роботи. При цьому завдання повинні бути цікавими.
Ефект надупевненості	Давати важливі доручення, спираючись тільки на попередні заслуги холерика, а не на його амбіції.
Викривлення в сприйнятті зробленого вибору	Не доручати завдань, що вимагають адаптивності і вміння швидко відмовлятися від зробленого вибору.
Розділення	Давати одне доручення, яке холерик буде вести від початку і до кінця. По його закінченню, давати нове завдання.

### **Меланхолік**

Властиві когнітивні дисонанси	Як блокувати / використовувати
Перевага нульового ризику	Не доручати прийняття рішень, пов'язаних з ризиком або надавати максимально можливий обсяг інформації по кожному варіанту рішення.
Ефект неоднозначності	Не доручати вирішення проблем з відсутньою (або неповною) інформацією.
Ефект контрасту	Віддати перевагу особистому винагороді і преміювання співробітників. Публічне визнання допустимо тільки в тому випадку, якщо ви однаково винагороджуєте весь колектив, нікого не виділяючи.

### **Сангвінік**

Властиві когнітивні дисонанси	Як блокувати / використовувати
Селективне сприйняття	Перед дорученням прийняття рішення, доручити сангвініку зробити детальний аналіз усіх існуючих факторів даної проблеми, не згадуючи, що він збирає цю інформацію для себе.

Ефект авторитету	Щоб сангвінік з більшою готовністю виконав більш складне / додаткове завдання, про це його слід попросити людини, що знаходиться на максимально високій позиції або користується великим авторитетом.
Відхилення в сторону позитивного результату.	Мінімізувати можливість суб'єктивної оцінки ситуації, надавши повну інформацію по проблемному питанню.

#### **Флегматик**

Властиві когнітивні дисонанси	Як блокувати / використовувати
Ефект фокусування	Не доручати багатопланові проекти, що вимагають расфокусування уваги.
Професійна деформація	Якщо сфера діяльності вашої організації передбачає роботу зі звичайними людьми, доручіть прийняття рішень людині, якій в меншій мірі властиво це когнітивне відхилення. Якщо ви працюєте з іншими (схожими на ваше підприємство) організаціями, ця особливість флегматиків вам тільки допоможе.
Потреба в завершенні	Мінімізувати завдання, в яких є вірогідність не завершити розпочате.
Відхилення в сторону статусу Кво	Не вимагати швидкої адаптивності, дати час на прийняття змін.

Слід враховувати те, що жодна людина не належить до певного типу на 100%. У деяких випадках варто брати до уваги особливості декількох типів особистості для однієї людини.

#### **Список використаних джерел**

1. Макрэйни Д. Психология глупостей. Заблуждения, которые мешают нам жить. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. 344 с.
2. Baron, J. (2000). Thinking and deciding (3d. edition). New York: Cambridge University Press. ISBN 0-521-65030-5
3. Юдковски Е. Систематические ошибки в рассуждениях, потенциально влияющие на оценку глобальных рисков. М.: URSS, 2008. С. 182–225.

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

## **ВПЛИВ ХРОНОФАГІВ НА САМООРГАНІЗАЦІЮ ПРАЦІ ПРИ ДИСТАНЦІЙНОМУ НАВЧАННІ**

Хронофаг – один з популярних термінів в тайм-менеджменті «хронос»-час, а «фаг»-поглинати, але в повсякденному житті це те, що краде наш час. Вони можуть бути як живими так і не живими, тобто це будь-які фактори, які призводять до нецільового використання часу. Можна вважати, що час який витрачений на досягнення постановлених цілей. Тому хронофаги з`їдає не тільки час, але і наші сили.

Зараз карантин, відповідно ця тема дуже актуальна для школярів або студентів, які вчаться вдома. Бо навколо одержувача знань щось завжди заважає або відволікає від процесу. Тоді виникають проблеми з завданнями та режимом.

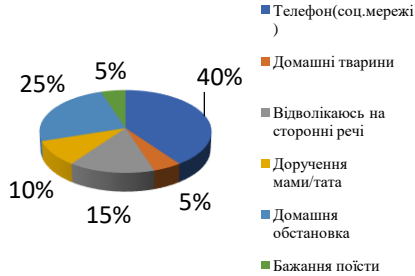
Також я провела невеличке соціальне опитування серед мого кола спілкування, тематикою якого була актуальна тема про поглиначів часу. Розподіл відповідей продемонстровано на рисунку 1.

Але завжди є вихід, це - самоорганізація, тобто встановлення цілей, планування свого дня, призначення пріоритетів. Аналізуючи отримані дані цього соціологічного опитування, я була здивована результатами, як в хорошому сенсі, так і не дуже. Вже достатньо володіючи теоретичним матеріалом, який я отримала на лекціях з дисципліни «Самоменеджмент», я сама змінила свій підхід до навчання і спробувала на собі декілька способів планування свого дня, тижня та взагалі життєвих цілей.

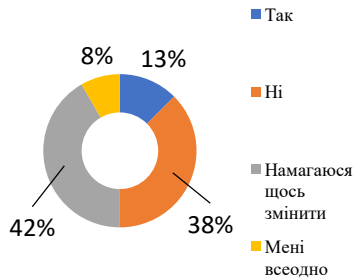
Отже, на мою думку, **ТОП-3** методи планування дня (або своїх цілей):

- Метод променевих діаграм. Більше підійде для постановки цілей, але так само можна організувати робочий тиждень.

### Види хронофагів



### Чи все тебе влаштовує?



### Знаєш, як змінити цю ситуацію?

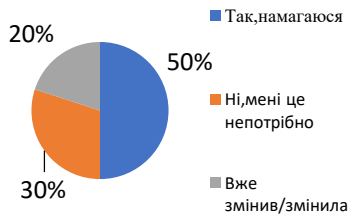


Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів

- АВС-аналіз. Тут робота з пріоритетами: завдання А (найважливіші і термінові) завдання В (другорядні)

завдання С (більш домашні, які можна попросити зробити членів сім'ї - сестру брата або батьків)

- Метод шести завдань, Унікальний по-своєму, потрібно написати 6 задач - від більш важливої до менш важливої. Головне завдання «не перестрибувати» з одної дії на іншу і коли закінчив список, почати знову, для того щоб, перевірити ще раз, самого себе.

Підсумовуючи, хочу сказати, що повністю виключити хронофаги в нашому житті неможливо. Але можна мінімізувати вплив «поглиначів часу», коли це можливо, і намагатися самоорганізувати себе, тобто використовувати методи планування в своїх інтересах, коли відбуваються збої в розкладі або щось відволікає. Час – це найцінніший ресурс, тому бажано якомога раніше навчитися його планувати і контролювати, щоб потім не шкодувати.

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

**С.Д. Ляхевич**  
*Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
Вінниця, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Прибуток компанії є головною рушійною силою ринкової економіки, джерелом власних фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення фінансово-господарської діяльності. Їх нестача призводить до запозичень, а у випадку неефективної позикової політики може, врешті-решт, призвести до фінансової кризи та банкрутства. Збільшення прибутку підприємств має великий вплив на темпи економічного розвитку країни та окремих регіонів, підвищує соціальний добробут та покращує рівень життя. З цієї причини питання компетентного та ефективного управління корпоративними інтересами є актуальним питанням для української економіки в сучасній ситуації.

Аналіз літератури про управління прибутком на підприємствах виявляє багато наукових досліджень з цього питання. Ця тема розглядається у працях таких вчених, як Н.С. Бондаренко, Т.Є. Воронкова, Т.А. Говорушко, Ж.М. Жигалкевич, С.Є. Николишин та ін.

Це одна з форм чистого доходу з точки зору розвинених товарно-грошових відносин, що виражає доданий прибуток і частково необхідну вартість товару. Що стосується розміру, прибуток - це різниця між ціною товару, що продається, і собівартістю продукції. Більша частина прибутку використовується для сплати податків,



сплати процентних позик та дивідендів. Прибуток - головний критерій ефективності підприємницької діяльності, головне завдання капіталістичного способу виробництва [1, с. 102]

Прибуток є постійно відтворюваним джерелом корпоративних фінансів. Чим вищий прибуток компанії, тим менша і вища потреба у фінансуванні із зовнішніх джерел.

Основними показниками, що впливають на величину виручки, є обсяг реалізації та собівартість. Тому на зміни обсягу продажів впливають зміни у виробництві, залишках нереалізованої продукції, прибутковості тощо. Однак слід зазначити, що зміни балансу виробленої та нереалізованої продукції також впливають на витрати (за зміни умовно-постійних витрат, витрати запасів).[1, с. 125].

Системний підхід управління прибутком - це складна багаторівнева система. Сюди входять такі підсистеми, як планування доходів, аналіз доходів, прогнозування доходів та контроль фактичних даних.

Головною метою управління прибутком є максимізація добробуту нинішніх і майбутніх власників бізнесу. Ця головна мета полягає в поєднанні інтересів власника з інтересами держави і службовців компанії.

У ринкових умовах прибуток є джерелом усіх фінансових ресурсів компанії. Сума доходу характеризує фінансові результати діяльності компанії та визначає її фінансовий стан. Прибуток є основним джерелом: 1) фінансування розвитку бізнесу; 2) науково-технічного вдосконалення потужностей та продуктів; 3) усіх видів інвестицій. Служить джерелом контролю. Враховуючи важливість прибутку, вся діяльність компанії спрямована на зростання [1, с. 102-105].

Ви керуєте інтересами вашої компанії - це те, як ви впливаєте на те, чим керуєте для досягнення конкретних результатів. Теоретична основа методу управління вимагає ретельного та обережного використання, оскільки зловживання може мати серйозні негативні наслідки.

У свою чергу, процес управління повинен враховувати багато факторів, що впливають на величину доходу. Ці фактори можна умовно розділити на дві групи:

- зовнішня - компанія не впливає на компанію
- внутрішня, на яку впливає компанія [3, с. 133].

Отже, прибуток - одне з головних завдань компанії. Існування прибутку є результатом діяльності компанії. Його мистецтво полягає у пошуку оптимального розподілу та правильному застосуванні використовуваних факторів виробництва. На ефективне управління доходами компанії впливає ряд факторів, які залежать від компанії в

цілому та зовнішнього середовища. Перспектива подальших розвідок у цій галузі полягає в вдосконаленні способу управління компанією доходами з урахуванням сучасних умов ведення бізнесу.

### **Список використаних джерел**

1. Богацька Н.М., Кузьменко М.М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. *Вісник ХНУ*. 2.2018. Хмельницький, 2018. С.102–105.
2. Блонська В.І. Вдосконалення механізму управління прибутком підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 5. С. 122–128.
3. Галушка О.Р. Особливості формування управління прибутком підприємства. *Управління розвитком*. 2019. №14. С. 131–134.

*Науковий керівник: Н.М. Богацька, кандидат економічних наук, доцент*

**О.О. Максименко**

*Університет митної справи та фінансів, Дніпро, Україна*

## **МОТИВАЦІЯ СТУДЕНТІВ ПРИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННІ**

Система мотивація персоналу на підприємствах повинна бути гнучкою, оскільки мотиви до праці можуть бути різними в залежності від категорії працівників. Більшість сучасних студентів під час навчання намагаються отримати перший досвід роботи. Мотивація студентів при працевлаштуванні має свою специфіку і вона може відрізнитися від мотивації працівників старшого віку та з досвідом роботи. Актуальність дослідження специфіки мотивації сучасних студентів пояснюється тим, що вони мають більш високий загальноосвітній рівень та професійну мобільність у порівнянні з іншими категоріями населення, однак тим не менш є труднощі при першому працевлаштуванні мотивації молоді до працевлаштування та має місце безробіття серед молоді.

Мотивація праці – це внутрішній процес, що відбувається під впливом потреб у благах, який в результаті активізує трудову діяльність. У ньому виявляється суперечлива єдність трьох компонентів: цінностей праці, вимог до роботи, можливості реалізації цих вимог [3].

Для виявлення мотивів праці студентам другого курсу спеціальності «Менеджмент» було запропоновано пройти опитування «Що є найголовнішим при працевлаштуванні?», у ході якого планувалося визначити основні чинники мотивації до роботи. Загалом в опитування взяло участь 86 респондентів. Результати наведено в табл. 1.

**Результати опитування  
«Що є найголовнішим при працевлаштуванні?»**

№ з/п	Критерій	Відсоток, тих, хто проголосував за важливість критерію
1.	Розмір заробітної платні	82%
2.	Можливість до кар'єрного зросту	65%
3.	Умови праці	62%
4.	Цікавість роботи	54%
5.	Дружні стосунки в колективі	48%
6.	Можливість самореалізації	25%
7.	Творча свобода	15%
8.	Можливість займатися чимось принципово новим	10%

За результати опитування визначено, що основними факторами при виборі місця роботи студентами є розмір заробітної платні (86%), можливість до кар'єрного зросту (65%) та умови праці (62%). Це свідчить про те, що оплата праці є основним фактором при виборі місця роботи, хоча серед опитаних студентів, що працюють, одиниці отримують зарплату, яка вища за мінімальну. Наявність у людини достатньої кількості грошей ослаблює їхню роль як мотиваційного чинника. Людина, яка забезпечена фінансово, далеко не завжди візьметься виконувати нецікаву роботу тільки задля заробітку. Для деяких людей гроші – досить слабкий мотиватор: вони шукають спокій, творчість, прагнення розвиватися тощо. Для людини ж, якій бракує найнеобхіднішого, гроші – істотний мотиваційний фактор [1]. Висока позиція критерію «можливість до кар'єрного зросту» (65%) пов'язана з бажанням задовольнити свої матеріальні інтереси. Студенти не хочуть засиджуватися на одному місці, прагнуть швидко змінювати посади і, як наслідок, підвищувати свій рівень доходу.

Не набули високого ступеня важливості такі критерії як «потреби в самореалізації», «творча свобода», «можливість займатися чимось принципово новим» у майбутній роботі. Можливо це більш актуально для людей з великим досвідом роботи.

Сучасні роботодавці зараз надають перевагу випускникам з досвідом. В умовах вільного і самостійного працевлаштування і жорсткої конкуренції за привабливі робочі місця пошук роботи молодими людьми починається значно раніше отримання диплому. Компанії все частіше виходять на контакти з вищими навчальними закладами і пропонують студентам практики, стажування, спецкурси і

факультативи, направлені на підвищення їх професійної орієнтації та адаптації до реальної роботи [2].

Таким чином, проведені дослідження можуть мати практичну значущість для працевлаштування студентської молоді. За умов використання системи мотивації, адаптованої для студентів, компанії можуть отримати енергійних, креативних, грамотних мотивованих працівників, здатних з часом підняти компанію на новий конкурентоспроможний рівень.

### **Список використаних джерел**

1. Занюк С.С. Психологія мотивації . К.: Либідь, 2002. – С. 267
2. Кобзиста І.Л., Махмудов Х.З. Мотиваційні фактори сучасної молоді на ринку праці. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 22. С. 165–168.
3. Сенченко В.А. Проблемы мотивации поведения и деятельности человека. Модульный курс психологии. Модуль “Направленность” (Лекции, практические занятия). К.: Миллениум, 2004. 521 с.

*Науковий керівник: Н.В. Ковальчук,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності*

**А.Т. Мірошніченко**

*Університет митної справи та фінансів, Дніпро, Україна*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Необхідність проведення цифровізації пов'язана зі зміною поведінки, коли із розвитком технологій підвищуються вимоги до зручності користування і швидкості доступу до продуктів та сервісів, їх наявності на різноманітних цифрових додатках та платформах портативних смарт-пристроїв, високої продуктивності при зниженні вартості.

Основою сучасного управління персоналом є побудова моделі smart working (розумної праці), яка передбачає використання нових технологій та розробку існуючих технологій для покращення продуктивності та задоволеності, отриманих від роботи. Основними перевагами даної моделі є: зростання оперативності роботи; ефективне використання обмежених ресурсів, економія витрат; підвищення рівня продуктивності у зв'язку з гнучкістю кадрової політики; збільшення рівня інвестиційної привабливості компанії.

Для побудови даної моделі на підприємстві необхідно впровадити застосування наступних технологій: інтегровані мобільні

додатки та автоматизацію HR-процесів, хмарні сервіси, прогнозу реорле - аналітику, штучний інтелект, доповнену реальність.

Мобільний додаток Програмне забезпечення призначений для роботи на смартфонах, планшетах та інших мобільних пристроях. Використання такого додатку у системі управління персоналом дозволить здійснювати як прості функції менеджменту (управляти часом, визначати місце зустрічей, відстежувати переміщення та повідомляти про запізнення, доставляти мультимедіа-повідомлення, в тому числі навчальні, контролювати рівень стресу і регулювати перебіг робочого дня, оптимізувати плани дій) так і специфічні HR-функції (он-лайн рекрутинг, автоматизація HR-сервісів, відстеження та оцінка якості онлайн навчання, розвиток і кар'єрне просування, нарахування компенсацій, управління продуктивністю із застосуванням гейміфікації, вимірювання та підвищення залученості, забезпечення зворотного зв'язку тощо).

Хмарні сервіси - вид мережевих послуг, які дозволяють інформаційними засобами віртуального середовища розширити програмно-технічні ресурси комп'ютерного пристрою користувача. Перевагою застосування хмарних сервісів у HR є подолання комунікаційних бар'єрів, підвищення продуктивності, збереження часу, централізація обміну даними та їх збереження. Хмарні сервіси дозволяють полегшити процес рекрутингу (потокове опрацювання великої кількості запитів, автоматична обробка інформації для прийняття рішення), покращити якість трудового життя (за рахунок полегшення внутрішньоорганізаційних комунікацій, автоматизації оцінки та рейтингування, досягнення більшої справедливості та довіри до результатів), зменшити робоче перевантаження (автоматизація рутинної роботи, зменшення витрат часу та ресурсів на оформлення та зберігання супроводжуючих документів).

Прогнозна реорле-аналітика – різновид аналітики, який застосовується для візуалізації та аналізу великих обсягів даних у глобальному вимірі, поєднує в собі методи прогнозних сценаріїв розвитку та інтелектуального аналізу, виступає ефективним інструментом для прийняття рішень і їх прогнозування з метою уникнення суб'єктивності. Використання реорле-аналітики зменшує кількість людських помилок при прийнятті рішень, поліпшує управління робочим навантаженням, підвищує обґрунтованість та об'єктивність прийнятих рішень.

Доповнена реальність – це доповнення фізичного світу за допомогою цифрових даних, яке забезпечується комп'ютерними пристроями (смартфонами, планшетами) в режимі реального часу. Застосування технологій доповненої реальності розширює можливості залучення талантів, навчання та розвитку.

Штучний інтелект - властивість інтелектуальних систем виконувати творчі функції, які традиційно вважаються прерогативою людини. Інтегровані програмні продукти, продумані алгоритми відповідей на дії користувачів дозволяють створити «образ людини», здатної ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансію, новими співробітниками, які проходять адаптаційне навчання, спеціалістами з пільг та компенсацій при нарахуванні зарплат та бонусів, HR-менеджерами та лінійними керівниками під час створення аналітичних звітів. Це забезпечує підвищення точності інформації управління людьми. Технології штучного інтелекту допомагають ефективно автоматизувати функції бек-офісу для надійних HR-транзакцій та надання послуг за допомогою чат-ботів.

Поряд з перевагами даних технологій, існує ряд недоліків, серед яких можна виділити наступні: недостатня підготовленість персоналу до роботи у цифрових умовах, нестача висококваліфікованих кадрів, достатньо високий рівень витрат на розробку і впровадження нових технологій, підвищення загроз та ризиків кібербезпеки, залежність ефективності роботи від якості зв'язку.

Для зменшення впливу зазначених негативних факторів необхідно сформулювати нову стратегію розвитку і адаптації персоналу з урахуванням цифрової спрямованості, тренінги на базі підприємства або іншого спеціалізованого закладу, системний моніторинг та аналіз якості роботи засобів зв'язку, розробку систем швидкого виявлення та усунення проблем, пов'язаних з програмним забезпеченням, використання різних методів кодування даних та багаторівневу ступінь аутентифікації, концепції гібридних мобільних додатків для створення власного додатку для зменшення витрат на розробку.

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

**А.О. Мурай**

*Національний університет «Чернігівська політехніка»,  
Чернігів, Україна*

## **РОЛЬ DIGITAL-СТРАТЕГІЇ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ**

Швидкий перехід від індустріальної економіки до економіки, заснованої на інформаційних технологіях, проникнення цифрових технологій у всі сфери суспільного життя внесли значні зміни в сучасне бізнес-середовище.

У багатьох фірмах, що охоплюють різні галузі та сектори, цифрові технології принципово трансформують бізнес-стратегії,

бізнес-процеси, можливості підприємства, продукти, послуги та ключові міжфірмові відносини в ділових мережах [1].

Цифрова стратегія – це застосування цифрових технологій до бізнес-моделей для формування нових диференційованих ділових можливостей [2]. Digital-стратегія – це маркетинговий план, мета якого розвиток бізнесу і популяризація продукту [3].

Digital-стратегія фокусується на використанні технологій для підвищення ефективності бізнесу, незалежно від того, чи це означає створення нових продуктів чи переосмислення поточних процесів. Вона визначає напрямок, який буде здійснювати організація для створення нових конкурентних переваг за допомогою технологій, а також тактику, яку вона використовуватиме для досягнення цих змін. Зазвичай, це мають бути зміни бізнес-моделей, оскільки нові технології дозволяють інноваційним компаніям надавати послуги, які раніше не були представлені на ринку. Оскільки цифрові технології стають все більш поширеними, а компанії рухаються далі по шляху цифрової трансформації, цифрова стратегія та бізнес-стратегія будуть одним і тим же [2].

Digital-стратегія повинна бути побудована на бізнес-стратегії підприємства, а також загальній маркетинговій стратегії; бути спрямованою на залучення, взаємодію й утримання споживача; мати чіткі і вимірні цілі; реалізовувати позиціонування, пропонуючи вигоду, побудовану на сервісі; використовувати онлайн і офлайн комунікаційні інструменти; взаємодіяти зі споживачем, використовуючи онлайн і офлайн канали продажу тощо.

Цифрові технології зробили аналіз та зберігання даних простішим та доступнішим для бізнесу. Здійснювати покупки та користуватися послугами можна легко та зручно в Інтернеті лише за кілька кліків. Операції з мобільними телефонами стали популярною тенденцією завдяки зручності. Можливість охопити більшу кількість людей із меншими витратами та швидшим терміном реалізації є реальністю. Штучний інтелект та автоматизація дозволяють негайно аналізувати бізнес-дані, обробляючи їх набагато ефективніше, ніж раніше.

Стратегія цифрового маркетингу вносить багато позитивних моментів для компанії та бренда, створюючи підвищену обізнаність про товари та послуги. Однією з причин, чому все більша кількість компаній спрямовує свої зусилля на розробку цифрових бізнес-стратегій, є бажання залучити більшу кількість потенційних клієнтів та підвищити їх обізнаність про підприємство.

Для збільшення трафіку та обізнаності на офіційному веб-сайті компанії важливо використовувати оптимізацію пошукової системи. Водночас, розвиваючи обізнаність про свою продукцію,

підприємству необхідно уникати надсилання великої кількості рекламних повідомлень на сторінках соціальних мереж, адже це може відвернути споживачів від компанії та продукції. Натомість варто зосередитись на порадах чи висвітленні переваг використання продукту або передплати на послугу. Важливо також постійно вимірювати продажі, які генеруються за допомогою процесів цифрового маркетингу та оптимізації пошукових систем. Це набагато важливіше за відстеження того, скільки людей відвідало сайт [4].

Проте сьогодні з адаптацією компаній до середовища цифрової трансформації бізнесу досягти конкурентних переваг стає все важче. Керівники, які досягли успіху у впровадженні цифрових технологій, повідомляють, що наявності веб-сайту та додатків вже недостатньо. Для зростання обсягів продажу, підвищення рівня лояльності клієнтів та збільшення їх бази компаніям потрібна розробка добре організованої й активної цифрової стратегії бізнесу.

### **Список використаних джерел**

1. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *ResearchGate*. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/282543175\\_Digital\\_Business\\_Strategy\\_Toward\\_a\\_Next\\_Generation\\_of\\_Insights](https://www.researchgate.net/publication/282543175_Digital_Business_Strategy_Toward_a_Next_Generation_of_Insights)

2. What is Digital Strategy? *Liferay*. URL: <https://www.liferay.com/resources/l/digital-strategy>

3. Дэн Зарелла. Digital-маркетинг по науке. Что, где и когда делать для получения максимального эффекта. М.: Диалектика, 2016. 192 с.

4. Digital Business Strategies: The Ultimate Guide. *IMD*. URL: <https://www.imd.org/imd-reflections/digital-programs-reflections/digital-business-strategies/>

*Науковий керівник: С.О. Полковниченко, кандидат економічних наук, доцент*

***К.А. Назаренко***

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

При сучасних умовах розвитку нашої країни вирішення завдань, які стоять перед підприємствами, можливе лише за умови створення відповідного мотиваційного базису, який буде здатним змушувати персонал підприємств до ефективної діяльності. Головний чинник, що забезпечує розвиток підприємства, в нинішніх умовах є



оптимізація системи мотивації співробітників підприємств. Побудова та використання ефективного механізму матеріального і нематеріального стимулювання є одним із важливих шляхів створення системи ефективного управління підприємством із використанням досвіду, який накопичені світовою практикою.

Питанням мотивації праці персоналу присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних вчених: Даниленко О.А., Кравчук О.І., Щетиніна Л.В., Савченко В.А., Колот А. М., Цимбалюк С.О., Данюк В.М., Петюх В.М., Маслоу А.Х., Мак-Клеланда Д., Альберта М., Мескона М.Х., Максвелла Дж., Хедоурі Ф., В.Оучі, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. Мак Клелланда, В. Врума, Д. Адамса, Л. Портера, Е. Лоулера, Е. Лока. та ін.

Мотивація - це процес формування такого психологічного стану людини, який визначає її поведінку, задає ставлення до діяльності, спрямовує та активізує її. У свою чергу, мотивацією праці є прагнення працівника задовольнити свої потреби, в загальному розумінні - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які визначають людину до праці і надають їй спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [4, с. 14].

Ефективна мотивація передбачає реалізацію загальних функцій менеджменту: планування, організації, стимулювання, координації, обліку та контролю, а також конкретних функцій управління, таких як аналіз існуючої системи мотивації персоналу, стратегії, цілей та принципів організаційної політики в сфера мотивації та стимулювання персоналу, планування змісту та структури системи мотивації праці, розробка форм мотивації та стимулювання праці, управління матеріальною та нематеріальною винагородою, документація, інформація та кадрове забезпечення системи мотивації та стимулювання, обслуговування та моніторинг мотивації та стимулів[3, с. 12].

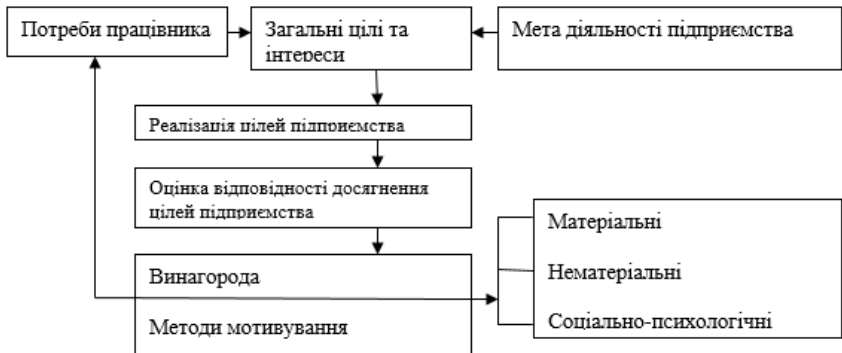
Механізм мотивації праці тісно пов'язаний із зовнішнім середовищем і тому реагує на зміни, що відбуваються в ньому, пристосовуючись до них.

Методи мотивації праці та трудової діяльності працівників поділяються на організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Менеджери повинні усвідомити, що методи мотивації повинні бути комплексними, оскільки людина характеризується великою кількістю різних мотивів та потреб. Неможливо застосувати один із видів методів мотивації, необхідно розробити оптимальну систему заходів щодо підвищення трудової активності із застосуванням комплексного цільового підходу [2, с. 97].

Моделі та механізми мотивації працівників українських підприємств передбачають використання на рівні певної галузі комплексних мотиваційних заходів: матеріальних, моральних та соціальних.

На рис. 1. наведено загальна модель мотивації персоналу підприємства.



**Рис. 1. Загальна модель механізму мотивації персоналу українського підприємства**

Джерело: за матеріалами [2]

Таким чином, узагальнюючи різні підходи, ми можемо визначити, що мотивація - це процес спонукання працівника до діяльності за допомогою комплексної дії зовнішніх та внутрішніх факторів для досягнення мети підприємства.

Суб'єктами мотивації працівників є: підприємство в цілому як цілеспрямована система; вищі керівники, лінійні та функціональні менеджери, спеціалісти з управління персоналом; первинні групи підприємства, включаючи неформальні групи; самі працівники; суб'єкти управління зовнішнім середовищем підприємства державного, галузевого та регіонального рівнів.

Об'єктом мотивації праці є весь персонал, від вищих керівників до простих працівників. Взаємодія суб'єкта та об'єкта управління трудовою мотивацією забезпечується механізмом мотивації, який структурує, організовує цю взаємодію, стабілізує та регулює її [1, с.159].

На підприємстві ТОВ «Тема Мода Юкрейн» діє прописана система мотивації персоналу, яка, крім іншого, містить положення щодо преміювання та інших видів заохочення, а також передбачає спеціальні умови виплат працівникам. Ця система виписана із правилами та формулами застосування, та є певною складовою настанови з якості підприємства. Також з боку правових аспектів систем мотивації, вона повністю відповідає нормам КЗпП.

Необхідно відзначити, що для кожної категорії персоналу важливі свої потреби, а методи впливу на них можуть відрізнятися. Тому важливо виокремити декілька категорій персоналу ТОВ «Тема Мода Юкрейн» із притаманними тільки їм способами управлінського впливу і мотивації.

Тому грамотне використання керівництвом ТОВ «Тема Мода Юкрейн» різноманітних методів управління, способів та прийомів впливу, інструментів і видів мотивації, враховуючи індивідуальний підхід до кожної з категорій персоналу, буде найважливішою умовою ефективного функціонування всієї системи управління персоналом ТОВ «Тема Мода Юкрейн», що дозволить зберігати професійні та віддані кадри.

В результаті проведеного дослідження було встановлено, що на підприємстві ТОВ «Тема Мода Юкрейн» мотивації персоналу має потребу в подальшому удосконаленні з урахуванням нових підходів і тенденції кадрового менеджменту.

### **Список використаних джерел**

1. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 9. С.158–162.
2. Дрогомирецька М.І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2017. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97–101.
3. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). К., 2016. 156 с.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2016. – 397 с.
5. Слабко Я.Я. Основні поняття і концепції мотивації праці. *Грані*. 2017. № 12. С. 37–43.

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

**О.О. Недомовна**

*Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
Вінниця, Україна*

### **КРИЗА НА ПІДПРИЄМСТВІ, ОЗНАКИ ТА ПРИЧИНИ**

Кожне підприємство прагне вижити і приносити прибуток власнику. Однак такий стан речей не змінює факту, що при роботі будь-якої організації може існувати умова іменована як криза. П. Друкер зазначає, що криза організації є наслідком фаз життєвого циклу підприємства. Для І. Митроффа криза є результатом несподіваних зривів у діяльності організації, включаючи

внутрішні та зовнішні фактори випадкового характеру. Р. Олдкорн, з іншого боку, описує кризу в результаті незапланованих подій, що порушують або загрожують нормальному функціонуванню компанії. Дж. Р. Капонігро заявляє, що кожна подія - це криза або діяльність, яка може мати потенційно негативний вплив на довіру та ефективність бізнесу і, що є типовим, залишається або незабаром буде поза контролем цього бізнесу.

Отже, функціонування організації тут трактується як процес, що складається з логічно упорядкованих фаз і етапів що переживають звичайно організації, що розвиваються. Саме з цією метою використовується концепція життєвого циклу організації, яка визначається як усі явища, або процеси, що створюють замкнене коло розвитку організації в певний період його послідовних форм розвитку [1].

Незважаючи на безліч визначень, неважко помітити, що криза є завжди небажане підприємством явище, відбувається несподівано і несе негативні наслідки, включаючи найнебажаніші, в чому крах підприємства. Це також можна розглядати як збільшення несприятливих явищ, прорив між стадіями розвитку, а також як проблему природи прийняття рішень [2].

У дослідженні, на яке посилаються численні публікації про антикризове управління, проведені в 1980-х рр. Дж. Аргенті на підприємствах, які пережили серйозну кризу, а потім занепали, як правило, мали місце такі ознаки: базувати управління бізнесом на досвіді лише однієї людини; відсутність відповідної фінансової та бухгалтерської інформаційної системи; надмірні темпи розвитку; працюють у занадто великих масштабах (стосовно технічного та фінансові можливості компанії); здійснення великих проєктів, які з різних причин не вдаються [3].

Аналіз ознак кризової ситуації на підприємстві дозволяє виділити 8 груп причин кризи:

- ринковий та соціальний (9%) - зниження попиту на продукцію компанії внутрішній, зовнішній ринки, розвиток мережі гіпермаркетів, все вищі та вищі вимоги споживачів, сильна конкуренція з іноземними компаніями,

- капітал (12%) - обмежений доступ до зовнішніх джерел, фінансування лише за рахунок власних ресурсів, коливання валюти, високий ступінь формалізація та бюрократичність процедур отримання зовнішнього фінансування, висока вартість капіталу,

- наслідки економічної політики (10%) - несприятливі норми на ринку праці та у сфері соціального забезпечення, зменшення податкових пільг, збільшення тягаря непрямих податків, складна та незрозуміла податкова система;

- внутрішні в оперативній сфері (22%) - слабкі сторони в управлінні, неправильно обрана стратегія, не відбуваються зміни у

технології виготовлення продукції, неможливість пристосувати якість продукції до якості продукції, що конкурує;

- внутрішні фінансового характеру (20%) - відсутність належного контролю фінансовий важель, інвестування в довгострокові проекти, велика заборгованість підприємств, прострочені зобов'язання;

- внутрішні внутрішньоорганізаційного характеру (13%) - низька ефективність роботи працівників, міжособистісні конфлікти, відсутність навчання працівників;

- невдалі поглинання / злиття (5%);

- неналежна приватизація підприємства (9%) [4].

Отже, виявлення кризи в організації сприяє можливості вжити заходів для виправлення помилок. Тому головною метою керівників є створення механізмів, які дозволять раннє виявлення симптомів проблем. Це те, що робить і кризи, і їх ознаки предметом теоретичних міркувань та емпіричних досліджень у всіх країн з ринковою економікою. Однак, аналізуючи сам хід кризи, її динаміку та наслідки для організації представляються інтригуючою проблемою дослідження, найважливішою в практиці управління підприємством є побудова таких інструментів, як системи раннього попередження, які уможливають постійну діагностику функціонування організації.

#### **Список використаних джерел**

1. Богацька Н.М. Методичні підходи до оцінки платоспроможності сучасних підприємств. *Економічний простір*, 2010, (41). С. 212-222.

2. Б. Ногацький, Х. Марцінкевич, Антикризове управління підприємством, Діфін, Варшава 2004, С.12.

3. Лісецька К. Ефективність систем управління якістю. *Економіка та організація підприємства*. 2003, №6.С8-12.

4. Ровенська В.В. Мотивація персоналу в період економічної кризи. *Вісник економічної науки України*. 2010, № 1, (17). С. 88-90.

*Науковий керівник: Н.М. Богацька, кандидат економічних наук, доцент*

**Д.Д. Пермінова**

*Університет митної справи та фінансів, Дніпро, Україна*

### **ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ (ПОСЛУГ) В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

Сучасне суспільство тяжіє до діджиталізації, тому маркетологи мають працювати в цифровому світі настільки ж ефективно, як і в традиційних ЗМІ [1]. До того ж, для більшості

населення у період пандемії кількість часу, проведеного в мережі Інтернет набагато більше, ніж коли-небудь. Час перебування в мережі Інтернет збільшується, тому що населення працює дистанційно та залишається вдома по вечорах та на вихідних. Тим самим, все більше потенційних споживачів протягом усього робочого тижня купують товари та послуги онлайн. Підприємства набувають нових можливостей для привертання уваги користувачів через цифрові канали.

Загалом маркетологи визначають просування, як зусилля з привертання уваги клієнтів до товару чи організації. Традиційно до основних інструментів просування зараховують рекламу, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг, особистий продаж. Основним завданням просування за моделлю «AIDA» (attention (увага), interest (інтерес), desire (бажання), action (дія)) є: поширення інформації про товар, нагадування про нього та місце збуту, інформування про переваги товару, спонукання до його придбання [2]. Інструменти цифрового маркетингу дещо інакші, але використовуються для досягнення тієї ж мети – максимальної впізнаваності товару покупцями на ринку. Серед таких:

– **Маркетинг в соціальних мережах (SMM).** Зазвичай використовують ненав'язливу рекламу, що спрямована на цільову аудиторію, яку виокремлюють за багатьма характеристиками. Сьогодні соцмережі адаптовані під усі цифрові гаджети, тому з них дуже легко збирати трафік.

– **SEO-Оптимізація.** Коригується структура сайту, наприклад додаються ключові слова і якщо споживачі надсилають запит в мережу Інтернет, то сайт з'являється на перших сторінках, тому покупці більше довіряють такому інтернет-ресурсу і, як наслідок, кількість клієнтів збільшується.

– **Контекстна реклама.** На сторінках сайту з'являється реклама товарів, споріднених з ними. Наприклад, на сайті компанії, що продає автомобілів будуть з'являтися банери та плакати, що рекламують запчастини для авто, наповнення в салон тощо. Найуспішнішою зараз в Україні є Google Ads.

Також до провідних на сьогодні інструментів інтернет-маркетингу належать:

- 1) контент з відео;
- 2) медіа-просування продукту через контент;
- 3) таргетовані email-розсилки;
- 4) адаптована до різних цифрових пристроїв версія сайту;
- 5) А/В тести – аналіз реакції користувачів на контент.

Важливо розуміти, що сьогоднішня світова криза вже стала додатковим імпульсом до потужного розвитку цифрового маркетингу і

виділення коштів на його користь, хоча ще до запровадження карантину спостерігалась тенденція до поширення digital-кампаній серед різноманітних брендів.

Клієнти потребуватимуть ще більш якісного контенту від брендів, що вже користуються їхньою довірою. На сьогодні найбільшою проблемою для маркетологів є те, що споживачі не можуть піти в магазин та обрати товари «на місці». Тому сучасні маркетологи при побудові стратегії компанії все більше приділяють увагу саме змісту своєї рекламної кампанії, наповненню сайту та оновленню сторінок в соцмережах. Споживач прагне усвідомити, що саме він купляє, тому маркетологи та SMMники створюють найбільш якісний та розгорнутий рекламний контент.

Чесний і перевірений контент, відкритість до нових форматів, зворотний зв'язок з аудиторією – це запорука успіху ефективної сучасної бізнес-стратегії.

### **Список використаних джерел**

1. Ілляшенко С.М., Іванова Т.Є. Інструменти та методи просування продукції в internet: аналітичний огляд. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 20–32.

2. Горбаль Н. І., Гошовська О.В., Садловська Г.І. Просування товарів на міжнародні ринки. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 851. С. 55–61.

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

**В.В. Пікалова**

*Університет митної справи та фінансів, Дніпро, Україна*

## **ОНЛАЙН-ТОРГІВЛЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПАНДЕМІЇ**

Сучасний світ мінливий та непередбачуваний, у ньому можуть трапитися події, що мають прямий вплив на людей. Поділяючи їх життя на “до” і “після”. Всі події потрібно розглядати не лише в негативному, а й в позитивному напрямку – використовуючи їх для покращення діяльності.

Пандемія COVID-19 стала справжнім викликом 21 століття, випробуючи на міцність світову економіку, політику та бізнес шляхом введення карантинних обмежень. Особливо це стосується сфери роздрібної торгівлі та надання послуг населенню, яка стала найбільш вразливою частиною через високий рівень соціалізації. Підприємці та

підприємства всіх форм власності вже змогли зрозуміти високий вплив необхідності використання он-лайн інструментів для просування своїх товарів і послуг не тільки на регіональних ринках, а і у глобальному вимірі.

В умовах пандемії, під час жорстких обмежень, тимчасово закриваються всі можливі точки продажу непродовольчих товарів і відповідно єдиний спосіб придбати дані товари – он-лайн магазини. Саме в цей момент значну перевагу на ринку мають ті компанії та підприємці, чий товари представлені в он-лайн просторі.

Для того щоб чітко дати відповідь на питання про необхідність онлайн продажів розглянемо приклад.

Таблиця 1

**Види підприємств за просторовою орієнтацією  
в Інтернет-середовищі**

Підприємство	«А»	«Б»	«В»
<b>Місце здійснення продажів</b>	Он-лайн магазин	Офф-лайн магазин	Онлайн та офф-лайн магазин

За типових умов та при стабільній ситуації на ринку, усі ці магазини успішно працюють, приносячи власнику прибуток, що дозволяє успішно розвивати бізнес. Пандемія визначає свої правила гри – офф-лайн магазини на певний проміжок часу необхідно закрити. І в якій ситуації опиняються наші підприємці?

Таблиця 2

**Наслідки закриття офф-лайн магазинів**

Підприємство	«А»	«Б»	«В»
<b>Наслідки закриття офф-лайн магазину</b>	Негативні зміни у роботі магазину не відбувається, натомість можливе збільшення кількості покупців	Закриття магазину призводить до повної втрати прибутку	Закриття офф-лайн магазину призводить до часткової втрати прибутку, та наявність онлайн платформи для продажу дозволяє магазину втриматися на плаву та, в подальшому, розширити кількість покупців

Відповідно до наведених даних, наявність присутності бізнесу в онлайн -середовищі створює певну “подушку безпеки” для



підприємців, вони мають змогу легше пристосовуватися до змін зовнішнього (навколишнього) середовища. Окрім цього, зміна напрямку збуту товарів та послуг в онлайн площину надає можливість значно розширити географію продажу продукції, відкриваючи нові перспективи для експансії у глобальному середовищі.

Виходячи із того, що більшість клієнтів зараз вимушені змінювати свої споживчі звички шляхом інтенсифікації використання он-лайн інструментів для вдоволення своїх потреб. Можемо зазначити, що, при продовженні карантинних заходів на більш довгий час є висока ймовірність неповернення або часткового повернення клієнтів до більш традиційного способу придбання товарів та послуг, що буде тільки покращувати та збільшувати долю он-лайн покупок у світі.

Рітейлери повинні вже змінювати концепцію ведення свого бізнесу, особливо це стосується роботи фізичних магазинів. Одна з альтернатив – використовувати можливості своїх магазинів для організації мікро-складів, центрів для обробки онлайн-замовлень або ж пункти самовивозу товару.

У даній роботі було проаналізовано необхідність онлайн продажів для запобігання фінансових втрат у сучасних умовах ведення бізнесу. Можна дійти висновку, що онлайн ресурси продажу є дійсно необхідним інструментом поживлення купівельної спроможності сучасного світу.

*Науковий керівник: В.М. Разживін, кандидат економічних наук*

**Д. Поліхун**

*Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
Вінниця, Україна*

## **РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Євроінтеграція сьогодні займає особливе місце у сфері міжнародних економічних відносин України, що підтверджується його визначальною роллю у світовій політичній системі, наявністю досягнень у соціально-економічній сфері, які свідчать про ефективність стратегії, яку обрали західноєвропейські країни, а також про ефективність механізмів та методів інтеграційного процесу, покращення, а також зростання кінцевих результатів підприємства.

Високий розвиток економіки є один з найбільш важливих чинників, які сприяють розвитку євроінтеграційних процесів, адже відсутність високорозвиненого потенціалу вітчизняних підприємств не є можливими торгівля та внутрішньогалузева кооперація. Так, як Україна вступила на шлях євроінтеграції, для багатьох підприємств це

було необхідно для того щоб забезпечити зміцнення виробничої потужності, а не її створення.

Для здійснення державної політики в сфері підтримки малого і середнього підприємництва в Європі застосовується орієнтоване на це питання законодавство; реалізується система державних програм фінансового, технологічного, зовнішньоекономічного, інформаційного, консультаційного, кадрового сприяння малим підприємствам з використанням централізованих джерелі особливих схем фінансування. Протекціоністська державна політика щодо суб'єктів МСП, спрямована на вирівнювання становища малих підприємств на ринку в порівнянні з більш великими, компенсація (в тому числі за рахунок держави) несприятливих умов виходу на монополізовані ринки і полегшення доступу до фінансово-кредитних ресурсів, участь у державних і місцевих замовленнях, усунення зайвих адміністративних бар'єрів в процесі реєстрації та ліцензування зовнішньоекономічної діяльності, обліку та звітності суб'єктів МП – ці заходи в країнах з розвинутою ринковою економікою розглядаються як найважливіші напрямки підтримки та розвитку стійкого і конкурентоздатного сектору малого та середнього підприємництва [1, с. 186].

Проте з огляду на те, що Україна насамперед одна з постсоціалістичних країн, можна стверджувати, що вона втратила свої позиції як на мікро- так і на макрорівні. А це в свою чергу гальмує розвиток національних підприємств і не дає можливості повноцінно конкурувати з міжнародними підприємствами які знаходяться як за межами України так і на її території. І цю проблему можна вважати як одну із можливих причин гальмування інтеграції України в ЄС. Було проведено багато брифінгів, обговорень, зустрічей щодо вирішення цієї та інших проблем в Україні задля покращення становища підприємств і виведення їх на новий рівень. Серед основних шляхів подолання такої проблеми можна виокремити наступні:

- підвищення рівня адаптації вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції України за рахунок удосконалення планування діяльності, обліку та калькулювання собівартості продукції;

- забезпечення розвитку підприємств на засадах диверсифікації;

- запровадження моніторингу конкурентоспроможності продукції;

- визначення корисного ефекту від використання продукції на одиницю виробничих витрат [2, с. 112].

Для того щоб відповідати вимогам євроінтеграційного середовища в Україні вітчизняні підприємства повинні відповідати таким вимогам, як використання глобальних інформаційних мереж у бізнесі; легітимність підприємницьких структур; відповідність

європейським цінностям (біопідприємництво – вид підприємницької діяльності, метою якого є сприяння вирішенню глобальних, зокрема екологічних, проблем, тобто головним ціннісним орієнтиром під час здійснення підприємницької діяльності є «якість життя») [3].

У сфері фінансової діяльності підприємств в умовах євроінтеграції позитивним є збільшення джерел фінансових ресурсів, таких як інвестиції зацікавлених європейських підприємств та організацій. Проте, для отримання можливості претендувати на таке джерело фінансових ресурсів, чи зараз чи у перспективі, підприємство повинно бути перш за все конкурентоспроможним, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

Таким чином, євроінтеграція впливає на економічні процеси в Україні не тільки на макро-, але й на мікрорівні господарювання. Це передбачає зміну моделі ведення бізнесу в окремих підприємствах по всій країні, особливо в тих, що орієнтуються на розвиток міжнародних економічних процесів та експортно- імпортних відносин. Проте для багатьох суб'єктів господарювання такі зміни будуть вимушеними та не матимуть відповідної підготовки до зміни.

#### **Список використаних джерел**

1. Воронич К.М. Міжнародний досвід організації малого бізнесу та можливість його впровадження в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 21.10. С. 184–189.
2. Шевченко О.О. Вплив Євроінтеграційного курсу України на стан і перспективи інноваційного розвитку національної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №5. С. 110–119.
3. Хачатрян В.В., Богацька Н.М. Змістовні особливості категорії «підприємницький потенціал» в умовах євроінтеграції та глобалізації. URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/21.pdf>

*Науковий керівник: Н.М. Богацька, кандидат економічних наук, доцент*

**А.С. Полянська  
С.В. Савчук**

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, Україна*

#### **ВИКЛИКИ ТА ВИМОГИ ФОРМУВАННЯ СТАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Входження світової економіки в епоху четвертої промислової революції (Industry 4.0) внесла зміни у сучасні імперативи розвитку підприємств із зміщенням пріоритетності економічних інтересів на

користь та зміцнення цінностей креативності, довіри, підприємництва. А це визначає актуальність застосування управлінських технологій, які дозволяють змінити спосіб мислення та розуміння світу з метою розроблення інструментів, необхідних для сучасних перетворень.

Зазначимо, що для реалізації будь-яких задумів підприємству потрібен стратегія – план, як формальний документ, який містить узагальнений та обґрунтований алгоритм поточного функціонування та майбутнього розвитку, що інтегрує усі рівні та структури підприємства у взаємопов'язаному та узгодженому процесі ціле покладання, розподілу необхідних для досягнення цих цілей ресурсів та контролює і мотивує імплементацію стратегію

Погоджуємось із думкою авторів, які зазначають, що в умовах змін складно формувати стратегію, але зазначимо, що стратегія необхідна як орієнтир, що дозволяє вирішувати такі завдання: врахувати сучасні імперативи розвитку; визначити актуальні для підприємства проблеми відповідно до імперативів: збалансувати інтереси підприємства з інтересами стейкхолдерів; оцінити існуючий потенціал з метою виявлення наявних та необхідних для реалізації стратегії ресурсів; розроблення конкретних заходів щодо реалізації стратегії; сформувати критерії оцінки результатів діяльності тощо.

На нашу думку, викликами формування стратегії підприємства в умовах дигіталізації – врахувати головні рушійні сили четвертої промислової революції та охопити технології, які дозволять зв'язати «фізичну та цифрову практику» та охопити зрушення, які прогнозовано наступлять як наслідки масштабів сучасної технологічної революції за рахунок розширення партнерських відносин між урядами, підприємствами, громадянами [1].

Викладене вище ставить вимоги до формування стратегій, які здатні врахувати та охопити динаміку та розмір впливу нової технічної революції. А це вимагає усвідомлення необхідності розроблення на підприємствах стратегій дигіталізації, що доповнить функції діючих стратегій підприємства, враховуючи нові виклики та створюючи передумови для удосконалення чи зміну існуючої ситуації за рахунок надання процесам імплементації стратегії більшої гнучкості та адаптивності за рахунок процесів дигіталізації. Врахувати нові виклики розвитку у формуванні стратегії підприємства в умовах дигіталізації дозволять вимоги до її розроблення, які представлені у таких етапах:

- інформаційний етап: на даному етапі накопичується, опрацьовується, структурується уся необхідна для роботи підприємства інформація; до уваги береться уся об'єктивна, релевантна, достовірна інформація та можливості її опрацювання, зберігання та використання при потребі. На даному етапі відбувається збір необхідної для формування стратегії інформації;

- когнітивний етап: на даному етапі відбувається усвідомлення актуальності та пріоритетності цифрових технологій, необхідних для підприємства, щоб відповідати викликам та вимогам сучасного розвитку. На даному етапі опрацювання релевантної інформації підприємство дозволяє з'ясувати, що планується досягнути за рахунок, зокрема стратегії дигіталізації, для чого підприємству потрібно такі зміни, яким чином підприємство може ці зміни реалізувати, включаючи способи і технології управління змінами, а також враховує, хто буде залучений до даного процесу і як реалізуватиметься відповідальність за прийняті рішення;

- управлінський етап: на даному етапі відбувається розроблення стратегії на основі врахування результатів реалізації двох попередніх етапів.

Таким чином, сьогодні підприємствам важливо вивчати світовий досвід та надбання і враховувати сучасні виклики світового розвитку, зокрема за рахунок формування та імплементації стратегій дигіталізації, що дозволяє гнучко реагувати на зміни та їх впроваджувати за рахунок цифрових технологій. Формування стратегії повинно супроводжуватись усвідомленням необхідності змін, розуміння, для чого вони потрібні, як ці зміни можуть бути реалізовані і хто буде приймати у цьому участь.

### **Список використаних джерел**

1. Шваб К. Четвертая промышленная революция. Москва: Эксмо, 2016. 208 с. – (Top Business Awards).

*Науковий керівник: А.С. Полянська, доктор економічних наук, професор*

**Н.С. Пясецька**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

Людину можна назвати менеджером тоді, коли він приймає організаційні рішення і реалізує їх через інших людей, враховуючи при цьому їх власні цілі та інтереси. Прийняття рішення, як і обмін інформацією, є основною складовою будь-якої управлінської діяльності. Управлінські рішення - це найважливіший вид управлінської праці, тому що з їх допомогою формуються управлінські дії, які, в свою чергу, забезпечують реалізацію управлінських цілей і завдань. Рішення, прийняті керівниками компанії і підрозділів,

впливають на абсолютно кожного співробітника, оскільки, саме вони будуть виконувати роботу після оголошення їм завдань. Керівник, який приймає управлінські рішення, повинен знати всю необхідну інформацію перед прийняттям кожного рішення, тому що вони мають бути заснованим на знанні об'єктивних законів у сфері функціонування керованої системи і аналізу інформації про її функціонування. Це полягає у виборі мети, програми і способів діяльності колективу в сфері вирішення проблеми або в сфері зміни мети.

Сучасний менеджер повинен бути і організатором, і вчителем, і експертом в постановці завдань, і лідером, і людиною, яка вміє слухати інших і все це тільки для початку. Він повинен знати своїх прямих підлеглих, їх здатності і можливості виконання конкретної дорученої їм роботи.

Менеджер, на відміну від звичайної людини, приймає рішення виходячи не зі своїх власних потреб, а з метою вирішення проблеми конкретної організації, наслідок цих рішень можуть істотно вплинути на життя багатьох людей, співробітників, клієнтів, партнерів.

На практиці приймається величезна кількість найрізноманітніших рішень, що мають різні характеристики. Саме рішення, прийняті керівниками організації, визначають не тільки ефективність її діяльності, а й можливість стійкого розвитку і, що найголовніше, виживання в швидкому темпі розвитку світу і різних видів діяльності. Треба пам'ятати також, що процес прийняття рішень містить в собі не тільки вибір, але і підготовку до нього, визначення необхідних елементів для здійснення цього рішення.

У сучасному менеджменті існує безліч видів управлінських рішень. Проте існують деякі загальні ознаки, що дозволяють певним чином їх класифікувати. Класифікація їх необхідна для визначення загальних і специфічних підходів до їх розробки, реалізації та оцінці, що дозволяє підвищити їх якість і ефективність.

Зазвичай, управлінські рішення класифікуються за такими ознаками:

- за ступенем визначеності (програмовані; незапрограмовані рішення)
- за характером і періодом здійснення (стратегічні; тактичні; оперативні рішення)
- за формою (письмові; усні; рішення, які застосовуються в автоматизованих системах)
- за підставами (інтуїтивні; рішення, засновані на судженнях; раціональні)
- за ознакою змісту завдання (економічні; організаційні; технічні; технологічні; політичні)
- за ступенем участі персоналу (індивідуальні; корпоративні).

Класифікація рішень дозволяє впорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, орієнтуючи керівників і фахівців в підготовці рішень, виборі кращого варіанту прийнятого і реалізованого рішення.

Хоча роль прийняття рішення в управлінні висока, але не слід її перебільшувати, бо вдосконалення управління не зводиться тільки до поліпшення процесу підготовки і прийняття управлінських рішень. Для добре злагодженої роботи необхідний саме узгоджений і спільний розвиток всіх елементів процесу управління. Професійний менеджер буде приймати рішення опираючись на свій досвід і досвід своїх підлеглих. Він повинен бути сучасним, але в той же час і пам'ятати про минулий досвід компанії, щоб не зробити таких же помилок. Важливо пам'ятати, що управлінські рішення - це продумані дії, які допомагають досягти поставлених цілей і завдань. Саме тому необхідно продумати всі можливі варіанти розвитку подій. У цьому допоможуть методи аналізу управлінських рішень, за допомогою яких можна буде припустити майбутній результат.

Будь-які прийняті рішення мають вплив на все подальше життя підприємства тому не варто на цьому заощаджувати ні сил, ні грошей, ні будь-яких ресурсів.

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

**Т.О. Романюк**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ВАЖЛИВІСТЬ І ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ**

Інновація – це впровадження нового товару або товару нової якості, методу виробництва, ринку, джерела постачання і/або організації в галузі, а також поліпшення існуючої концепції або ідеї за допомогою покрокового процесу для створення комерційно життєздатного продукту.

У чому важливість інновацій?

– Вирішення проблем: більшість ідей фактично народжуються зі спроб вирішити існуючі проблеми. Таким чином, заохочуючи інновації, відкриваються двері для вирішення проблем як всередині компанії, так і за її межами.

– Адаптація до змін: це особливо очевидно в технологічному світі, де відбуваються швидкі зміни, що впливають на бізнес. Зміни неминучі, і інновації - це спосіб не тільки утримати бізнес на плаву, а й забезпечити його актуальність і прибутковість.

– Протистояння конкуренції: щоб зберегти або зміцнити передові позиції компанії, потрібно мати динамічний бізнес, здатний робити стратегічні та інноваційні кроки і, таким чином, перевершувати інших.

– Динаміка розвитку робочого місця: з новим поколінням, яке вийшло на ринок, також з'являються нові тенденції. Тому інновації мають вирішальне значення для забезпечення безперебійної роботи компанії.

– Мінливі смаки і переваги клієнтів. Поточний клієнт має доступ до великої різноманітності продуктів і послуг і краще обізнаний про свій вибір, ніж раніше. Тому компанія повинна йти в ногу з цими мінливими смаками, а також знаходити нові способи задовольнити потреби клієнтів.

Процес впровадження інновацій можна розділити на такі етапи: генерація та вибір ідеї, тестування, комерціалізація, впровадження і поширення.

Перший крок в інноваційному процесі – генерація ідей, які можна черпати з декількох джерел. Насамперед, це – клієнти. Якщо ввести щось, що не відповідає їх потребам, інновація, швидше за все, зазнає невдачі. Співробітники настільки тісно пов'язані з клієнтами, що знають їх потреби. Більш того, вони також отримують з перших рук компліменти, скарги та пропозиції від клієнтів. Також можна поділитися думками зі своїми партнерами і постачальниками, це допоможе їм поліпшувати товари і послуги, які вони надають. Інновації конкурентів теж можуть стати джерелом натхнення. Але не кожен ідею варто реалізовувати; потрібно переглянути всі представлені пропозиції, оцінити переваги і ризики кожної, щоб визначити їх життєздатність, оцінити наявність усіх необхідних ресурсів для втілення тієї чи іншої інновації.

На наступному етапі ідея тестується за допомогою пілотного тесту, який проводиться на цільовому ринку. Метою є дізнатися, чи приймуть ідею клієнти, чи прийнятна ціна і чи подобається їм нововведення.

На етапі комерціалізації необхідно бути впевненим, що продукт готовий до продажу. Основна робота на цій стадії – переконати цільову аудиторію в тому, що нововведення їм вигідно. Для цього треба пояснити його користь, продемонструвати переваги за допомогою прототипів.

На швидкість, з якою проходить етап поширення і впровадження інновації впливають декілька факторів: мінливість, відносна перевага, сумісність, складність. Мінливість – це можливість експериментувати з нововведенням. Будь-яка інновація, з якою можна експериментувати на обмеженій основі, має низький рівень невизначеності для потенційних послідовників.

Коли на ринку з'являється новий продукт або послуга, клієнти будуть порівнювати їх з попередніми. Вони також порівнюють їх з іншими



продуктами або послугами, що надаються конкурентами. Продукт буде легко поширюватися тільки в тому випадку, якщо він буде добре відповідати двом сценаріям. Це називається відносною перевагою. Чим вище відносна перевага, тим швидше буде прийнятий продукт.

Сумісність – це те, наскільки добре продукт відповідає існуючим потребам, цінностям і досвіду потенційних споживачів. Ось чому так важливо продовжувати дослідження і розробки під час і після інноваційного процесу. Це гарантує, що ваші інновації залишаться сумісними протягом усього терміну служби.

Складність відображає, наскільки важко сприймається інновація. Якщо її нелегко використовувати або зрозуміти, то користувачі можуть триматися від неї подалі. Для впровадження інновацій, що вимагають від клієнтів придбання нових знань, може знадобитися час.

Хоча інноваційний процес має безліч бажаних переваг для компаній, що прагнуть залишатися успішнішими за інших, інтеграція інновацій в бізнес і отримання вигоди – непросте завдання. Інновації завжди починаються з мислення всупереч нормам – заперечування існуючих правил і встановлених систем. Це простіше для більшості починаючих компаній, оскільки вони, як правило, динамічні і універсальні, оскільки стикаються з безліччю проблем. Однак це більш складно для великих корпорацій, які мають добре відпрацьовані і перевірені системи. Обидва типи організацій повинні використовувати цей життєво важливий компонент у своїй діяльності, перший – як засіб виживання, а другий – для забезпечення своєї актуальності.

Інноваційна культура – це стратегія, спрямована на те, щоб стати лідером ринку. Компанія з інноваційною культурою має більший прибуток і є авторитетом у своїй галузі. Хоча інноваційний процес пов'язаний з ризиками, переваг набагато більше. Успіх будь-якої інновації – це прийняття і затребуваність продукту або послуги на ринку.

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

**А.Ю. Самбор**

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка,  
Київ, Україна*

## **ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ**

Сучасні бізнес-процеси відбуваються дуже швидко й інтенсивно, розвивати та забезпечувати продуктивну діяльність підприємства стає дедалі важче, організації потребують досконалої та злагодженої структури управління. Саме ефективна взаємодія всіх

елементів управління дає змогу успішно йти до цілей, які стоять перед організацією. Організаційна структура управління – структура, яка відображає склад і підпорядкованість різних елементів, ланок та рівнів управління, які функціонують для досягнення певної мети. Організаційна структура управління виконує об'єднуючу роль, вона створює механізм спільної діяльності працівників на підприємстві, у компанії тощо.

До класичних, ієрархічних різновидів ОСУ належать:

- лінійна структура управління: передбачає, що кожний управлінець виконує всі функції керівництва даною ланкою виробництва, а у підлеглого є тільки один керівник [2];

- функціональна структура управління: передбачає виділення підрозділів, які концентруються на певних функціональних сферах діяльності, таких як дослідження, розробки, виробництво, маркетинг, фінанси. Завдання головних менеджерів полягає у координації дій підрозділів, які вони очолюють [2];

- лінійно-функціональна структура управління: передбачає те, що по адміністративним питанням кожний працівник підпорядковується одному керівникові, а функціональні ланки повинні займатися питаннями віднесеними до їх компетенції. При цьому право остаточного рішення може зберігатися за лінійними або функціональними загальним керівниками [2].

Застосування даних типів організаційних структур протягом певного часу, призвело до того, що з'явилася необхідність переходу до сучасніших ОСУ, які були здатні вирішувати наявні проблеми у функціонуванні підприємств. До сучасних різновидів організаційних структур управління належать:

- дивізіональна структура управління: заснована на виділенні великих автономних виробничо-господарських підрозділів і відповідних їм рівнів управління із наданням цим підрозділам оперативно-виробничої самостійності, децентралізацією прийняття тактичних управлінських рішень [3].

- матрична структура управління: передбачає, що управління окремими сферами діяльності організації здійснюється за лінійною структурою, а управління програмами, проектами, темами за програмно-цільовою структурою. Може передбачати суміщення різних посад та обов'язків [3].

- проектна структура управління: збирає в одну команду найкваліфікованіших співробітників різних професій для здійснення складного проекту у встановлені терміни з заданим рівнем якості і в рамках виділених для цієї мети матеріальних, фінансових і трудових ресурсів [3].

- цільова структура управління: покликана організаційно забезпечити реалізацію стратегічних планів. Її суть полягає в організації тимчасових творчих колективів для виконання певних програм [3].

- регіональна структура: застосовується фірмами, діяльністю яких охоплені більші географічні зони. Відділення при цьому створюються за територіальним принципом [3].

Аналізуючи еволюцію типів ОСУ, можна зробити висновок, що відбувається постійний перехід від жорстких до адаптивних структур управління, які спрямовані на розвиток та підлаштування підприємств до нових умов. Новітні види ОСУ потребують від управлінців високого рівня кваліфікації задля їх успішного впровадження та використання. До новітніх різновидів організаційних структур управління можна віднести:

- двоїста структура управління: призначена для забезпечення горизонтальної інтеграції діяльності двох рівнозначних учасників проекту, структура яких може бути будь-якою [4].

- багаторівнева структура управління: передбачає наявність різних управлінських рівнів, компетенції яких взаємно перетинаються, але головна увага приділяється взаємодії учасників на різних рівнях управління. За таких умов виникає складна мережа взаємодій, яка охоплює всі рівні управління одночасно [4].

- мережеві структури: засновані на горизонтальних взаємних зв'язках, створюють ефект синергії, стимулюючи творчу взаємодію ланок, що входять у мережу [1].

- Strategic business unit: передбачає організаційне оформлення підприємницької реакції підприємства на динамічність середовища, втілену в процесах децентралізації. Під SBU розуміють найменшу виробничу управлінську одиницю, для якої можна організувати облік доходів та витрат, програму інвестицій та розробити самостійний «стратегічний набір».

Таким чином, можна стверджувати, що із ускладненням процесів функціонування організацій, стають складнішими й організаційні структури управління. Для новітніх ОСУ характерними є гнучкість, децентралізація, адаптивність, швидка реакція та адаптація до змін в навколишньому середовищі.

### **Список використаних джерел**

1. Шведюк О. Визначення мережевої структури як сучасної форми координації економічної діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2010.

2. Studfiles. URL:  
<https://studfile.net/preview/7005033/page:3/>
3. Stud.com.ua. URL:  
[https://stud.com.ua/49268/ekonomika/tipi\\_organizatsiynih\\_struktur\\_pidpriyemstv](https://stud.com.ua/49268/ekonomika/tipi_organizatsiynih_struktur_pidpriyemstv)
4. lektsii.org. URL: <https://lektsii.org/4-5280.html>

*Науковий керівник: І.М. Горбась, кандидат економічних наук, доцент*

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

## **ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА РІВНЯ ЗАЛУЧЕННОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Актуальність дослідження мотиваційної сфери обумовлена тим, що в даний час людські ресурси є визначальним фактором конкурентоспроможності і успішності будь-якого бізнесу. Ускладнення діяльності людей, їх вчинків, зміна соціальної обстановки, всі ці фактори роблять вивчення мотивації поведінки людини актуальною проблемою не тільки для психології, але і для управління персоналом.

Позитивне ставлення працівників до праці призводить, до високої працездатності, ділової ініціативи та сумлінності. Досягти цього можливо тільки при особистій зацікавленості співробітника в своїй діяльності. Ця зацікавленість обумовлена стійкою мотивацією до праці, та показує певну структуру трудових мотивів людини.

Мотивація праці в психологічному її розумінні є сукупністю мотивів праці, що визначає прагнення працівника задовольнити будь-які потреби за допомогою трудової діяльності. Кожна людина має певну специфічну для нього структуру трудової мотивації, яка залежить від його індивідуальних особливостей, досвіду, характеру, засвоєних трудових норм і цінностей.

Знання цієї структури є цінним, адже воно дозволяє, по-перше, зрозуміти характер очікувань працівників, пов'язаних з трудовою діяльністю, по-друге, передбачати появу тих чи інших фактів трудової поведінки, і, по-третє, успішно керувати діяльністю колективів, раціонально використовувати методи і засоби впливу не тільки на трудову поведінку людей, але і на трудову ситуацію в цілому, дозволяючи працівникам працювати в ній комфортно і відповідно до власних бажань.

Бізнес з низьким рівнем залученості та мотивації співробітників невблаганно прагне до зниження продуктивності.

Неможливо змусити співробітника бути залученим та за мотивованим. Проте можна створити такі умови, які вплинуть на вибір співробітника тим самим залучив його до праці.

Серед таких варіантів є:

1. Ставити ясні цілі, адже співробітник, який розуміє, що і навіщо він робить, готовий працювати з повною віддачею
2. Не скупитися на похвалу, заохочення буває не тільки матеріальне - не менш важливе значення має і нематеріальне визнання хорошої роботи
3. Особистий приклад, співробітникам важливо чітко розуміти, куди рухається компанія, яка мета і способи їх досягнення
4. Знайти ідею, яка об'єднує співробітників поза роботою, це дає можливість співробітникам відчувати себе частиною компанії і пишатися цим
5. Слухати співробітників, адже турбота про співробітників підвищує лояльність до компанії, всім приємно, коли про них пам'ятають і цінують їх думку
6. Створити можливість для розвитку. На регулярних тренінгах та семінарах, які проводять співробітники зі стажем і керівники відділів компанії, можна отримати новий досвід, поділитися своїм досвідом, отримати можливість особистого контакту з керівниками інших підрозділів. Так співробітники бачать діяльність компанії в цілому, а не тільки обмежене коло своїх обов'язків, і це дає їм можливість краще зрозуміти сенс роботи.
7. Достойна заробітна плата
8. Сприятливий моральний клімат у колективі
9. Можливість самовираження
10. Кар'єрне зростання
11. Оплата путівок, соціальні відпустки

Варіанти дій для компаній можуть бути різними - залежно від залучення керівництва, специфіки взаємовідносин в колективі, передісторії. У деяких випадках емоційне залучення не вимагає особливих витрат: вже існує згуртована команда, лояльна бізнесу і готова усвідомлено працювати на благо компанії, і залишається тільки підтримувати цей дух і моральний настрій. Десь потрібно довга робота, поєднання матеріальних і нематеріальних способів, і всім цим займається менеджер, він оцінює ситуацію на підприємстві і обирає найоптимальніший варіант для мотивації персоналу з метою поліпшення їх працездатності та розвитку компанії.

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

## **ПРОБЛЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасні умови ринкової економіки диктують свої правила, при яких запорукою успіху будь-якої організації є регулярне вдосконалення управління підприємством. Таке вдосконалення має відбуватися при обліку об'єктивних виробничих вимог і вимог до процесу реалізації товарів, супроводжується воно ускладненням господарських зв'язків, підвищенням ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції.

Стабільність компанії з точки зору економічних чинників, здатність виживати й вдосконалювати процес управління підприємством безпосередньо залежать від адаптації до факторів зовнішнього середовища. В умовах постійного прагнення підтримати певну відповідність компанії таким зовнішнім факторам і полягає сам принцип адаптивного управління. Основні вектори такого підходу до управління підприємством такі: динамічне освоєння нової продукції; використання сучасної техніки та технологій; застосування прогресивних форм організації праці, виробництва й управління; безперервне вдосконалення кадрового потенціалу і самого процесу управління його складом.

Розробка певної управлінської моделі та подальше вдосконалення структури управління підприємством — основні елементи якісного управління виробничими процесами. Форма розподілу праці по прийняттю і реалізації управлінських рішень є структурою управління процесами виробництва. Вона фактично складається з певних взаємозв'язків, які відображають підпорядкованість кадрових одиниць в рамках певного підприємства, а також підпорядкованість його підрозділів, які виконують певні функції, в тому числі спрямовані й на вдосконалення управління підприємством. При цьому сама організаційна структура складається з різних (самостійних) підрозділів, ланок і керуючих осередків.

Якщо говорити не про вдосконалення управління підприємством, а про саму управлінську структуру, то вона складається з декількох елементів, а саме з: ланок (відділів); рівнів (ступенів) управління; зв'язків (горизонтальних і вертикальних).

Сукупність перерахованих вище елементів, а також взаємозв'язку між ними безпосередньо є організаційною формою поділу праці з прийняття та реалізації управлінських рішень.

Удосконалення управління виробництвом на підприємстві необхідно для грамотного й ефективного формування всіх ланок. Елементи управління в цьому випадку — структурні підрозділи та окремі фахівці, які виконують певні функції.

Ланки управління — менеджери середньої та нижчої ланки, які координують діяльність декількох структурних підрозділів. При цьому між такими підрозділами та безпосередніми менеджерами можуть виникати різні з точки зору характеру зв'язки: координаційні; консультаційні; зв'язку інспекції й контролю; методичні; інші управлінські зв'язки.

В основі самих зв'язків лежить принцип узгодження дій того чи іншого працівника (в тому числі й ланки управління) з іншими співробітниками й управлінськими ланками перед тим, як прийняти рішення щодо того чи іншого питання.

Функціональні служби (наприклад, економічна, бухгалтерська та ін.) Найчастіше використовують зв'язки методичного характеру (порядок, терміни та форма надання відповідних статистичних даних і так далі).

Організаційні структури управління проектується з урахуванням необхідності постійного вдосконалення управління підприємством. Подібне проектування дозволяє організувати нові ефективні форми менеджменту, який має і вертикальні, і горизонтальні моделі. При цьому схема управління складається з різних елементів і численних управлінських рішень, а також комунікаційних зв'язків.

Систему управління підприємством характеризує наявність поставлених цілей, які постійно змінюються в часі. При цьому вона є досить консервативною. Даний факт обумовлює необхідність в гнучкості й адаптивності, яка неминуче виникає при проектуванні структури управління підприємством.

Проектування систем управління — кінцевий етап дослідження, оскільки весь комплекс робіт зосереджений в кінцевому підсумку на вдосконаленні вже діючої або на створення нової системи. Система управління підприємством формується на основі складу, змісту і трудомісткості виконання загальних і спеціальних функцій управління.

Удосконалення управління ресурсами підприємства, з точки зору кадрового складу, і моделювання управлінської структури в цілому засновано на вибудовуванні певного ланцюжка, який відображає послідовність виконання завдань з формування кадрово-ресурсного потенціалу на підприємстві. Проектувати модель управління організацією слід на основі врахування стратегічних завдань, які визначаються компанією для ведення ефективного управління та вдосконалення управління підприємством в цілому.

Таким чином, удосконалення управління підприємством знаходиться в прямій залежності від дотримання правил і механізмів самої побудови управлінської системи. Організаційна та управлінська структури тісно взаємопов'язані між собою, так як перша відображає прийнятий в ній поділ робіт між підрозділами, групами і людьми, а друга створює механізми координації, які забезпечують можливість ефективного досягнення загальних цілей і завдань підприємства.

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

**В.С. Хіміч**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **СУТНІСТЬ ДІАГНОСТИКИ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У час, коли весь світ потерпає від пандемії та кризи, яку вона створила, актуальним стає питання антикризових дій. Та для початку потрібна діагностика бізнесу та визначення поточного стану підприємства. Отже, діагностика криз має велике значення в менеджменті організацій на сьогоднішній день.

Діагностика кризових ситуацій на підприємствах – це комплекс методів та заходів, які спрямовані на те, щоб знайти та виявити проблему та слабкі місця в менеджменті організації. Ці проблеми – причини загрозливого фінансового-економічного стану фірми та взагалі несприятливих показників діяльності. Діагностику можна розглянути також як поглиблений аналіз діяльності підприємства. Завдяки йому можливо знайти відхилення поточних параметрів від тих, які були задані з самого початку. Також можливо оцінити успішність функціонування компанії в мінливому зовнішньому середовищі та запобігти появі кризи на підприємстві або погіршення ситуації.

Методи діагностики кризових явищ на підприємствах охоплюють в собі:

- 1) дослідження зовнішнього середовища і перших «дзвіночків», які можуть вказати на значні зміни в організації та зміну в конкурентному середовищі;
- 2) знаходження потенційних ризиків;
- 3) розбір та оцінка кредитної ситуації в організації, що потерпає від кризи;
- 4) оцінка фінансового стану підприємства;
- 5) аналіз операційного стану фірми на сьогоднішній день;
- 6) прогнозування її майбутнього становища на ринку.

Залежно від типу кризи та форми його прояви фахівці застосовують різні інструменти для діагностики криз. Інструментами



виступають статистика, моделювання, прогнозування, експеримент, експертиза, маркетингові дослідження і т.д.

Діагностика кризи складається з двох етапів:

- 1) віднести підприємство до групи об'єктів зі схожими ознаками;
- 2) виявити відмінності від групи об'єктів зі схожими ознаками, які можна знайти шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими.

Фінансово-економічна криза на підприємстві говорить про її скрутне фінансове становище. Криза передбачає негативні значення по цілій низці показників. Найперша ознака такої кризи – негативний фінансовий результат. Тому формування антикризової програми має передувати ґрунтовний аналіз фінансово-господарської діяльності організації, його активів і пасивів, Дебіторської та кредиторської заборгованості, забезпеченості власними коштами, наявних і можливих замовлень, попиту і цін на продукцію і послуги.

Отже, підприємству для якісної діагностики потрібно зробити комплексний аналіз, який буде містити в собі різні напрямки управлінської діяльності. Наразі, тільки фінансова її складова не зможе надати напрямок для виведення підприємства з кризи.

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

**А.Р. Швецова, студентка**

*Дніпровський транспортно-економічний коледж,  
м. Дніпро, Україна*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ІНТЕРМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ПАСАЖИРІВ У ПРИМІСЬКОМУ ТА МІСЬКОМУ СПОЛУЧЕННІ**

В діючому формулюванні Європейської комісії СОМ (97) 243 термін «інтермодальні» застосовується для опису системи транспортування, в рамках якої на комплексній основі використовуються, щонайменше, два різних вида транспорту з метою надання послуги «від дверей до дверей».

У нашій країні стосовно пасажирських перевезень цей термін став використовуватися з початком функціонування системи «електропоїзд-літак». Під інтермодальним перевезенням в пасажирському сполученні стало розумітися пересування на окремо взятому напрямі певних груп пасажирів по логістичним ланцюжках, на кожній з яких під керівництвом однієї організації здійснюються перевезення пасажирів декількома видами транспорту за єдиним проїзним документом.

В термінах «змішане» і «інтермодальне» перевезення відмінною характеристикою є оформлення єдиного квитка. В іншому ж обидва терміни означають перевезення декількома видами транспорту пасажирів, вантажів, багажу і вантажобагажу.

Зростання населення великих міст і мегаполісів, збільшення дальності приміських перевезень призвели до зростання обсягів перевезень пасажирів у приміському сполученні (перевезення особистим транспортом включно). Різке збільшення числа автотранспортних засобів в великих містах при освоєнні обсягів пасажирських приміських і міських перевезень автомобільним транспортом веде до високого завантаження автомобільних доріг і втрати часу пасажирів в «пробках». В останні роки обсяг перевезень громадським транспортом неухильно знижується [1–3].

На сьогоднішній день розподіл пасажиропотоків за видами транспорту не забезпечує ефективне використання ресурсів цієї галузі. Ця проблема може бути вирішена, перш за все, за допомогою організації мультимодальних перевезень.

Основну роль в забезпеченні транспортного обслуговування великих міст повинен виконувати метрополітен як найбільш надійний і швидкісний вид транспорту. В межах міста, де метрополітен і залізниця іноді дублюючи одне одного, виконують найбільший обсяг перевезень, що здійснюються рейковими видами транспорту, велика частина цього обсягу в межах міста повинна виконуватися метрополітеном, а за межами міської межі перевезення повинні здійснюватися залізничним транспортом.

Автотранспорт, в тому числі особистий, повинен виконувати допоміжну роль, забезпечуючи доставку пасажирів на маршрутах з невеликим обсягом пасажирів.

На основі аналізу вітчизняного досвіду організації мультимодальних перевезень нами були виділені поширені схеми їх організації і визначена область їх застосування.

Схема № 1 «Електропоїзд + Літак» використовується з метою забезпечення швидкої і точної за часом доставки в аеропорт з міста і назад. Ця схема в нашій країні застосовується до маршруту «Київ - Бориспіль».

Схема № 2 «Поїзд далекого прямування + Автобус» використовується для доставки пасажирів з невеликі населені пункти, а також до місця відправлення поїзда. На сьогоднішній день, цю схему можна чітко відобразити на маршрутах з центральних міст України до західних, а далі в європейській країні, наприклад «Дніпро - Львів - Варшава». Це стосується в основному людей, які їдуть за кордон для роботи.

У світі мультимодальні пасажирські перевезення розвинені за такими напрямками, як організація інтермодальних комплексів на базі залізничних вокзалів, будівництво транспортно-пересадочних вузлів для зручності пасажирів і скорочення часу пересадки, і загального часу

поїздки. Також у багатьох інтермодальних транспортних системах застосовується єдиний проїзний документ на всі види транспорту.

Мультимодальні перевезення у приміському сполученні України ускладнені через відсутність: а) нормативної бази в області їх організації і б) інтересу суб'єктів ринку до кооперації.

Очевидно, що необхідний подальший розвиток мультимодальних пасажирських перевозок, оскільки вони підвищують привабливість громадського транспорту і ефективність використання ресурсів транспортної галузі.

Говорячи про інтермодальні перевезення, слід визначити можливості їх організації, виходячи з принципів, особливостей і проблем взаємодії видів транспорту в дані умови. Єдність транспортної системи вимагає узгодженого розвитку всіх видів транспорту, координації їх експлуатаційної діяльності, взаємної ув'язки деяких параметрів рухомого складу, узгодження тарифів і організаційних заходів. При ринкових відносинах воно забезпечується транспортним законодавством, передбачають створення єдиного ринку транспортних послуг і економічними важелями.

### **Список використаних джерел**

1. В.Н. В'юнів та ін. Деякі проблеми розвитку логістики в митній справі. *Молодий вчений*. 2018. № 21.

2. Логістизація митного обслуговування як фактор підвищення ефективності роботи учасників ЗЕД. URL: <http://upravlennets.usue.ru/images/50/10.pdf> (дата звернення: 14.01.2020).

3. Основи митної логістики. URL: <http://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/6859/pdf?sequence=1> (дата звернення: 10.10.2016).

*Науковий керівник: Т.П. Баюл, викладач вищої категорії,  
методист*

**Е.С. Шевцова**

*Днепропетровский транспортно-экономический колледж, г. Днепр,  
Украина*

### **ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРАНСПОРТНО- ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ В УКРАИНЕ**

В Украине рынок логистических услуг начал формироваться в начале 90-х годов XX в. Первыми на нём стали действовать такие известные западные логистические компании, как "United Parcel Service" (UPS) (США), "Thomas Nationwide Transport" (TNT) (Нидерланды), "Schenker-Billspedition Transport Logistics" (Schenker-

btl) (Германия / Швеция). Более половины организаций осуществляют свою деятельность в сфере логистических услуг не более 10 лет.

Результаты исследования в сегменте рынка логистических услуг говорят, что предприятия малого и среднего бизнеса составляют менее трети организаций, функционирующих в сфере логистики, хотя для их развития в существующих достаточно комфортных условиях.

Представители малого и среднего бизнеса могут выступать в роли традиционного узкофункционального логистического оператора, то есть предоставлять или одну, или несколько смежных функций (например, транспортировки и экспедирования или экспедирование и таможенное оформление) и быть представленными в каждом из секторов отрасли (перевозки и экспедирование грузов различными видами транспорта, складские услуги, услуги по интеграции и управления цепями поставок): транспортные компании, экспедиторы, склады общего пользования, грузовые терминалы, таможенные брокеры, агенты, информационно-консалтинговые услуги и т.п. [1–3].

Но сейчас украинский рынок фрагментарный и узкоспециализированный, при этом такие компании, как «Kuehne + Nagel», «Raben», «Frans Maas», «Asstra», «FM Logistic», ICT, DHL, TNT, «Fedex» и др. очень отличаются от таких же компаний, скажем, в Германии, Франции и других странах. В Украине они больше специализируются на перевозках, на предоставлении транспортных услуг, и удельная значимость логистических услуг в их доходах незначительна, что опять же свидетельствует о неразвитости украинского рынка.

Из украинских компаний, которые приближаются в своей работе к мировым стандартам оказания логистических услуг, можно назвать УВК, «Группа Берег», «Укрпродукт-Логистик», «Комора-С».

Подводя итоги развития сферы логистических услуг в Украине отметим основные препятствия, сдерживающие развитие транспортно-логистического обслуживания товарных потоков:

- дефицит терминальных, транспортно-логистических и складских комплексов среднего и высокого класса (особенно для контейнерных грузов, удельный вес которых в мировой практике уже достигает 55%);
- низкая скорость прохождения товарных потоков (низкая рейсовая скорость и простой до 40% времени в пути);
- низкое предложение комплексной транспортно-логистической услуги для обеспечения международных, межрегиональных и внутрирегиональных перевозок;
- недостаточность интеграции информационных и программно-вычислительных комплексов;

- отсутствие координации между видами транспорта и клиентами при организации мультимодальных и смешанных перевозок грузов (необходима смена концепции - от единого технологического процесса и штрафов за простой к планированию перевозки на принципах единого окна и единой тарифной ставки);

- низкая квалификация персонала.

Однако, наличие логистической составляющей в перечне услуг этих компаний свидетельствует о том, что перспективы для развития есть, и немалые. Основными драйверами (движущими силами) на исследуемом рынке являются:

- глобализация деятельности компаний-клиентов;
- концентрация компаний-клиентов на ключевых компетенциях и аутсорсинг непрофильных направлений;
- стремление к сокращению размера логистической цепи и оптимизации затрат на ее участках;
- развитие контрактной, проектной логистики, то есть формирование стратегии и тактики логистического обслуживания корпоративных клиентов;
- IT-поддержка логистических процессов, особенно возможность получения вовремя полной информации о месте нахождения груза в цепи поставок;
- предоставление специализированных наборов логистических услуг, например развитие фреш-логистики, «холодной» логистики, автомобильной логистики, аграрной логистики, фармацевтической логистики и т.п. ;
- формирование интегрированной логистической поддержки жизненного цикла продукции, что особенно актуально для наукоемких изделий и изделий с коротким жизненным циклом, например компьютерной техники, мобильных телефонов и т.п.

### **Список использованных источников**

1. Концепция развития транспортно-дорожного комплекса Украины на среднесрочный период и до 2020 года. URL: <http://mintrans.gov.ua/mintrans/control/uk/publish>

2. Смирнов И.Г. Мировой рынок логистических услуг: географические особенности. *Вестник Киевского университета. Серия «География»*. 2019. Вып. 46. С. 60–65.

3. Рынок логистических услуг Украина. 2019 год. URL: <http://www.marketing.vc>

*Научный руководитель: Т.П. Баюл, преподаватель  
высшей категории, методист*

## **ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Система управління персоналом підприємства повинна формуватися на основі сучасних принципів. Ці компанії здатні досягти спільних цілей та досягти високого рівня залучення працівників на вибрані ринки. Оскільки ринкове середовище для функціонування національних машинобудівних підприємств постійно змінюється, принципи, що лежать в основі системи управління людськими ресурсами, повинні постійно оновлюватися та вдосконалюватися.

Самооцінка та самоорганізація є головними умовами управління людськими ресурсами. Коли ви хочете виглядати організовано по відношенню до когось іншого, ви повинні розуміти, що не існує самоорганізації та хорошої самооцінки. Завдяки хорошій самоорганізації ми можемо зрозуміти, наскільки ефективно працює менеджер і як він виправдовує свою самооцінку реальними досягненнями поряд із визнанням інших. Проведення самоорганізаційної роботи є результатом хорошої самооцінки. Як показує практика, низька самооцінка знижує ініціативу лідера і, навпаки, призводить до надмірної впевненості. Цей принцип управління людськими ресурсами передбачає формування відповідної системи самооцінки. Найбільшим викликом у досягненні ваших цілей є визначення важливості та якості ваших управлінських функцій, що безпосередньо визначає, наскільки ефективно здійснюється координація у вашому власному процесі організації.

Іншим принципом управління людськими ресурсами є організація підлеглих. Як правило, лідери мають три способи досягнення своїх цілей, і вони тісно пов'язані. Вся справа в ідеях, співробітниках та грошах. Наприклад, співробітники та ідеї повинні бути ключем до оплати праці працівників та отримання грошей, необхідних для реалізації нових ідей. Головною умовою вирішення цієї проблеми є ефективна організація підлеглих. Хоча ви досягаєте своїх цілей різними способами, ваш підхід може характеризуватися двома компонентами. Роботи повинні виконуватися швидко і повно, а склад робіт повинен супроводжуватися роботою та технічним обслуговуванням. У той же час менеджер має достатньо часу для обдумування нових ідей [1, с. 217].

Третьою умовою управління людськими ресурсами є вибір оптимальних робочих елементів разом із підлеглими. Існує три способи,

якими менеджер може вплинути на працівника: 1) Створіть середовище, де працівники можуть мотивувати себе; 2) Погодьтеся з ними; 3) Примусити чи змусити. Сучасні мотиваційні системи базуються на всіх трьох методах, але найбільш ефективною є самомотивація. Зрозуміло, що влада боїться покарання, а працівники відчувають негативні емоції. З матеріальної точки зору примус передбачає звільнення, штрафи, оплачувані посади або переведення на роботу. У соціальній та психологічній царині примус йде паралельно із публічним приниженням, стресом та гнівом. Людина, яка боїться всього цього, просто стає смиренною, але примус не означає балансу між цілями та інтересами працівника та організації. Отже, цей метод не ефективний. Багато компаній використовують такі методи стимулювання, як "Кращий працівник місяця". Тоді у працівника формується прагнення до самовираження та самовдосконалення [2, с. 11–17].

Багато відомих компаній у всьому світі сьогодні дотримуються принципів, які не змінювались десятиліттями. Головний принцип полягає в тому, що кожен заслуговує на повагу. Сформований на початку минулого століття, цей принцип зараз дотримується уряд на всіх рівнях. Згідно досвіду багатьох компаній, однією з головних умов ефективної діяльності є хороша моральна атмосфера колективу. Передумовою цього є взаємна довіра між керівниками та працівниками та дружні стосунки між людьми. Людський фактор можна реалізувати, коли діє ефективна система матеріального та морального стимулювання працівників. Корпоративна мотивація є головним фактором, що визначає внутрішнє бажання людей наполегливо працювати. Потрібно стимулювати не вартість, а результат. Важлива також форма заохочення. Іноді вони важчі за винагороду. Якщо премія присуджується «на ходу», а працівник не знає, чому, стимулюючого ефекту немає.

Важливими принципами управління персоналом є професійне зростання співробітників компанії, горизонтальна та вертикальна система розвитку персоналу та підтримка фізичного та психічного стану підлеглих [3, с. 40].

Отже, принципи управління людськими ресурсами - це правила, основні положення та норми, яких менеджери та експерти повинні дотримуватися в процесі управління людськими ресурсами. Знання принципів, відкриття законів та принципів управління людськими ресурсами є об'єктивними, оскільки вони відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів та закономірностей.

### **Список використаних джерел**

1. Абдуллін Р. Нові підходи до управління персоналом підприємств в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 10. С. 216–218.

2. Богацька Н.М., Демчук І.О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. *Регіональна економіка*. 2009. № 6. С. 11–17.

3. Одегов Ю.Г. Управління персоналом. Практикум: конкретні ситуації. К.: Іспит, 2017. 192 с.

*Науковий керівник: Н.М. Богацька, кандидат економічних наук, доцент*

**Я.Д. Шушура**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

Якість товару або послуги є одним з найважливіших факторів успіху будь-якої організації. У наш час у світовому масштабі вимоги до якості споживчих товарів стали жорсткішими. У сучасному високо конкурентному ринковому середовищі компанії в розвинених країнах все частіше використовують ефективний інструмент для забезпечення успіху - систему якості, яка відповідає визнаним міжнародним вимогам, що містяться у міжнародних та європейських стандартах якості та сертифікації.

Оскільки в багатьох країнах / регіонах прийнято законодавство, яке висуває суворі вимоги щодо здоров'я людей та безпеки життя, захисту прав споживачів, захисту навколишнього середовища тощо, ефективність цього інструменту зараз особливо покращилась.

Основним завданням економічно розвинених та промислово розвинених країн є підвищення продуктивності праці та поліпшення якості продукції, щоб забезпечити високий прибуток та конкурентоспроможність на світовому ринку за низьких витрат. Цього можна досягти лише за допомогою управління якістю продукції.

Пізнання зарубіжного досвіду в управлінні якістю повинно базуватися на вивченні специфічних методів управління якістю і повинно бути таким, як у деяких країнах світу (США, Японія та Західна Європа).

Японський досвід управління якістю включає:

- 1) Проводити систематичні тренінги з якості та управління персоналом, щоб забезпечити високу якість усіх працівників у цій галузі;
- 2) Зосередьтеся на процесі проектування продукту, щоб запобігти дефектам на пізніх стадіях життєвого циклу товару.

Основна ідея (оволодіння принципами системного підходу) як і раніше залишається головною метою американського досвіду управління якістю. Незважаючи на запозичення з зовнішніх атрибутів Японії,



багатом американським компаніям все ще бракує комплексних методів управління якістю.

Американський метод управління якістю є:

1. Більша частина впливу в галузі управління якістю має переважно технічний та організаційний характер.

2. Статистичний метод контролю якості є одним із найбільш часто використовуваних методів забезпечення якості продукції американськими та японськими компаніями. Крім того, багато компаній використовують такі технічні засоби для реалізації цих методів: Статистичні методи використовуються для автоматичного збору, обробки даних та публікації результатів.

Європейські методи управління якістю насправді відповідають технологіям та методам, що використовуються американськими компаніями. Різниця пов'язана із загальними тенденціями в Європі. Цілеспрямована діяльність, що проводиться європейськими країнами з метою створення єдиного європейського ринку та формування єдиних правил і процедур, спрямованих на сприяння ефективному обміну товарами та робочою силою, відображається у сфері управління якістю.

Отже, характеристиками європейського підходу до проблем якості є:

1. Створити європейську організацію (EFSA-Європейський фонд управління якістю) та інші організації, відповідальні за організацію стандартизації, сертифікації продукції та систем управління якістю та якістю.

2. Правова основа для всіх робіт, пов'язана з оцінкою та верифікацією відповідності (виробництво ISO 9000, EN 29000 тощо).

3. Узгодження вимог національних стандартів, правил та процедур сертифікації.

Рівень якості який досягнули різні країни світу, є результатом багатьох причин. Головне - творчо обмінюватися передовими практиками для підвищення якості, а також інтегрувати всі методи та технології, освоєні людством на шляху розвитку, для досягнення високоякісних теорій та практик.

Загальний метод був визнаний експертами у всіх країнах / регіонах і зараз відомий як принцип загального управління якістю (TQM).

TQM - це концепція керівництва, яка може забезпечити широке використання даних, позиціонування системи та загальне управління за підтримки вищого керівництва. Це загальна система управління, в якій політика якості, управління якістю, поліпшення якості та забезпечення якості відіграють важливу роль. Сертифікат системи якості може підтримувати конкурентні переваги на ринку та є запорукою стабільної якості продукції.

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

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Актуальність. Формування системи менеджменту на підприємствах відіграє важливу роль так як даний процес спрямований на досягнення високого рівня ефективності діяльності підприємства, виробництво ним якісної продукції та надання якісних послуг, що є умовою зростання рівня конкурентоспроможності підприємства та його ефективної господарської діяльності.

Мета дослідження – виявити особливості формування системи менеджменту на підприємствах.

Систему менеджменту підприємства можна представити у вигляді структурно-логічної схеми, яка пов'яже між собою стадії управління, управлінські дії та принципи управління

Особливість формування системи менеджменту на підприємствах полягає в тому, що система менеджменту підприємства визначається розміром підприємства (кількістю персоналу) і рівнем незалежності структурних підрозділів. Ці процедури відсутні або слабо формалізовані в невеликих фірмах, а транснаціональні гіганти змушені утримувати громіздку управлінську структуру. Великі компанії, що мають кілька офісів, як правило, використовують два рівні управління: центральний офіс визначає глобальну політику підприємства, а керівництво на місцях реалізує цю політику з урахуванням місцевої специфіки

Підприємства при цьому можуть бути створені в різних організаційно-правових формах, втім, вибір певної організаційно-правової форми не особливо впливає на організацію системи управління бізнесом.

Формування системи менеджменту підприємства відбувається в 3 етапи:

- 1) формування загальної структурної схеми апарату управління;
- 2) розроблення складу основних структурних підрозділів, а також їх взаємозв'язків;
- 3) врегулювання, упорядкування всієї форми структури

Особливістю формування системи менеджменту підприємства полягає у вагомій ролі організаційної структури. Основні елементи організаційної структури управління підприємством такі:

- склад, структурна складова функцій управління;

- чисельність працівників за функціями або процесами, а також їх професійно-кваліфікаційний склад;
- зміст автономних структурних підрозділів;
- кількість ступенів управління або автономних об'єднань, а також розподіл співробітників між ними;
- централізація або децентралізація керівництва

За традиційної моделі організації структура опрацьовується зверху вниз. Послідовність розроблення структури системи менеджменту підприємства близька до послідовності елементів процесу планування. Спочатку необхідно поділити підприємство на загальні сфери, потім намітити більш чіткі цілі – насамперед сформулювати спільні завдання, після чого встановлюються вже певні правила.

Організаційна структура підприємства повинна постійно вдосконалюватися пропорційно її розвитку, чому може сприяти персонал управління як один з елементів системи менеджменту підприємства. Підприємство повинне орієнтуватися на участь персоналу в прийнятті рішень безпосередньо на всіх рівнях управління, в ході використання прийомів менеджменту підприємства, спрямованих на максимально можливе використання талантів і здібностей працівників.

Оскільки в управлінні підприємством іноді відсутня перспективна лінія поведінки на ринку, в цих умовах неминучі часті зміни цілей, завдань, напрямків і пріоритетів, що призводить до спаду результативності роботи і не дозволяє послідовно підвищувати конкурентоспроможність підприємства, що є для нього вкрай важливим. Недостатнє знання ринкової ситуації, конкурентів, фінансові труднощі, відсутність кваліфікованих працівників на ключових постах та інше не дозволяють підприємству розробляти чіткі стратегії розвитку. У такому випадку підприємство є структурою, яка не має в своєму розпорядженні необхідного запасу «міцності», що дозволяє здійснити ефективне оновлення і реструктуризацію, і це також свідчить про невисоку якість управління, що також є проблемою для вирішення.

Як висновок зазначимо, що для більш ефективного формування системи менеджменту на підприємствах, оптимізації та раціоналізації організаційної структури управління необхідно проводити аналіз (діагностику) існуючої структури управління і синтез (проекування) структури управління підприємством. Завданням аналізу є встановлення необхідного рівня відповідності організаційної структури управління підприємством умовам середовища функціонування, а синтез використовується як визначення кількості й складу структурних одиниць управління і способів, що поєднують їх у взаємодії.

*Науковий керівник: О.М. Литвиненко, доцент*

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАУКОВО-КОНСТРУКТОРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У даний час економічне становище в країні залишається досить складним. В першу чергу це стосується низького рівня конкурентоспроможності української продукції та послуг, технологічної відсталості промислових виробництв. Процес глобальної зміни ситуації на промислових підприємствах, який забезпечував би в найближчій перспективі їх стійкий підйом, можливий тільки на нових інноваційній, економічній та організаційній основах, які базуються на промисловому типі відтворення. Не існує точної формули, що може бути застосована для опису впливу інноваційної економічної діяльності [1; 2].

Для цього буде потрібно формування і мобілізація всіх внутрішніх джерел розвитку на підприємствах і, перш за все, наявного на підприємствах інтелектуального потенціалу, що трансформується в технологічний розвиток. Саме інноваційно-виробничий розвиток, формуючи відповідний потенціал і необхідні механізми його реалізації, створює необхідні об'єктивні передумови для нарощування темпів конкурентних переваг на науково-конструкторських підприємств (НКП), при використанні потенційних можливостей розвитку. Таким чином, виникла об'єктивна необхідність в організації управління інноваційним розвитком науково-конструкторських підприємств і їх комплексів при стратегічному плануванні виробничо-економічного розвитку підприємств.

Метою дослідження було визначення можливих шляхів підвищення ефективності інноваційної діяльності НКП на основі аналізу його економічної та інноваційної діяльності в умовах ринкової економіки.

Під час вирішення визначених завдань використовувались наступні методи дослідження: загальнонауковий (синтез, аналіз та порівняння наукової літератури для теоретичного підґрунтя дослідження), статистичний (для характеристики певних статистичних даних дослідження).

Інформаційними джерелами дослідження були матеріали щорічних фінансово-економічних звітів НКП, літературні джерела вітчизняних і зарубіжних авторів та інформація Інтернет-сайтів у тому числі Державного комітету статистики України.

Державне підприємство «Конструкторське бюро «Південне» ім. М.К. Янгеля» є одним з найвідоміших і визнаних у світі науково-конструкторських підприємств з розроблення ракетно-космічної техніки. Цей авторитет базується на унікальному досвіді у створенні ракетно-космічної техніки, набутому за більше ніж 60 років існування підприємства, і підкріплюється вмінням розвиватися у сучасних економічних і політичних реаліях, гнучко реагуючи на потреби світового космічного ринку [3].

Аналіз інноваційної діяльності підприємства, який показує, що інноваційною діяльністю на підприємстві ДП «КБ «Південне» ім. М.К. Янгеля» займаються працівники науково-дослідного, проектного конструкторського підрозділу, які крім головних обов'язків займаються інноваційними та інвестиційними розробками. Під кожний проект створюється матрична структура до кінця проекту. Дана система управління призводить до повільної реалізації інноваційних ідей та розробок. На підставі аналізу інноваційних проектів підприємства за останні чотири роки були розроблені інноваційні проекти для демонстрації нераціонального використання можливостей інноваційної діяльності при наявній системі організації управління. Тому в рамках дипломної роботи запропоновано наявний науково-дослідного, проектного конструкторського підрозділу перейменувати в інноваційно-інвестиційний та розділити на два бюро: інвестиційне бюро та бюро інноваційних проектів. Оскільки підбір персоналу для бюро здійснюється шляхом внутрішніх джерел було запропоновано відділу кадрів провести анкетування, щоб зрозуміти хто найбільше підходить на запропоновані посади. Також був запропонований курс підвищення кваліфікації для працівників нового бюро.

За результатами розрахунку ефективності запропонованої організаційної структури інноваційного бюро видно, що при впровадженні нової організаційної структури показник залучення фінансово-економічних ресурсів до інноваційної діяльності прогнозовано збільшується удвічі щорічно, показник прибутковості реалізації інновації прогнозовано збільшується на 20%, коефіцієнт прибутковості загального капіталу на 15%, причиною чого є нові технологічні вимоги, вихід на нові ринки, скорочення виробничих витрат, зростання продуктивності праці та випуску продукції, поліпшення якості продукції, підвищення фондівіддачі, зменшення собівартості продукції, збільшення прибутку та рентабельності.

### **Список використаних джерел**

1. Любімов В.І. Дослідження сутності та змісту інноваційного розвитку промислових підприємств / В.І. Любімов // Держава та регіони. – 2006. – № 4. – С. 210–214.

2. Бабчинська О.І., Левченко А.Р. Особливості оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства / О.І. Бабчинська, А.Р. Левченко // Вісник ХНУ – 2014. – № 4. – С. 87–92.

3. Офіційний сайт ДП «КБ «Південне» ім. М.К. Янгеля» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.yuzhnoye.com>.

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

**А.А. Яремич**

*ВСП «Київський торговельно-економічний фаховий коледж  
КНТЕУ»*

## **ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

На сьогоднішній день управління підприємством без комп'ютерних технологій важко уявити. Всі робочі процеси пов'язані у використанні та впровадженні сучасних інформаційних технологій, які дозволяють управляти, автоматизувати та покращити роботу підприємства. За допомогою ІТ є можливість ефективного управління, яке ґрунтується на моделюванні дій спеціалістів організації при прийнятті рішень, використанні середовищ телекомунікацій, глобальних та локальних обчислювальних мереж.

Все більшого розвитку набуває використання на підприємстві корпоративної інформаційної системи, що дає можливість отримати повний інструментарій для успішного впровадження менеджменту в організації в сучасних умовах. Існує декілька факторів, які сприяють розвитку інформаційних технологій на підприємстві:

- розвиток методик управління організацією;
- розвиток загальних можливостей і продуктивності комп'ютерних систем;
- розвиток підходів до технічної і програмної реалізації елементів інформаційних систем [1, с. 23].

Прогрес в області використання і продуктивності комп'ютерних систем, розвиток мережевих технологій та систем передачі даних дає можливість інтеграції та застосування комп'ютерної техніки з різного роду обладнанням, що дозволяє постійно удосконалювати виробництво, слідкувати за його перебігом та ефективно впроваджувати та реалізовувати управлінську діяльність.

За останні роки прогрес в інформаційних системах та технологіях мали такі сфери:

- розвиток хмарних технологій, дає можливість постійного доступу до інформації та колективної взаємодії;
- застосування штучного інтелекту та об'єктно-орієнтованого програмування, завдяки якому зменшуються строки розробки складних інформаційних систем, полегшується їх підтримка та розвиток;
- розвиток мережових технологій, завдяки яким локальні інформаційні системи замінюються клієнт-серверними та багаторівненими реалізаціями;
- розвиток Інтернету розширило можливості роботи з віддаленими підрозділами, відкрило широкі перспективи електронної комерції, обслуговування покупців і т.д.;
- використання інтернет-речей, яке дає можливість віддаленого контролю та управління в автоматизованому режимі без задіяння людини.

На даний час в практиці управління організаціями найбільш популярними є управлінські інформаційні системи. До них можна віднести: системи планування ресурсів підприємства (ERP) – інтегровані системи управління, які представляють собою уніфіковану централізовану базу даних, яка охоплює такі сфери діяльності як, планування, прогнозування, управління продажами, управління запасами, управління підприємством, закупками, фінансами і т.д.; система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) – система управління зовнішніми відносинами підприємства, які включають в себе методи управління, що дозволяють підвищити ефективність продажів; система інформаційної підтримки аналітичної діяльності BI (Business Intelligence) – сховище аналітичних даних і набір засобів обробки інформації.

На підприємстві існують різні рівні управління, для яких необхідні належні інформаційні системи. В свою чергу, відношення ролей менеджерів та відповідних технічних засобів в прийнятті рішень також залежить від інформаційних систем.

Інформаційні системи і підприємства мають взаємний вплив один на одного. С одного боку ІС повинні приєднатися до підприємства, щоб забезпечити необхідною інформацією важливі групи підприємства. В той же час підприємство повинно активно використовувати інформаційні системи та технології щоб отримати вигоду та ефективність в впровадженні нових технологій.

Інформаційні системи та технології можуть стати потужним інструментом для створення більш конкурентноздатних і ефективних підприємств. Інформаційні технології можуть використовуватися, як сучасний, ефективний інструмент управління.

Інформаційні технології реорганізують процес управління, який забезпечує нові можливості в професійній діяльності менеджера і надає можливості подальшого планування, управління і розвитку підприємства.

#### **Список використаних джерел**

1. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. –М. : Инфра-М. 2017. – 292 с.

*Науковий керівник: Т.М. Катане, спеціаліст*



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

**Р.В. Волосатов**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Під час становлення ринкових відносин в Україні, з'явилися політичні, економічні та соціальні фактори, що в корні змінювали розвиток та становлення підприємств. В цей час перед українськими підприємствами повстало складне завдання, створення антикризового менеджменту, перебудова структури підприємства, розробка альтернативних стратегій, пошуки потенціалу для стабільного розвитку.

Теорія стратегічного розвитку, яка є невід'ємною частиною управління сучасних підприємств в розвинених країнах, виникла ще в Америці, американські дослідники бізнесу цікавились та розвивали цей напрямок за для поліпшення положень підприємств у складних конкурентних умовах.

Саме поняття стратегії можна охарактеризувати, як набір продуманих норм і правил, аналіз внутрішнього, зовнішнього середовища та конкурентного аналізу, за для прийняття стратегічних рішень, які будуть впливати на майбутній розвиток та функціонування підприємства в умовах ринку.

Стратегія – це програма головних управлінських дій, які розробляються шляхом вивчення проблем, можливостей та ресурсів, які сприятимуть досягненню головної мети. Стратегія формує чіткі цілі, шляхи їх досягнення, так, щоб підприємство рухалось в одному, чіткому напрямку для їх досягнень.

Стратегічне управління – можна охарактеризувати, як процес узгодження та впровадження стратегічних рішень, головною метою якого є стратегічний вибір, обумовлений на формуванні власного ресурсного потенціалу компанії з загрозами і можливостями зовнішнього оточення, у якому воно функціонує. Стратегію можна розглядати як головну ступінь між тим, що організація хоче досягти – її цілями, і лінією поведінки, обраної для досягнення цих цілей.

Сутність стратегічного менеджменту полягає у відповіді на три дуже важливих для підприємства питання:

1. В якому становищі підприємства знаходиться на цей день?
2. В якому стані воно хотіло б функціонувати через рік, три або десять років.
3. Якими шляхами досягти бажаної цілі?

Щоб дати відповідь на перше запитання необхідна правдива інформаційна основа, яка буде забезпечувати процес узгодження стратегічних рішень відповідними даними для аналізу попередніх, нинішніх й майбутніх положень. Наступне запитання показує дуже важливу особливість стратегічного менеджменту, як його орієнтацію на короткострокове або довгострокове майбутнє. Для бажаної відповіді необхідно чітко визначити місію та цілі організації. Останнє питання пов'язане з впровадженням обраної стратегії. Найважливішими обмеженнями цього етапу є фактичні або доступні ресурси, система менеджменту підприємства, організаційна структура підприємства та персонал, який буде втілювати убрану стратегію.

В основі стратегічного менеджменту лежать стратегічні рішення. Стратегічні рішення - це управлінські рішення на підприємстві, які:

- 1) Орієнтовані на майбутнє та утворюють основу для прийняття оперативних управлінських рішень;
- 2) Пов'язані зі значною невизначеністю, оскільки враховують зовнішні положення, що впливають на підприємство;
- 3) Пов'язані з активізацією та впровадженням значних ресурсів та можуть мати дуже вагомі, довгострокові наслідки для підприємства.

Отже, до стратегічного планування входить визначення цілей, ресурсів, що можуть сприяти їх досягненню та шляхів їх досягнення.

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

**М.М. Герасимчук,**

**Л.Я. Сенік**

*Львівський інститут економіки і туризму, Львів, Україна*

## **МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ СІМЕЙНИМИ ФЕРМЕРСЬКИМИ ГОСПОДАРСТВАМИ «ЗАХІДНИЙ РАВЛИК» ТА «АГРОТЕРМ» У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

Сучасний сектор аграрної економіки складається з підприємств трьох типів: колективних, фермерських та особистих підсобних господарств.

У Львівській області станом на 2019 рік налічувалось 782 фермерських господарства. У їхнє використання входять 69,4 тис. га земельних ділянок, що на 5,3% більше порівняно з 2018 роком. У середньому на одне господарство припадає 89 га сільськогосподарських угідь.

Більша частина продукції, виробленої фермерами, тобто 58% являє собою продукцію рослинництва, 42% – продукцію тваринництва. У рослинництві фермерські господарства забезпечили 9,6% від загального обсягу виробництва культур зернових та зернобобових, 3,1% – буряку цукрового фабричного, 2,8% – культур плодових та ягідних. Частка фермерських господарств у виробництві м'яса (реалізація на забій сільськогосподарських тварин у живій масі) становила 24,3%, вовни – 26,3%, яєць – 2,0%, молока – 1,4%.

Починаючи з 2016 року, законодавством України передбачено можливість створення та функціонування сімейних фермерських господарств. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про фермерське господарство» від 19 червня 2003 р. фермерське господарство є формою підприємницької діяльності громадян, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, займатися її переробку та реалізацію з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм у власність та/або користування, зокрема в оренду, для ведення фермерського господарства, товарного сільськогосподарського виробництва, особистого селянського господарства, відповідно до закону.

Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про фермерське господарство» щодо стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських господарств» з 01.05.2016 року дозволяє громадянам створювати сімейні фермерські господарства зі статусом та без статусу юридичної особи. Наразі всі сімейні фермерські господарства, вже зареєстровані як юридичні особи, можуть отримати статус сімейного фермерського господарства, за умови що в їх підприємницькій діяльності використовується праця членів таких господарств, якими є виключно члени однієї сім'ї. Всі бажаючі громадяни, які використовують особисте селянське господарство, земельні ділянки, де будуються житлові будинки і піднімаються виробничі об'єкти, спеціально призначені для самостійної підприємницької діяльності в аграрній сфері сільського поселення, а також отримані в результаті реструктуризації колективних сільськогосподарських підприємств, виділені з земель запасу, орендовані, можуть зареєструватися як фізичні особи підприємці, створити сімейне фермерське господарство без статусу юридичної особи, що означає створити нові робочі місця для себе та членів сім'ї і, в перспективі, поповнити ряди середнього класу [1].

Доведено, що вся діяльність фермерських господарств для збільшення рівня конкурентоспроможності повинна базуватися на вивіреному та чіткому знанні ринку, попиту споживачів, оцінюванні своїх переваг та недоліків при врахуванні стратегій розвитку на довгострокову перспективу за умови збільшення обсягів державної підтримки та спрощення механізмів її отримання.

*Розглянемо діяльність сімейних фермерських господарств Львівщини на прикладі «Західний равлик» та «Агротерм».*

*«Західний равлик» – це ферма родини Юськевичів, яка з 2017 року активно займаються вирощенням та реалізацією їстівних равликів. Дана ферма розташована у с. Солонка Львівська область. Загальна площа ферми 1,5 га землі непридатної для ведення інтенсивного сільського господарства. Дане господарство займається розведенням та продажами равликів сімейства HELICIDAE, роду Helix з метою споживання цієї продукції в Україні та за її межами, а також на проведенні навчання для початківців та новостворених господарств.*

*На території існує невеличка демонстраційна ферма та навчальний центр, де охочучим відвідувачам проводять цікаві екскурсії та скуштувати фаршироване м'ясо равлика чи равликову ікру. У сезон тут переробляють 25 т равликів, а з 1 т равлика отримують близько 200 кг м'яса.*

*Екзотичну продукцію охоче купують ресторани, але наразі підприємці розглядають варіанти експортних поставок до Франції, Італії та інших країн. Віднедавна тут почали вирощувати ще й вужів та зареєстрували першу в Україні зміїну ферму. Про те через пандемію COVID-19 зміїна ферма тимчасово призупинила свою роботу[4].*

*Фермерське господарство «Агротем» Олега та Анни Темчишин знаходиться у селі Селисько Пустомитівського району займається вирощуванням великої рогатої худоби. Зараз господарі переробляють молоко на сироварні, де Темчишини є співвласниками з Вікторією та Ярославом Книшами. За рік підприємство виробляє близько 40 тонн сиру.*

*У підвалах дозрівають сорок видів продукції. Найбільша сирна головка важить 30 кг. Для її виготовлення знадобилося 300 літрів молока.*

*Продукцію реалізують через мережу «Сільпо» (ТЦ Вікторія Гарденс, вул. Шевченка, ТЦ Спартак по вул. Мазепи та ТЦ Роксолана на пл. Соборній) та у магазині на Верхньому Шуварі. У січні 2020 року відкрито новий магазин на продуктовому ринку Південний. Щодня на прилавки магазинів привозять з сироварні свіже молоко, масло, вершки, йогурти та молоді сири. Якість та безпеку всіх продуктів підтверджено декларацією виробника. Також господарство спеціалізується на розведенні овець та спортивних коней [5] .*

*Розглядаючи методи управління сімейними фермерськими господарствами без статусу юридичної особи, слід зауважити, що вони покликані: створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці та виробництва; забезпечити досягнення їх цілей, високу ефективність їх діяльності та злагоджену роботу; сприяти*

максимальній мобілізації творчої активності кожного члена сім'ї чи найманого працівника, забезпечити своєчасну і дієву ліквідацію відхилень від накресленої програми [2].

Серед традиційно застосовуваних методів управління сімейним ФГ звичайно ж будуть прямі методи управління (переконування, примушування, навіювання і вимога поведінки за зразком), що використовуються в процесі безпосереднього спілкування голови ФГ з сім'єю в цілому або з окремими її членами / найнятими громадянами і, як правило, не вимагають організації спеціальних умов для їх застосування, і непрямі, які опосередковують спеціальною організацією умов діяльності і поведінки людини і групи. Ці методи не вимагають обов'язкового безпосереднього управлінського спілкування голови ФГ з членами господарства, однак, реалізуються в триваліший проміжок часу і вимагають від нього не тільки організації відповідних умов для їх використання, але, найголовніше, – включення членів господарства у перетворення. Однак застосування традиційних методів управління недостатньо для забезпечення успішної діяльності сімейного ФГ. Слід застосовувати ще й інноваційні методи управління ними. Серед таких методів дієвими будуть методи прийняття управлінського рішення в процесі адаптивного управління (моделювання взаємодії, метод експертних оцінок, метод Дельфі, метод «кінгісе» ін.), а також методи і технології, що застосовуються для налагодження розвинутих ринкових стосунків в управлінні (аутсорсинг, бенчмаркінг, маркетинговомоніторингові дослідження тощо). Однак надзвичайно важливими можуть виявитися інноваційні методи зміцнення організаційної культури сімейного ФГ (мова не йде про створення культури господарства, оскільки в її основі лежить культура сім'ї). Голові сімейного ФГ варто зосередити увагу на таких інноваційних методах підтримки бажаної культури свого господарства: наслідуванні його власної поведінки (він має стати моделлю поведінки), його реакції на поведінку інших членів господарства в критичних ситуаціях, заявах, закликах, деклараціях типу: «Ми маємо бути першими!», навчанні й підвищенні кваліфікації членів ФГ, системі стимулювання, яка має підтримувати саме ті норми поведінки, саме те ставлення до справи, в яких найбільш повно виражено зміст і основну спрямованість культури, яка культивується й підтримується в сім'ї, сімейних традиціях, правилах і порядках, навіть на розробці й широкому впровадженні символіки [3].

Отже, сімейні фермерські господарства потребують посиленої уваги науковців, держави, суспільства, у тому числі й до проблем вибору методів управління ними, адже у перспективі саме вони стануть економічною та соціальною опорою суспільства. Інноваційні методи управління сімейними фермерськими господарствами

покликані створити умови для забезпечення максимальної ефективності цього типу господарств у процесі досягнення їх мети. Основні можливості розвитку для багатьох сімейних фермерських господарств лежать у площині стратегії розвитку їхньої культури. Успіху зможуть досягнути голови тих господарств, які зрозуміють і усвідомлять, що інноваційні методи підтримки бажаної культури сімейних фермерських господарств є запорукою успішної реалізації одночасно їх короткострокових й довгострокових цілей.

### Список використаних джерел

1. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про фермерське господарство» щодо стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських господарств» № 1067 – VIII від 31.03.2016 р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1067-19>.

2. Осадчук І.В., Прищепя А.В. Інноваційні методи управління сімейними фермерськими господарствами. *Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи*.: матеріали 2-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Херсон., ХДАУ. 19.05.2017р.: тези доповідей. С. 35–38.

3. Осадчук І.В., Вікіцька Г.Ю. Роль економічних методів управління сімейними фермерськими господарствами в досягненні мети їх діяльності. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту*. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса., ОНПУ, Інститут бізнесу, економіки та інформаційних технологій, 28.05.2019 р. С. 113–115.

4. Офіційний сайт «Західний равлік». URL.: <http://www.zakhidnyy-ravlyk.com/>

5. Як родина фермерів на Львівщині розвиває бізнес завдяки кредитам ЄС. URL.: [http://tvoemisto.tv/news/yak\\_rodyna\\_fermeriv\\_na\\_lvivshchyni\\_rozvyvaie\\_biznes\\_zavdyaky\\_kredytam\\_ues](http://tvoemisto.tv/news/yak_rodyna_fermeriv_na_lvivshchyni_rozvyvaie_biznes_zavdyaky_kredytam_ues). (дата звернення 19 листопада 2020 р.).

**Б. Дворецков,  
Я. Коголь**

*Институт предпринимательской деятельности,  
Минск, Беларусь*

## ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СТАРТАПОВ В БЕЛАРУСИ

Текущий финансово-экономический кризис не мог не оказать воздействия на функционирование предпринимательства в силу присущих последнему специфических характеристик. Дело в том, что

наряду с рядом достоинств, свойственных предприятиям бизнеса (гибкость, простота и дешевизна управления и т.д.), для них характерны и определенные слабости или недостатки, к числу основных из которых принято относить чрезмерную зависимость от внешней среды, неустойчивость к финансовым и другим потрясениям, недостаток ресурсов, сложности со сбытом продукции и ряд других.

По оценкам специалистов, для предприятий потенциал, определяющий конкурентные преимущества, формируемые самой сущностью предпринимательства как новаторства, в целом характерны низкий уровень эффективности бизнеса и повышенный риск предпринимательской деятельности. Неудивительно, что современный кризис, оказавший крайне негативное воздействие на ситуацию в сфере предпринимательства в целом, наиболее сильно затронул именно стартапы, испытывающий на себе различные негативные последствия, связанные с кризисом. На западе уменьшается количество инвесторов и на фондовом рынке, и в частные компании.

Кризис, вызванный пандемией, повлиял на работу стартап-компаний во всем мире. Многим пришлось принимать нестандартные решения, чтобы продолжать свою деятельность. Некоторые компании переориентировали свою работу, изменили бизнес-модель, сократили расходы. Традиционно, какие-то игроки вынужден были закрыть компанию, а кто-то стал более конкурентоспособным.

Большинство предприятий в современных условиях, остро нуждаются в финансовых ресурсах, которые есть в нужном количестве не у каждого начинающего бизнесмена. Вследствие такого положения предприниматели обращаются в банк за кредитом для того, чтобы обеспечить наибольшую эффективность ведения собственного бизнес. Часто это становится необходимым для простого выживания в условиях кризисной внешней среды. Однако в настоящее время многие банки отказываются кредитовать (или требуют огромной залоговой стоимости) субъекты бизнеса по той причине, что имеется определенный риск, связанный с перспективой невозврата предоставленных данными кредитными организациями денежных средств.

В мае 2020 года был проведен онлайн-опрос 144 начинающих бизнесменов при поддержке Агентства США по международному развитию USAID в рамках проекта AID Venture [1].

Исследования показали, что белорусские стартапы столкнулись с неожиданной ситуацией в развитии своего бизнеса, вызванной коронокризисом. Согласно результатам исследования, пандемия оказала отрицательное влияние почти на 70 % стартапов.

Самое значимое влияние кризиса связано со снижением продаж, 86 % белорусских стартапов отметили, что столкнулись с

данной проблемой. У 72 % стартапов появились определенные затруднения с текущими или запланированными этапами финансирования.

Среди других проблем отмечают:

- нарастание дебиторской задолженности;
- изменения валютного курса;
- закрытие новых проектов.

Начинающие предприниматели вынуждены были реагировать на экономический кризис ответными действиями:

- 70 % перешли на удаленную работу,
- 53 % уменьшили затраты и сократили персонал;
- 48 % пересмотрели свою бизнес-модель.

И хотя влияние кризиса на бизнес является неоспоримым, только 51% стартапов ответил, что им необходима внешняя поддержка. Это показывает, что предприниматели привыкли рассчитывать только на себя. 38 % компаний по всему миру ответили, что не получают помощь государства и не нуждаются в ней. В Беларуси таких предприятий на 11% больше, что скорее всего связано с тем, что зачастую компании не привыкли рассчитывать на государственные решения.

Многим бизнесам нужна поддержка не только государства, но и других предпринимателей, банков и инвесторов. Такие меры могут включать консультации по созданию новых процессов, новые подходы к ведению маркетинга, изучению историй достижения успеха и построению системы лояльности клиентов, изменению стратегий продаж.

Особо следует обратить внимание, что 26 % компаний не ощутили негативных последствий кризиса и, соответственно не нуждаются в поддержке. Это компании, работающие в секторах Gaming, Edutech, Fintech и других. Продукты 42 % таких стартапов с приходом пандемии COVID-19 стали даже более востребованными.

Оптимистичная вера в будущее, позитивное настроение и целеустремленность - это черты современных предпринимателей. Несмотря на борьбу с последствиями пандемии «первой волны» и вхождения во «вторую», можно отметить, что почти 42 % компаний надеются, что могут улучшить свой бизнес в ближайшее время. Из них больше половины (56,7 %) считают, что их продукты стали даже более конкурентоспособны для потребителей.

#### **Список использованных источников**

1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bel.biz/ecosystem/tret-belorusskih-startapov-mozhet-ne-perezhit-letu-2020/>

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



## **ЕЛЕМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

На часі усвідомлення важливості ролі маркетингової стратегії підприємства є ключовим в розвитку компанії та її успіху в цілому. Це твердження є однаково актуальним для підприємств різних галузей. Важливо зауважити, що ефективно стратегію маркетингу можна реалізувати за умов стабільності ринку. В свою чергу, в Україні ринок недостатньо розвинутий, відсутня відлажена нормативно-правова база, а також слабо розвинена зовнішньоекономічна діяльність.

Проблема стратегічного маркетингу у тому, що для його нормального функціонування немає належної бази, стійкої та розвинутої ринкової системи, а також наявності достатньої кількості кваліфікованих спеціалістів в даній області. В будь-якому разі, кожному підприємцю необхідне розуміння, як розробити стратегію, як має працювати механізм стратегічного планування і як правильно його застосовувати в залежності від ситуації на ринку.

Маркетингова стратегія – це елемент ефективного управління організацією, унікальна формула, в основі якої лежить розуміння своєю місії. Це план активностей, основна мета якого – розвинути процеси виробництва, продажу, поширити та підтримати позиціонування компанії, підвищити асортимент та якість товарів, які виробляються, а також, засвоєння нових маркетів.

Стратегічний маркетинг має відповідати плану організації. Можна виділити 2 основні кроки, завдяки яким можна почати стратегічне планування:

- Визначення місії організації
- Визначення цінностей і бачення компанії

Таке розуміння є необхідним і надійним фундаментом для прийняття рішень щодо маркетингової стратегії. Це допоможе підприємству визначити свої конкурентні переваги та використовувати їх. Надалі, необхідно буде сконцентрувати свої зусилля на тому, що у організації виходить робити краще, ніж у конкурентів. Це довгострокове планування бізнес-цілей, яких компанія хоче досягти. Для їх досягнення важливо добре вибрати конкретні дії для зміцнення репутації товарів та послуг або збільшення продажів на ринку. Використання можливостей життєво важливо для пошуку цільового ринку та для того, щоб зробити клієнтів лояльними до організації, щоб позиціонування компанії посилалося.

Значення маркетингової стратегії:

- Маркетингова стратегія забезпечує організації перевагу над конкурентами.
- Стратегія допомагає розвивати товари та послуги з найкращим потенціалом для отримання прибутку.
- Маркетингова стратегія допомагає виявити сфери, на які впливає організаційне зростання, і тим самим допомагає у створенні організаційного плану, який відповідає потребам клієнтів.
- Це допомагає визначити правильну ціну на товари та послуги організації на основі інформації, зібраної в результаті дослідження ринку.
- Стратегія забезпечує ефективну відомчу цільову координацію.
- Це допомагає організації оптимально використовувати свої ресурси, щоб забезпечити повідомлення про продаж для ринку.
- Маркетингова стратегія допомагає заздалегідь зафіксувати рекламний бюджет, а також розробляє метод, який визначає обсяг плану, тобто визначає дохід, що генерується рекламним планом.

Іноді маркетингологи та власники бізнесу губляться в бур'янах, в бітах і байтах. Вони втрачають загальне бачення бізнесу та великі цілі. Вони втрачають відстеження цільової аудиторії та основних проблемних ситуацій, які вирішує їх продукт для клієнта. Коли це трапляється, конкретна тактика, яку застосовує бізнес, може втратити свою ефективність.

Отже, маркетингова стратегія - це не якийсь запилений старий документ, який ви кладете на верхню полицю і забуваєте про нього. Це життєво важливий процес виявлення головних цілей, завдань та шляхів їх досягнення. Це стає планом усього, що ви робите для кращого збуту свого товару чи послуги.

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

**Д.А. Ковалевский,  
В.С. Соломенников**

*Институт предпринимательской деятельности,  
Минск, Беларусь*

## **ЭМЕРДЖЕНТНЫЕ СИСТЕМЫ В СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЕ**

Адаптивность предприятия – необходимое условие развития в динамичной и изменчивой среде. Осуществляя какие-либо изменения, организация стремится сохранить или повысить свой уровень

прибыльности и укрепить свои конкурентные позиции. Одним из факторов, повышающих эффективность работы предприятия, является эмерджентность.

Каждого предпринимателя интересуют показатели прибыльности, рентабельности и конкурентоспособности компании, ее организационная культура, скорость решения проблем и темп ее развития. Для того чтобы понять как формируются эти показатели и управлять ими, современная наука об управлении предлагает анализировать различные функциональные аспекты деятельности компании: финансово-экономические, стратегические, маркетинговые, производственные, логистические, информационные, кадровые и др. За каждый из них отвечают соответствующие отделы и службы [2].

Высшее руководство компании рассматривает ее как единый организм. Здесь перед тем, как принять управленческое решение, наилучшее для предприятия, необходимо установить связи между функциональными подразделениями, обеспечить координацию их деятельности. В этом случае, система в результате взаимодействия ее частей может поддерживать свое существование и функционировать как единое целое.

Свойство эмерджентности означает необязательность поведения организации в целом, исходя из работы элементов, которые в нее входят. Определяющее влияние на поведение организации оказывает характер взаимосвязей между элементами системы. Следовательно, вклад разных структурных подразделений в эффективность организации не всегда определяется их собственной эффективностью. Кроме того, следует понимать, что организация часто движется не туда, куда ее пытается направить руководитель. Например, желание улучшить ситуацию с помощью более жесткой и детальной регламентации и всеобъемлющего контроля может привести к тому, что общая ситуация только ухудшится. И еще один важный момент – изменяя характер взаимосвязей между элементами организации как сложной системы, можно достичь ее совершенно новых качеств.

Вместе с тем, рассматривая организацию как единый организм, можно сказать, что они появляются на свет, развиваются, умирают, сохраняют свою организационную основу, меняются под влиянием факторов. Все организации можно классифицировать в соответствии с определённым признаком. Каждое предприятие имеет свой набор физических и интеллектуальных качеств, определенным уровнем эффективности, особенностями организационной структуры управления, целями и задачами, способностью реагировать на изменения внутренней и внешней среды. Принадлежность организации определённому виду предполагает проявление свойства эмерджентности. Как показано в табл. 1, главным фактором,

определяющим к какому классификационному типу относится организация, является характер взаимодействия «компания – личность». При этом важно понимать, как взаимодействуют отделы между собой, как одни распределяют, а другие расходуют предоставленные ресурсы, необходимые для удовлетворения потребностей каждой из взаимодействующих сторон. Сила взаимодействия зависит от субъективной значимости для каждой из сторон потребностей, ради удовлетворения которых привлекаются чужие ресурсы, а также значимости этих ресурсов.

*Таблица 1*

**Основные сильные и слабые стороны  
эмерджентных систем**

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Высокая гибкость предприятия в быстро изменяющейся среде	Угроза «стратегического застаивания» предприятия
Адекватная и быстрая реакция на возможности и угрозы во внешней среде	Отсутствие четко сформулированных целей
Привлечение широкого круга лиц к процессу принятия решений	Сложность оценки эффективности работы предприятия

Примечание. Источник [1].

Основные отличия системы:

- взаимосвязанные элементы функционируют как целое
- изменение одного из элементов влечет за собой изменение всей системы
- все элементы направлены на достижение целей

Эмерджентные свойства – свойства, отсутствующие у отдельных элементов, только у системы в целом. При создании организационной системы за счет соединения разного рода элементов она становится единым целым.

Системы обладают эмерджентными свойствами, которых нет ни у одной из их частей. Разобрав систему на части и проанализировав каждую из них, вы не сможете предвидеть свойства целостной системы.

В переводе с английского «emergence» означает неожиданное появление, возникновение.

Применение эмерджентных систем в бизнесе, политике и технологиях помогает раскрыть человеческий потенциал, повысить эффективность управления в организации. Экономическая

эмерджентность предполагает создание экономических систем в процессе организации новых форм хозяйствования за счет таких качественных характеристик, которые отсутствовали на предыдущих этапах ее развития. На предприятии ни одно из его подразделений не в состоянии выпускать продукцию, изготавливаемую всем предприятием.

Свойство эмерджентности означает не только появление новых свойств, но в некоторых случаях и исчезновение отдельных свойств элементов, наблюдавшихся до их объединения в систему: в производственном коллективе люди часто не проявляют отрицательных черт своего характера.

Взаимодействие элементов системы порождает у нее такие свойства, которыми ни один элемент в отдельности или множество не взаимодействующих элементов не обладают.

Эмерджентность в рассматриваемой системе способствует достижению следующих целей:

- объединение общих и целей структур;
- конкурентоспособность системы;
- оптимизация протекающих процессов.

В успешно функционирующих и эффективно развивающихся экономических системах часто возникают эмерджентные свойства, требующие количественного измерения. Но, как известно, напрямую эмерджентные характеристики измерять нельзя. Можно измерять лишь их косвенные проявления. То есть то, что нам требуется измерять, непосредственному измерению не поддается. Например, в экономике желательно уметь сопоставить жизнеспособность хозяйствующих субъектов. Однако для прямого измерения этого эмерджентного свойства не существует ни единицы измерения, ни шкалы, ни инструмента. Можно измерять только его косвенные проявления. Это может быть прибыль на инвестированный капитал, или чистая стоимость будущих денежных потоков, или темпы роста, или еще что-то.

#### **Список использованных источников**

1. Муратов, А.С., Поварич, И.П. Синергизм и эмерджентность: генезис их гармонизации в экономике и управлении. *Вестник КемГУ*. 2012. №1(49). С. 271–275.

2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://megalektsii.ru/s17068t1.html>

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

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ**

В сучасних умовах існування важливою складовою ринкової економіки України є система фінансового функціонування в банківських установах. Значної популярності набуває фінансове управління банківською діяльністю, головна задача якого, полягає у раціональному розподіленні ресурсів установи, задля збільшення отриманого прибутку .

Однією із головних умов виникнення кризових явищ в банківських установах є недостатньо розвинутий рівень фінансового менеджменту, що спричинено відсутністю ефективного фінансового аналізу та аналізу грошових потоків фінансових установ. Необхідно приділити увагу управлінню фінансовою діяльністю в банківських установах, оскільки прийняття ефективних управлінських рішень є важливою передумовою у розвитку банківської діяльності. А також, потрібно детально зупинитися над удосконаленням процесу управління фінансовою діяльністю банків, для того, щоб підвищити соціально-економічну ефективність у розпорядженні значною частиною капіталу[1].

Актуальність досліджуваної теми обумовлена рядом чинників, котрі впливають на розвиток управління фінансами банківської діяльності, як фінансового менеджменту [1]. До них можна віднести:

- неефективне планування фінансової діяльності;
- нераціональне розпорядження суспільним капіталом;
- неефективне функціонування фінансової системи;
- необхідність використання якісних підходів управління фінансами банківських установ;
- недбала налагодженість фінансових відносин у суспільстві;
- проблеми ліквідності вкладених у банк коштів та інші [2].

Невід'ємною складовою загального менеджменту є управління фінансами банку. Це поняття являє собою систему управління формуванням, використанням розподілом та перерозподілом фінансових ресурсів об'єкта господарювання між суб'єктами фінансової системи, а також здійснення контролю за ефективністю їх використання. Фінансовий менеджмент у банківських установах зумовлений ефективним управлінням фінансовими та матеріальними ресурсами підприємства [3]. На практиці, управління фінансами, у своєму розумінні, це категорія широка за значенням та багатогранна, тому можна розподілити її на такі складові, як:

- управління активами;

- управління капіталом;
- управління зобов'язаннями;
- управління активами-пасивами;
- управління доходами-витратами;
- управління позабалансовою діяльністю [5].

Головна мета банківського управління фінансами, полягає у максимізації підвищення ринкової вартості власного капіталу та ціни на акції банку. Фінансовий менеджер в банку повинен активно залучати нові кошти на вигідних умовах та ефективно управляти активами, задля забезпечення необхідної ліквідності ресурсів та високого рівня прибутковості банківських установ [7]. Для досягнення стратегічних цілей підприємства фінансовому менеджеру потрібно проводити пошук нових джерел фінансування для розвитку установи, залучати ефективні напрямки фінансування та інвестування фінансових ресурсів, раціонально проводити операції з цінними паперами та налагоджувати робочі стосунки із суб'єктами господарювання та фінансово-кредитною системою в цілому [4].

Дослідження питань пов'язаних з вдосконаленням управління фінансовими ресурсами банківських установ набувають значного значення в економіці, оскільки досконале управління фінансовою системою забезпечує злагодженість у функціонуванні всіх ланок фінансових відносин на підприємстві [6]. Наразі існує проблема, котка вказує на необхідність вдосконалення системи управління фінансами банківських установ, що заснована на методологічних засадах фінансового менеджменту з урахуванням сучасних національних особливостей економіки та умов ведення банківського бізнесу загалом [7].

В сучасних реаліях існування управління фінансами банківських установ набуває значного значення в організації роботи фінансових служб та дає змогу залучати, інвестувати та розподіляти додаткові фінансові ресурси, з метою збільшення прибутковості на фінансовому ринку. Правильно розподілене управління фінансами між учасниками підприємства сприяє зменшенню ризику нераціонального використання фінансових ресурсів, розподілу та перерозподілу суспільного капіталу, втрати прибутковості та банкрутства банківських установ [8].

Таким чином, можна зробити висновок, що проблема ефективного управління фінансами банківських установ є однією з найактуальніших в Україні. Тому що, успішність фінансової діяльності банків напряму залежить від здійснення ретельного контролю над рухом рівня грошових потоків, фінансових результатів діяльності банку та дієвості функціонування системи управління фінансово-економічною діяльністю підприємства в цілому.

### Список використаних джерел

1. Ботвіна Н.О. Управління фінансово-економічною діяльністю вітчизняних банків / Н.О.Ботвіна // Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції: Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи. – Одеса, 2017.– С. 78.
2. Лупир М.М. Аналітичні можливості балансу в системі управління фінансами підприємства / М.М. Лупир, Г.М. Сидоренко-Мельник // Інститут економіки, управління та інформаційних технологій: збірник наукових статей магістрів. – Полтава, 2019. – С. 328–332.
3. Коваль С.Л. Фінансове забезпечення банківських послуг / С.Л. Коваль // Агросвіт. – 2020. – № 15.– С. 30–34.
4. Дзюрдзевич М.І. Фінансове планування в системі управління банківських установ / М.І. Дзюрдзевич: автореф., 2019. – С. 3–11.
5. Лисенок О.В. Організаційне забезпечення процесу управління фінансово-економічною діяльністю банків / О.В. Лисенок // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2018. – № 39. – С. 67–71.
6. Шпортюк Н.Л. Ефективність організації фінансового менеджменту в банківській установі / Н.Л. Шпортюк // International Scientific Journal “Internauka”. – 2017. URL: <http://www.inter-nauka.com/>.
7. Мордовцев О.С. Методичні підходи до управління фінансовим потенціалом підприємства / О.С. Мордовцев // Вісник НТУ «ХП»: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарською діяльністю підприємства. – 2017. – № 59. – С. 90–93.
8. Сюркало Б.І. Планування в системі управління фінансами банківських установ / Б.І. Сюркало: автореф., 2008.– С. 1–8.

*Науковий керівник: Т.М. Фасолько, кандидат економічних наук, доцент*

**А.С. Максимкова**

*Институт предпринимательской деятельности,  
Минск, Беларусь*

### ОСОБЕННОСТИ КОНТРОЛЯ НА ЧТУП «МАКСИМКОВЫ И КОМПАНИЯ»

Контроль - это одна из общих функций менеджмента, которая предполагает сбор, обработку и анализ информации о фактических результатах деятельности в организации.

Руководитель должен четко понимать, что контроль в управлении необходим, чтобы:



- показать подчинённым важность задачи;
- понимать насколько подчиненные загружены;
- определить, в нужном ли направлении движутся работники, и, если необходимо, изменить его;
- своевременно увидеть ошибки сотрудников;
- оказать помощь и, возможно, часть работы выполнить самому.

Таким образом контроль необходим для обеспечения выполнения поставленных целей, а не для того, чтобы потом наказывать специалиста.

Данные критерии работы применяются на ЧТУП «Максимковы и Компания» (г.Жлобин, Гомельская обл., Республика Беларусь), которая работает на рынке с 2008 года и включает в себя магазин по продаже автозапчастей и СТО. За период работы предприятие смогло завоевать широкий круг постоянных клиентов и зарекомендовало себя как надежного партнера в бизнесе. Все эти годы продукция фирмы успешно пользовалась спросом как со стороны жлобинских клиентов, так и со стороны покупателей с близлежащих районов.

В ЧТУП «Максимковы и Компания» используются традиционные виды контроля:

1) Предварительный контроль.

Определение потребности в персонале является главной задачей директора. При оценке численности работников на предприятии ориентируются на показатель нагрузки персонала: на одного сотрудника должно приходиться примерно 70 автомобилей в год. При этом учитывается рабочее время. Специалист должен быть загружен не менее чем на 80 % в течении рабочего дня. Контроль работников проводится уже на стадии подбора кадров. Он достигается за счёт тщательного анализа деловых и профессиональных качеств и знаний, которые необходимы для выполнения соответствующих должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных кадров.

Кроме того, необходимо учитывать, что средний возраст автомобиля составляет 8 - 10 лет. Следовательно, увеличивается удельный вес ремонтных, рихтовочных и сварочных работ. В то же время появление большого числа дорогих престижных автомобилей приводит к увеличению объемов моечных работ и работ по уборке и химической чистке салона. Поэтому структура персонала выстраивается в соответствии с изменениями, происходящими на рынке.

Контроль при приемке товаров в магазинах запчастей ЧТУП «Максимковы и Компания» проводится администратором магазина по количеству и качеству товаров и в соответствии с требованиями нормативно-технической документации и правилами; данными

маркировки; данными сопроводительных транспортных документов (спецификации, описи, сертификаты и удостоверения качества и др.).

2) Текущий контроль в ЧТУП «Максимковы и Компания» также ведется как над работниками, так по деятельности магазина и СТО. Текущий контроль над работниками сводится к сбору, обработке и оценке информации об уровне производительности труда, внедрении новых методов работы, технологий. В помещении установлены камеры, которые позволяют своевременно собирать всю необходимую информацию.

Текущий контроль в магазине ЧТУП «Максимковы и Компания» проводится следующим образом. Во время начала работы администратор магазина вместе с продавцом снимают X-отчёт и выбивают нулевой чек, затем оставляет на разменную монету продавцу для сдачи. Так же во время рабочего дня администратор выходит в торговый зал для проверки сотрудников и их работой, проверяет выкладку, ценники и т.д.

Контроль в магазинах ЧТУП «Максимковы и Компания» имеет определенную специфику, связанную с особенностями деятельности. Целью контроля в торговом зале является обеспечение сохранности товаров, повышение уровня качества обслуживания.

3) Оперативный контроль ориентирован на текущую торговую деятельность магазина запчастей и СТО ЧТУП «Максимковы и Компания».

Для контроля за финансами в ЧТУП «Максимковы и Компания» применяется внутренний и внешний контроль.

Внутренний контроль осуществляется по всей хозяйственной деятельности организации. Его осуществляет директор предприятия, мастер; администраторы магазина запчастей осуществляют контроль за работой магазина. Например, в течение дня администратор магазина проверяет наличие товара, оформление ценников, соблюдение ассортиментного перечня и т. д.

Внешний контроль осуществляется органами государственного контроля (надзора): налоговой службой, МЧС, санэпидемстанцией и т.д.

Директор предприятия в начале рабочего дня устраивает общие собрания, благодаря чему каждый сотрудник имеет возможность высказать свои предложения и недовольство. Таким образом, любую возникающую проблему можно не только решить, но и предугадать её появление. Так руководитель выполняет свою основную функцию и контролирует ситуацию, создавая необходимые условия.

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

**Л.И. Мацкевич,  
О.В. Мойсеенок**

*Институт предпринимательской деятельности,  
Минск, Беларусь*

## **МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Сегодня всем понятно, что пандемия коронавируса COVID-19 имеет далеко идущие последствия помимо самого распространения болезни и попыток каким-то образом организовать ее профилактику и предупреждение. Так называемый «коронакризис», в глобальном масштабе обусловил закрытие предприятий в странах с высоким процентом заболевших, резкому возрастанию спроса на продукты повседневного спроса, спекуляциям на рынке определённых товаров: противовирусных препаратов, санитарных масок, дезинфицирующих средств. Продолжительный карантин, введенный во многих странах, в значительной степени изменил уровень, стиль и приоритеты жизни людей [1–4].

Сохраняется существенная неопределенность относительно наиболее важной предпосылки – продолжительности пандемии и ее воздействия на экономическую активность. Более того, данная предпосылка находится за пределами экономической сферы.

На фоне коронавируса все крупные экономики мира испытали спад ВВП. В 1 квартале в большинстве развитых стран он был не столь велик (1-4 %), но во 2 квартале ощутимо углубился (предварительные оценки для разных стран – 5-17 %). В 3 квартале на фоне ослабления ограничительных мер предполагается, что в глобальной экономике будет доминировать тенденция восстановления. Однако угроза «второй волны» коронавируса и накопленные в мире диспропорции и противоречия сохраняют чрезмерно высокую неопределенность даже краткосрочных глобальных экономических перспектив [2].

Общеизвестно, что финансовые и экономические кризисы в большинстве своем очень сильно меняют «экономический ландшафт» практики деятельности и организационные формы бизнеса. Эти изменения характерны и для сложившейся ситуации, как результат воздействия пандемии и других обстоятельств на экономику Беларуси. Безусловно, есть объективные факторы, которые будут определять дальнейшее развитие предпринимательства с учетом реального положения в экономике страны.

Производства, особенно крупные, могут некоторое время работать «на склад» и при возобновлении спроса восстановиться, хотя бы частично. Некоторые организации стараются переориентировать

отдельные производства, например, на выпуск антисептиков, масок и т.д. В то же время малый бизнес больше подвержен кризису, так как работать «на склад» предприятия общественного питания или детские игровые центры не могут. Переход на другой вид деятельности при общем падении спроса также требует вложений, которыми малые и средние предприятия чаще всего не обладают.

Очевидно, что государство в такой ситуации должно «подставить плечо» и разработать ряд мер, оказывающих поддержку представителям бизнеса.

Следует отметить, что предпринимательство в полной мере способно раскрыть себя только при соответствующем деловом климате, который формируется, в том числе, посредством государственной политики. И сегодняшняя роль индивидуального, малого и среднего бизнеса для обеспечения экономического развития страны служит главным аргументом в пользу необходимости продолжения оказания государственной поддержки и внедрения ее новых форм в условиях сложившейся ситуации в стране.

В Беларуси в 2020 г. не вводился жесткий карантин. Сохранена основная часть работающей экономики, трудовые коллективы. Безусловно, здоровье - это определяющий фактор при принятии любого решения, но есть и вторая сторона ситуации. Пандемия закончиться, а дальше - экономический кризис, сокращение потребления, снижение социальной активности, население с истощенной психикой, депрессивное настроение.

Руководством страны избрана тактика «точечных мер» при жестком контроле и ответственности со стороны государственных органов управления. Приняты ряд нормативно-правовых актов, которыми предусматривается реализация мер поддержки субъектов хозяйствования отдельных отраслей экономики, наиболее подверженных неблагоприятному воздействию сложившейся эпидемиологической ситуации.

В частности, данные меры включают предоставление отсрочки и рассрочки уплаты налоговых кредитов, сокращение срока возврата из бюджета разницы между суммой налоговых вычетов и общей суммой налога на добавленную стоимость. Индивидуальные предприниматели могут перейти на иные режимы налогообложения и перерасчета единого налога в связи с временным неосуществлением ими деятельности.

Вводятся арендные каникулы, мораторий на увеличение базовой арендной величины и арендной платы. Кроме того, предоставляется право местным распорядительным и исполнительным органам уменьшать имущественные налоги. Юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям - собственникам имущества

рекомендовано предлагать арендаторам отсрочку по оплате арендной платы, а также уменьшать ее размер с учетом объема их выручки.

Несомненно, борьба с коронавирусом - это необходимая и крайне затратная задача. Но, решая ее, государство вынуждено вносить изменения и в экономические приоритеты. Ситуация в бизнес-среде формирует новую систему взаимоотношений бизнеса и государства в условиях преодоления и выхода из кризиса, а также объективного усиления роли государства.

#### **Список использованных источников**

1. Декрет Президента Республики Беларусь № 7 «О развитии предпринимательства» от 23 ноября 2017 года.

2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.beroc.by/]

3. Во всем мире запустили механизмы господдержки бизнеса из-за коронавируса. А как у нас? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://myfin.by/stati/view/vo-vsem-mire-zapustili-mehanizmy-gospodderzki-biznesa-iz-za-koronavirusa-a-kak-u-nas 22.04.2020]

4. Как в регионах расширили меры поддержки МСП в связи с пандемией [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://xn--90aifddrld7a.xn--p1ai/novosti/news/kak-v-regionakh-rasshirili-mery-podderzhki-msp-v-svyazi-s-pandemiej]

**А.А. Митько**

*Институт предпринимательской деятельности,  
Минск, Беларусь*

### **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ИООО «БЕЛЕВРОСЕТЬ»**

Задачи современного предприятия не ограничены разработкой продукта, установлением приемлемых цен и обеспечением широкой доступности товаров в торговых точках. Коммуникации стали основным фактором успеха в управлении маркетинга.

Специалисты рассматривать маркетинговые коммуникации как длительное управление процессом купли-продажи. Учитывая, что все потребители разные, предприятие разработывает отдельные программы коммуникаций для каждого из сегментов рынка, ниши сегмента и даже для каждого покупателя в отдельности.

ИООО «БелЕвросеть» осуществляет розничную торговлю сотовыми телефонами, аксессуарами, техникой, подключение к операторам связи и оказывает информационные услуги покупателям.

Работа ИООО «БелЕвросеть» с потребителями строится по принципу максимально полного удовлетворения его потребностей. За счет высокого качества обслуживания и понимания проблем и задач клиента ИООО «БелЕвросеть» стремится достичь высокого уровня доверия со своими партнерами. Достижение такого уровня доверия превращает расходы на высокое качество оказываемых услуг в выгодные инвестиции, развивающие бизнес клиентов.

Основные элементы маркетинговых коммуникаций, которые применяются в ИООО «БелЕвросеть» – это:

1. Реклама. В компании в основном используется косвенная реклама. Размещение торговых точек рядом с хорошо узнаваемыми брендами (А1, МТС, На связи). Узнаваемость бренда создается за счет активной рекламы российской компании «Евросеть».

2. Стимулирование сбыта – у компании всегда проходят акции. Они бывают для покупателей нескольких вариантов:

- тематические акции – запускаются в преддверии праздников, например Black Friday, новогодние акции, акции к 8 марта, к новому учебному году и т.д.; дают скидку на определенную группу товаров или услуг, а также на комплексные покупки;

- совместные акции с партнерами. Акции совместно с банками (МТБанк, БелВэб, Банк Дабрабыт) дают скидку при оформлении в рассрочку, или увеличивает срок по картам рассрочки. Акции с брендами (Huawei, Samsung, Xiaomi) дают возможность получить подарок при приобретении определенных товаров;

- скидка в подарок. При покупке товаров на определенную сумму дарит скидку на посещение или товар таких компаний как Аквапарк Лебяжий, Slavia, Dominos Pizza и др.

- скидка на предзаказ. Актуальна во время старта продаж новых топовых моделей смартфонов или другой техники (смарт-браслеты, смарт-часы, планшеты.)

- наличие собственной бонусной карты. Евросеть-клуб - это новая бонусная программа, позволяющая накапливать и тратить плюсы (баллы) при покупках в магазинах «Евросеть». Кэш-бэк по карте «Евросеть-клуб» начисляется и расходуеться при условии приобретения телефонов, смартфонов, планшетов, всей портативной техники и всех аксессуаров.

3. Личные продажи. Акции для сотрудников включают в себя мотивацию для продаж определенной группы товаров или услуг, тем самым увеличивая товарооборот с последующей выгодой для сотрудников в виде премий или подарков.

4. Послепродажное (сервисное) обслуживание. Это наличие сертификата «SmartProtect» - дает возможность в случае любой поломки или механического повреждения получить возможность

частичної оплати за нове мобільне пристрій, котру тут же можна використати, купив новий телефон в мережі магазинів «Евросеть».

А також використання сервісних програм «Гарант+» і «Гарант+1». Дані програми продаються додатково до мобільної техніки (мобільні телефони, смартфони, планшети).

Ріст товарної конкуренції внаслідок розвитку науково-технічного прогресу привів до того, що споживач перестає розрізняти продукти різних виробників компаній з точки зору якості, асортименту і інших характеристик. Тому саме маркетингові комунікації стають основним методом конкурентної боротьби.

*Науковий керівник: О.В. Мойсеєнок, магістр економічних наук,  
старший викладач*

**В.В. Павлик**

*Університет митної справи та фінансів, Дніпро, Україна*

## **ІТ-ГАЛУЗЬ – СТРАТЕГІЧНА СФЕРА НОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ УКРАЇНИ**

На формування та розвиток глобальної економіки значний вплив завжди здійснювали інновації у сфері технологій. Інновації завжди слугували двигуном стійкого розвитку для провідних держав світу, які більше, ніж решта спрямовують свій потенціал на реалізацію технологічних можливостей. Сучасний світ, здійснюючи діджиталізацію економіки, переходить на нову модель економічного розвитку, яка змінює світовий устрій. За умов діджиталізації господарського життя успіх країн залежить від ефективного процесу побудови суспільства знань. Інформаційні технології стрімко розвиваються в усьому світі і виступають для економік країн не лише джерелом прибутків, а й інструментом для зростання економіки [1–3].

Спроможність країн залучати інвестиції у розвиток ІТ-галузі та впроваджувати інновації у виробничі та управлінські системи визначає їх конкурентоспроможність на світовому ринку. Сучасні підприємства та організації вже відчують вплив таких технологій.

Розвиток цифрової економіки в Україні залежить від впровадження нових технологій, наявності розвинутої інтернет-інфраструктури, інституційного розвитку та інноваційного клімату. Ключова стратегія розвитку цифрової економіки в Україні – діджиталізація держави та формування внутрішнього ринку ІКТ.

Найбільші ІТ-компанії України: EPAM, SoftServe, Luxoft, GlobalLogic, Ciklum (табл.1)

Таблиця 1

**Найбільші ІТ-компанії України**

№	Компанія	Міста, в яких знаходяться офіси компанії	Спеціалісти в Україні, осіб
1	EPAM	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Рівне, Вінниця	4800
2	SoftServe	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Рівне, Чернівці, Івано-Франківськ	4605
3	Luxoft	Київ, Дніпро, Одеса	3865
4	GlobalLogic	Київ, Харків, Львів, Миколаїв	3005
5	Ciklum	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Вінниця	2493

Джерело: DOU: Сообщество программистов. URL: <https://jobs.dou.ua/top50/>

Присутність на глобальному ринку, що зростає рекордними темпами, надає можливості органічно збільшити ринкову частку українських ІТ-сервісів та продуктів. Важливо зазначити, що сфера нових технологій показує найбільше зростання, тому не дивує той факт, що всі типи компаній як сервісні, так і продуктові, фокусуються на розкритті потенціалу цих технологій.

Швидкими темпами просувається впровадження цифрових технологій на рівні держави. Створення Міністерства та Комітету цифрової трансформації України дозволило за рахунок поширення проекту «Дія», створити інститут здатний спростити провадження державного управління. Так застосування діджиталізації в сфері медицини дозволило створити сервіс «helsi.me», де кожен пацієнт має змогу обрати лікаря, та записатися на прийом. Для лікарень же використання такого сервісу дозволяє спростити робочі процедури не пов'язані безпосередньо з лікуванням пацієнтів, такі інновації покращили управління як на рівні медичних закладів, так і на рівні Міністерства охорони здоров'я України.

Національний проект із розвитку підприємництва Дія.Бізнес, ініційований Міністерством цифрової трансформації України, разом із Академією ДТЕК проводять серію безкоштовних вебінарів про управління фінансами для малого і середнього бізнесу.

Таким чином, діджиталізація менеджменту у приватному та державному секторі є необхідною стратегічною сферою. Використання цифрових систем дозволяють на високому рівні здійснювати моніторинг, аналіз та контроль за якістю управлінських рішень організацій.



### Список використаних джерел

1. Hi-Tech Initiative (2012), Дослідження індустрії ІТ-аутсорсингу в Україні. URL: <http://hi-tech.org.ua/wp-content/uploads/2012/08/Exploring-Ukraine-IT-Outsourcing-Industry-20121.pdf>
2. Скільки ІТ-спеціалістів в Україні. URL: <https://jobs.dou.ua/top50/> Сообщество програмистов. URL: <https://jobs.dou.ua/top50/>
3. AVentures, Aventis Capital, Capital Times. Гайд до регіональних можливостей ІТ-послуг. Звіт про розвиток програмного забезпечення в Україні, Польщі, Білорусі та Румунії

*Науковий керівник: Ю.О. Кахович, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕД*

**К.С. Панченко**

*ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», м. Київ, Україна*

### **РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ БАНКАМИ УКРАЇНИ**

Ми пропонуємо перелік наступних рекомендацій, виконання яких сприятиме підтриманню фінансової стабільності та прозорості та дозволить організувати процес найбільш ефективним способом:

1. Стрес-тестування повинне стати невід’ємним елементом управління ризиками банків; процес має бути частиною ключових бізнес-процесів банку, результати якого прямо впливатимуть на подальшу діяльність.

2. Проведення стрес-тестування з відповідною періодичністю, базуючись на таких параметрах як обсяг та тип стрес-тестів, характер, масштаб, розмір та складність установи, портфель фінансових інструментів.

3. Результати стрес-тестування необхідно обов’язково доповідати особам, що приймають рішення, виносити на розгляд Спостережчої Ради, Правління та керівників задіяних підрозділів.

4. Правління банку повинне приділяти постійну увагу актуальності стрес-тестів і контролювати процес їх уточнення і модифікації для більш повного обліку поточного стану і перспектив розвитку банку.

5. Комерційні банки повинні гарантувати повноту даних про усі потенційні ризики.

6. Комерційні банки повинні забезпечити ефективну систему агрегування даних, яка характеризується точністю, цілісністю та своєчасністю, бажано автоматизованою, щоб мінімізувати ймовірність помилки.

7. Необхідно розробити відповідну внутрішню нормативну документацію щодо організації процесу стрес-тестування та відповідним чином її задокументувати у відповідності з чинним законодавством.

8. Комерційні банки повинні оцінювати ризики за декількома сценаріями з різним ступенем шоку задля максимального охоплення потенційних стресових подій, а також запровадити методологію стрес-сценаріїв, відповідно до характеру, масштабу та розміру установи, складності та ризику його ділової діяльності.

10. Комерційні банки повинні забезпечити, щоб стрес-тестування базувалося на суворих, але правдоподібних сценаріях, а ступінь серйозності відображав мету стрес-тесту. До того ж банки повинні розробляти свої власні сценарії та не повинні залежати від сценаріїв від наглядових органів.

11. У роботі над стрес-тестом має брати участь широке коло фахівців з прямою участю правління банку

12. Необхідно підвищувати кваліфікацію аналітиків, проводити тренінги, навчати провідним метоикам.

14. В установах повинна бути створена програма стрес-тестування, яка повинна охоплювати щонайменше: види стрес-тестування, їх основні цілі; періодичність; механізми внутрішнього управління; сфера охоплених фінансових інструментів та ризиків; інфраструктура даних; методологічні деталі; коло припущень.

15. Комерційні банки повинні регулярно оцінювати свої програми стрес-тестування, щоб визначити їх ефективність та надійність, і, відповідно, у разі необхідності оновлювати їх, бажано щонайменше щорічно.

16. Комерційні банки повинні забезпечити підтримку відповідною технічною інфраструктурою, якісну обробку даних та забезпечити як гнучкість, так і відповідні рівні якості та контролю.

17. Комерційні банки повинні розробити та забезпечити широкий набір звітності, як для внутрішніх потреб, так і на вимогу контролюючих органів.

18. Комерційні банки повинні розробити плани відновлення у випадку настання важких фінансових втрат внаслідок реалізації стресових явищ. Сценарії мають дозволити зрозуміти, як розгортаються події, в який момент часу будуть розроблені певні дії, а також тригери, які запускають початок дій.

19. Банки повинні перенести регуляторні стрес-тестування з самостійного процесу, який перебуває у більш інтегрованому стані з іншими бізнес-діями та стратегічним плануванням.

Широке застосування запропонованих рекомендацій в практичній діяльності комерційних банків дозволить зменшити вплив негативних наслідків економічних криз, фінансових потрясінь та інших шоківих подій

**І.О. Перерва**

*Університет митної справи та фінансів, Дніпро, Україна*

## **9 УРОКІВ ЛОЯЛЬНОСТІ. ДОСВІД ІЗСЕРЕДИНИ КОМПАНІЇ «SOUTHWEST AIRLINES»**

На сьогодні існує безліч проблем, з якими стикаються сучасні організації: плінність кадрів, відсутність відданості компанії та стабільності. Керівники не розуміють, як і чим мотивувати людей, аби досягти їх прихильності. Лише матеріальним заохоченням, преміями і посадами? Насправді, ні. Справа в тому, що досить невеликий відсоток людей можна утримати матеріальною винагородою, оскільки у сучасному світі кожен прагне до самореалізації, стати цінним, незамінним співробітником, якому дають простір для творчості і прояву власних здібностей. Талановиті люди шукають місце роботи, де зможуть отримати не лише можливість кар'єрного зростання, а й задоволення і змогу просто бути собою.

Як же подолати проблему антилояльності і утримати висококваліфікованих, перспективних людей у власній організації? Відповідь проста: утримувати нікого не треба. У даній роботі розглянемо 9 уроків лояльності, як досвід ізсередини компанії «Southwest Airlines» [1]. Яку стратегію обрали засновники, аби стати однією з найшанованіших у США комерційних організацій і мати середній рівень плінності персоналу нижче 10%? Компанія, яка завдяки особливому підходу до людей є прибутковою 31 рік поспіль, яка вона? У чому її секрет?

**1-й урок.** Наймайте за ставлення, а навичок навчайте [1, с. 26]

- ✚ Зробіть так, щоб вони захотіли вас до того, як ви захочете їх
- ✚ Визначте тип співробітника, який вам потрібен, а потім транслюйте цю інформацію
- ✚ Беріть на роботу за принципом «чи хороша людина», бо цьому не навчиш

**2-й урок.** Негайно занурюйте кожного у корпоративну культуру [1, с. 39]

- ✚ Навчайте суворо, а не бездушно

- ✚ Створіть такі умови, що дадуть змогу новим співробітникам негайно ототожнитись з компанією, і в той же час відчутти свою унікальність
- ✚ Перетворіть ознайомчий семінар на свято
  - 3-й урок.** Нехай вони постійно навчаються [1, с. 55]
- ✚ Зробіть навчання максимально захопливим
- ✚ Пропонуйте їм унікальні можливості для розвитку
- ✚ Використовуйте власний досвід і навички для навчання співробітників
  - 4-й урок.** Люди віддають стільки ж, скільки отримують [1, С. 69]
- ✚ Визнавайте заслуги і значущість людей – і вони віддадуть вам стільки ж
- ✚ Будьте готові вдатися до безпрецедентних кроків, щоб показати співробітникам, як ви їх цінуєте
- ✚ Визнання цінностей колег може обходитись напрочуд дешево
  - 5-й урок.** Шукайте дитину в кожному [1, с. 83]
- ✚ Беріть на роботу людей з високим рівнем самоіронії
- ✚ Включіть розважальну складову до процесу навчання
- ✚ Підтримуйте дух веселощів
  - 6-й урок.** Робіть більше з меншими витратами [1, с. 103]
- ✚ Вкладайте цю філософію, як формулу в голову кожного співробітника
- ✚ Будьте суворим, але плекайте їх всім серцем
  - 7-й урок.** Любіть їх у важкі часи [1, с. 116]
- ✚ Піклуйтесь про своїх людей, коли в їх житті настає складний період
- ✚ Піклуйтесь про своїх людей, коли в вашій компанії складний період
  - 8-й урок.** Робіть по совісті [1, с. 131]
- ✚ Обирайте лідерів, що не бояться робити так, як вважають правильним
- ✚ Заохочуйте своїх людей чинити по совісті, а не за правилами
  - 9-й урок.** Плекайте «корпоративну сім'ю» [1, с. 145]
- ✚ Зробіть ваших партнерів, клієнтів, постачальників, замовників та співробітників частиною вашої «корпоративної родини»

Зважаючи на цей, безумовно, корисний досвід, можна зробити висновок, що будь-який задоволений клієнт починається з задоволеного співробітника, оскільки саме зацікавлені і лояльні працівники створюють лояльних клієнтів. Проаналізувавши уроки відданості компанії, треба негайно вводити їх у практику та застосовувати у професійній діяльності. Проблема антилояльності зникне, якщо керівники і підлеглі будуть працювати, як єдиний механізм і жити за принципом: «Займайся тим, що любиш, і люби те, чим займаєшся».

## Список використаних джерел

1. Граббс, Лоррейн. Уроки лояльності. Досвід компанії «Southwest Airlines»: погляд ізсередини: пер. з англ. М. Євсеєнко, О. Кожушко. Харків: Ранок: Фабула, 2018. 160 с.

*Науковий керівник: Р.Ю. Олексієнко, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ЗЕД, УМСФ*

**О.А. Стребкова**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємницька діяльність в сучасному світі практично кожного дня опиняється під впливом різного виду загроз.

Дані загрози призводять до фінансових втрат підприємства, можливого банкрутства, шкоди іміджу компанії, а тому питання щодо правильної організації роботи персоналу та вжиття невідкладних заходів під час настання кризової ситуації виходять на перший план.

Кризові ситуації, які настають для підприємств в різних сферах їхньої діяльності та подальші наслідки таких ситуацій, чітко вказують на те, що на підприємствах система антикризового управління налаштована на досить низькому рівні та такій системі приділяється недостатньо уваги.

Вивчення та аналіз проблематики застосування антикризового управління на підприємствах є сучасною вимогою, викликаною стрімким темпом життя та розвитком технологій, а також економічних процесів.

Глобалізація, «прозорість кордонів», падіння ринків виробництва та збуту, затяжна глобальна фінансова криза, падіння конкуренції – все це є тими першими кризовими чинниками, які можуть торкнутися фінансової діяльності підприємства та нанести шкоду.

Запровадження та застосування на підприємствах концепції антикризового управління дозволяє максимально уникнути шкоди, яку завдають кризові ситуації, а також зменшити ймовірні фінансові збитки, шкоду діловій репутації підприємства, визначити проблематику на підприємстві, зміцнити свою конкурентну позицію.

В залежності від виду кризи та її глибини за наявності несприятливої ситуації на підприємстві в цілому навіть недовготривала локальна криза може призвести до тяжких наслідків. Так, ще китайський правитель Сунь-Цзи у IV ст. до нашої ери

зазначив, що стратегія полягає у виборі шляху до виживання або зникнення [1].

В антикризовому управлінні вирішальне значення відіграє стратегія управління, в якій основна увага має бути зосереджена на проблемах недопущення кризових ситуацій або подолання кризи. Під стратегією розуміється «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [2].

Вирішення неузгодженостей та протиріч між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища є основним завданням антикризової стратегії, від вірної побудови якої залежить ефективність системи антикризового управління на підприємстві в цілому [3].

Значення антикризової стратегії для кожного підприємства обумовлюється різними факторами. Перш за все, вона надає можливість виявити та розвинути ринкові переваги, які є визначальними в конкурентній боротьбі будь-яких підприємств [4].

Антикризова стратегія підприємства повинна включати два типи стратегії: стратегія виходу з кризи та стратегія недопущення кризи. Таким чином, стратегічне антикризове управління має бути поєднанням оперативного менеджменту, який включає контроль поточної ситуації завдяки постійному моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища, вибір і застосування стратегії виходу з кризи і стратегічного управління, що передбачає здійснення прогнозування ситуації у майбутньому завдяки постійному моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища, вибір і застосування стратегії недопущення кризи [3].

В умовах кризи стратегія розвитку будь-якого підприємства займає провідне місце в антикризовому управлінні. Зважаючи на невизначеність зовнішнього оточення в сучасних умовах здійснення господарської діяльності, вважаємо, що для ефективної діяльності та розвитку будь-яка стратегія підприємства повинна бути антикризовою. Це стане гарантією запобігання виникненню криз, забезпечення сталого розвитку та стабільного економічного зростання підприємства у довготривалій перспективі [5].

### **Список використаних джерел**

1. Сунь-Цзы. Искусство войны / Сунь-Цзы. – М.: АСТ, 2011. – 192 с.
2. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 375 с.
3. Литовченко О.Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2012-12\\_0-pages-308\\_312.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-12_0-pages-308_312.pdf)

4. Туленков Н.В. Антикризисный менеджмент / Н.В. Туленков // Персонал. – 2008. – № 6. – С. 19 – 25.

5. Сиром'ятникова О.В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/25415/3/2014\\_Syromiatnykova\\_Vyznachennia\\_sutnosti.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/25415/3/2014_Syromiatnykova_Vyznachennia_sutnosti.pdf)

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

**І.І. Фурсова**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **БРЕНДИНГ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ**

В сучасному світі управління компанією є актуальним та основним елементом досягнення мети компанії. Основним механізмом управління підприємства є брендинг, який служить інструментом просування товарів на ринок. Брендинг допомагає компаніям бути впізнаваними та займати стійкі позиції на ринку серед конкурентів.

Управління брендом дозволяє займати стійкі позиції на ринку в умовах жорсткої конкуренції, завойовувати довіру і лояльність споживачів, зміцнювати репутацію компанії та імідж бренда.

Основною проблемою бізнесу є питання як утримати свої позиції на ринку і зберегти ефективність діяльності. І. Муті вважав, що всі бренди повинні ділитися на два фронти - розвиватися в умовах наявний ринку в певній категорії продуктів і створювати новий ринок [1, с.7].

Одними з основних елементів брендингу є товарний знак, фірмовий стиль, слоган, дизайн матеріалів і продукції. Всі перераховані елементи повинні мати базу для забезпечення своєї діяльності, а саме: зробити бренд унікальним, ідентифікувати його серед великої кількості продукції і сформувати цінність предмета у свідомості споживача. Образ, що формується в свідомості споживача, створюється завдяки фірмового стилю продукції.

Основні етапи формування бренда включають в себе позиціонування, стратегії бренду, розробка ідеї та змісту, аналіз торгової марки. Виходячи з цього, основна робота з брендом включає позиціонування місця на ринку.

Позиціонування - це управління думкою споживача щодо місця (позиції) бренда серед безлічі різних марок даної або суміжної товарної групи [2, с. 241]. Метою позиціонування є створення у споживачів враження, що для даного продукту немає рівноцінної

заміни. Позиціонування забезпечується за показниками якість-ціна, яка проводиться для оцінки продукту. Позиціонуючи свій продукт потрібно звертати увагу, що споживач буде використовувати продукт, створюючи образ в його голові. Позиція бренда розвивається роками за допомогою реклами, досвіду та надійності. А саме, завданням позиціонування є спрощення процесу покупки товару тієї чи іншої марки для споживача.

Важливим елементом, якому слід приділити увагу - це ідентичність бренду. Бренд є ресурсом, за допомогою якого підвищується конкурентоспроможність фірми, тому бренд повинен відрізнятися від своїх конкурентів. Складовими ідентичності бренду є імідж, позиція бренда на ринку, зовнішня перспектива, а також концентрація уваги на особливостях товару.

Отже, сильним брендом можна назвати продукт, який є результатом безперервної роботи з брендом. Головним аспектом цього питання є управління уявленням споживачів про товар. Це управління являє собою дослідження споживчих переваг, діяльності конкурентів, основних тенденцій на ринку і передбачає реагування на зміни. Управління брендом - це постійний процес, який повинен постійно вдосконалюватися та забезпечувати життєздатність бренду, що підвищує цінність товару в очах споживачів [3].

#### **Список використаних джерел**

1. Брендинг за 60 минут / Идрис Мути ; [пер. с англ. В.С. Агеева]. — Москва : Издательство «Э», 2016. — 256 с..
2. Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс / Е.П. Голубков. – М.: Юрайт, 2017. – 474 с.
3. Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). – СПб.: Заневская площадь, 2014. – 274 с.

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



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

**А.Д. Александрова**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

#### **ОБРОБКА ЗАПЕРЕЧЕНЬ КЛІЄНТІВ**

Одна з найбільших проблем в продажах пов'язана з запереченнями клієнтів. Багато людей не люблять мати справу з запереченнями або конфліктами, проте багато продавців ненавмисно створюють заперечення і конфлікти, не розуміючи реальних потреб або пріоритетів клієнта і не знаходячи спільних позицій.

Двома ключовими стратегіями усунення проблеми заперечень є: наявність продуманого і логічного процесу комунікації з продажу, який допоможе вам зрозуміти, звідки приходять покупець, що вони цінують, які їхні реальні пріоритети, а також чому і коли вони готові прийняти рішення про покупку; а також добре знання вашої пропозиції і його відповідності вашому ринку.

Клієнт, який задає питання про ваш продукт або послугу, вимагає додаткових роз'яснень з цього приводу або висловлює здивування з приводу нового продукту, не є підставою для заперечення. Вони просто намагаються більш детально зрозуміти, що ви або продукт / послуга робите.

Якщо ви зіткнулися з реальним запереченням, негайно розгляньте його, не ігноруйте. Будьте такими, що заслуговують довіри і співпереживайте висловлюваним почуттям. Використовуйте відповідну манеру поведінки, зберігаючи спокій, проявляючи повагу і використовуючи позитивний мову (говорите про те, що можна зробити, а не про те, що не можна зробити);

Використовуйте свої найбільш ефективні комунікативні навички, не забуваючи активно слухати, задавати питання, вирішувати проблеми, уникати особистих суджень, проявляти гнучкість і працювати разом; задавайте питання, щоб визначити реальне заперечення; переформулюйте заперечення, щоб прояснити проблему і заручитися згодою клієнта, що це його реальна проблема; працювати над тим, щоб побачити ситуацію з точки зору клієнта; а також виберіть курс дій, який може включати обговорення рішення.

Коротше кажучи, ключ до ефективного вирішення та усунення заперечень може бути отриманий тільки при наявності відкритого спілкування, співробітництва і співпраці.

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

## **РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ**

Культура може бути особливо важливим фактором для малого бізнесу. Здорова корпоративна культура може підвищити прихильність і продуктивність співробітників, в той час як нездорова культура може гальмувати зростання компанії або навіть сприяти провалу бізнесу. Багато підприємців, вперше відкриваючи нову справу, цілком природно, як правило, беруть на себе велику відповідальність. Однак у міру зростання компанії і набору співробітників авторитарний стиль управління, який власник бізнесу успішно використовував в дуже маленькій компанії, може стати згубним. Замість того, щоб намагатися зберегти контроль над усіма аспектами бізнесу, власник малого бізнесу повинен прагнути «змусити всіх інших в організації виконувати свою роботу, а ви створюєте середу, щоб вони зробили це.»

У здоровій культурі співробітники вважають себе частиною команди і отримують задоволення, допомагаючи компанії в цілому добитися успіху. Коли співробітники відчувають, що вони вносять свій внесок в успішну роботу групи, їх рівень прихильності і продуктивності, а значить, і якість продуктів або послуг компанії, ймовірно, покращаться. Навпаки, співробітники з нездоровою культурою схильні розглядати себе як окремих людей, відмінних від компанії, і зосереджуються на власних потребах. Вони виконують тільки самі основні вимоги своєї роботи, і їх головна і, можливо, єдина мотивація - це зарплата.

Оскільки всі компанії різні, є багато способів розвинути працюючу культуру. Є такі принципи, які власники малого бізнесу повинні враховувати для створення здорової корпоративної культури:

**1) Переважна корпоративна культура починається зверху.** Підприємці повинні пояснювати і ділитися своїм баченням майбутнього компанії зі своїми працівниками. Власники малого бізнесу повинні усвідомлювати, що їх власну поведінку і ставлення встановлюють стандарти для всієї робочої сили. Власники малого бізнесу, які подають поганий приклад в таких областях, як спосіб життя, високі стандарти якості, ділова або особиста етика, а також відносини з іншими, напевно буде виявлено, що їх компанія визначає такі характеристики.

**2) Ставтеся до всіх співробітників однаково.** Підприємці повинні однаково ставитися до всіх співробітників. Це не означає, що власники бізнесу не можуть винагороджувати співробітників, які досягають успіху, але це означає, що взаємодія з усіма

співробітниками повинна бути заснована на повазі до них. Одна з пасток в цій області для багатьох власників малого бізнесу - кумівство. Багата кількість малих підприємств є сімейними і управляються так. Але це не повинно мати значення в повсякденних операціях.

**3) Рішення про прийом на роботу повинні відображати бажану корпоративну культуру.** Мудрий власник малого бізнесу найме працівників, які будуть добре ставитися до клієнтів і колег, і присвятить себе вирішенню завдань, за які вони несуть відповідальність. Зрештою, «добре ставлення» - важлива складова будь-якої здорової корпоративної культури. Але підприємці та їхні менеджери також повинні переконатися, що рішення про прийом на роботу не ґрунтуються на етнічних, расових або гендерних питаннях. Крім того, підприємствам зазвичай вигідніше мати різноманітну робочу силу, а не занадто однорідну.

**4) Двосторонній зв'язок має важливе значення.** Власники малого бізнесу, які реалістично обговорюють проблеми зі своїми співробітниками і залучають співробітників до їх вирішення, швидше за все, будуть винагороджені здоровим внутрішнім середовищем. Це може бути важливим активом, оскільки після того, як сформувалася культура участі і залучення, це може допомогти просунути малий бізнес попереду конкурентів.

З іншого боку, проблеми з корпоративною культурою можуть зіграти важливу роль в невдачах малого бізнесу. Коли співробітники виконують тільки ті завдання, які необхідні для їх власної роботи, замість того щоб докладати додаткових зусиль від імені всього бізнесу, продуктивність знижується, і зростання зупиняється. На жаль, багато підприємців схильні ігнорувати розвинення культури в своєму бізнесі, поки не стане занадто пізно для внесення необхідних змін.

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

**А.А. Балашевич**

*Институт предпринимательской деятельности,  
Минск, Беларусь*

## **СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ, ПЕРЕПОДГОТОВКИ КАДРОВ НА ОАО «ЛИДСКОЕ ПИВО»**

Согласно Трудовому кодексу Республики Беларусь работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям [1].

Профессиональная подготовка сотрудников с целью повышения их квалификации и трудовых навыков необходима

предприятию для эффективного выполнения работы, т.к. имеется постоянная потребность в высокой производительности труда персонала. Одним из способов достижения общего качества трудовых ресурсов является отбор наиболее квалифицированных новых работников. Руководство должно также реализовывать программы систематического обучения и подготовки своих сотрудников, помогая полному раскрытию их возможностей на предприятии. Кроме того, предприятие не может быть конкурентоспособным, если навыки персонала будут хуже, чем у конкурентов. В силу этого подготовка персонала (кадров) должна быть ориентирована на обучение сотрудников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда и обеспечить уровень этих навыков, достаточный для того, чтобы делать конкретную работу не хуже конкурентов [2, с. 37].

В компании ОАО «Лидское пиво» сотрудники совершенствуют свои знания и навыки путем систематической их переподготовки и повышения квалификации. В 2019 году 48 работников ОАО «Лидское пиво» прошли переподготовку в Институте повышения квалификации руководящих работников и специалистов при БГЭУ.

С целью быстрой адаптации на новом месте, закрепления специалистов в коллективе ОАО «Лидское пиво» и качественной подготовки к непосредственной деятельности они проходят программу «Молодой специалист», которая предусматривает дополнительную трехмесячную подготовку к работе в обществе.

Прохождение стажировки вновь принимаемых и распределяемых на работу в ОАО «Лидское пиво» специалистов является условием профессионально-квалификационного продвижения в течение всей деятельности.

Успешное завершение стажировки в ОАО «Лидское пиво» обеспечивает ускорение процесса адаптации специалистов к условиям работы и повышение их квалификации до уровня современных требований и перспектив развития отрасли, полное раскрытие индивидуальных способностей и склонностей каждого молодого специалиста, профессиональных и деловых качеств, потенциала профессионального развития личности, дает право на повышение в должности, повышение оклада, участие в конкурсах на замещение вакантных должностей, включение в систему профессионально-квалификационного продвижения.

Стажировка молодых специалистов в ОАО «Лидское пиво» осуществляется согласно утвержденной программе и проходит под руководством опытного специалиста общества. Разрабатывается план стажировки, предусматривающий изучение нормативных документов и в случае необходимости программное обеспечение. В план заложено выполнение конкретных внедренческих и производственных задач,

преследуется цель, прежде всего, побудить молодого специалиста к практическому действию.

Ежемесячно молодой специалист и руководитель стажировки составляют отчет о выполнении работ, предусмотренных планом. По окончании стажировки итоги подводятся комиссией во главе с директором общества.

Сегодняшняя экономическая ситуация требует постоянного и всестороннего развития кадров, совершенствования их знаний, профессиональных навыков и умений, а также соответствующих действий к рациональному их использованию. Это не только подбор кадров нужной квалификации, но и постоянная работа по повышению их творческого и практического потенциала, формирование постоянно действующего руководителя для регулирования, движения этой категории работников в целях замещения более высоких должностей в соответствии с их способностями и знаниями.

На предприятии организована и функционирует система повышения квалификации персонала.

В 2019 году без отрыва от производства успешно закончили учебные заведения 34 человека.

На предприятии действует постоянная комиссия по выдаче направлений на учебу в учебные заведения работникам ОАО «Лидское пиво» без отрыва от производства.

Работникам предприятия, обучающимся в учебных заведениях без отрыва от производства и по специальностям, востребованным на предприятии, учебные сессии оплачиваются.

В соответствии с действующим стандартом на предприятии должное внимание уделено совершенствованию системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

На предприятии из года в год уделяется всё большее внимание росту квалификации сотрудников, что связано с пониманием руководителями необходимости данного мероприятия с целью повышения эффективности работы каждого сотрудника.

Затраты на подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала в ОАО «Лидское пиво» представлены в таблице 1.

*Таблица 1*

**Затраты на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров на ОАО «Лидское пиво»**

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Затраты на подготовку и повышение квалификации в действ, ценах, тыс. руб.	31	60,4	75,7	89,8
% к годовому фонду заработной платы	1,04	1,85	2,01	1,76

Примечание – Источник: собственная разработка по данным предприятия

Наблюдается тенденция роста затрат на подготовку и повышение квалификации сотрудников предприятия, однако процент от фонда заработной платы снижается, что свидетельствует об относительном снижении затрат на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров.

Кадровая политика ОАО «Лидское пиво» направлена на повышение квалификации сотрудников. Ежегодно выделяются средства на подготовку, переподготовку и обучение кадров.

#### **Список использованных источников**

1 Трудовой кодекс Республики Беларусь от 26.07.1999 № 269-З // КонсультантПлюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовое информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020. – Дата доступа: 10.11.2020.

2 Современный менеджмент. Теория и практика : учеб. пособие / А.Г. Комаров [и др.] ; под ред. А.Г. Комарова, Г.Г. Муфтиева. – СПб. [и др.] : Питер, 2016. – 432 с.

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

**М.А. Берестовська**

*Університет митної справи та фінансів, Дніпро, Україна*

### **ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Корпоративна культура - це сукупність моделей поведінки, які придбані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які показали свою ефективність і розділяються більшістю членів організації. Це - те, чим одна компанія відрізняється від інших таких же.

Корпоративна культура - це не тільки про хороше. Це не тільки згуртованість, відданість справі, командний дух, є також негативні аспекти, які є частиною корпоративної культури.

У літературі частіше зустрічається інформація про корпоративну культуру, як про важливу складову будь-якого успішного підприємства і висвітлюються в позитивному ключі [1; 2].

Але, якщо подивитися на такі фактори як сліпе підпорядкування, ізоляціонізм, консервативність, плінність кадрів, наявність чуток і пліток і тощо, які присутні в деяких підприємствах, навіть успішних (з точки зору фінансової складової) то можна зробити висновок, що:

- негативний бік корпоративної культури має місце бути;
- негативні сторони корпоративної культури - це не завжди провал.

У різних компаніях - різна корпоративна культура. І це правильно, так повинно бути, адже корпоративна культура - це родзинка, відмінна риса, особливість. Деяким організаціям вона допомагає бути успішною, іншим - створює труднощі у розвитку. Але є вона в кожній організації.

Негативну корпоративну культуру можуть рівняти з застарілими принципами управління і ведення бізнесу. Безумовно, якщо дотримуватися застарілих ідей, то до бажаного результату прийти буде важче і довше, так як в сучасному суспільстві інші погляди, ніж 10, 20, 50 років тому. Адже носієм корпоративної культури є самі співробітники.

Але якщо використовувати негативні сторони корпоративної культури правильно, опрацьовувати, передбачати реакцію співробітників, то керівництво може зіграти на руку собі і підприємству в цілому. Наприклад, поширення інформації за допомогою чуток, може висвітлити деякі моменти в роботі співробітників.

В цілому, корпоративна культура - це про сприйнятті людей. Але люди різні, а підлаштуватися під кожного встановлена корпоративна культура не може. Чи повинна вона бути гнучкою? Ні. Корпоративна культура - це цінності підприємства, які проєктуються і повинні бути прийняті співробітником. Чи готовий він змиритися і працювати з встановленими цінностями чи ні - це вибір кожного. Адже одна людина, яка змінила систему - це небачена рідкість.

Тому кожен, хто задіяний в процесі - хоч топ-менеджер, хоч продавець-консультант в місцях збуту - повинні відповідати загальній ідеї і дотримуватися спільних цінностей. Співробітники зможуть ефективно працювати, виробляти і впроваджувати ідеї, тільки коли кожен член команди буде розуміти заради чого всі ці зусилля. Тут і проявляється важливість корпоративної культури. Цінності, які вкладені в її основу, культура відносин між менеджерами і підлеглими, базисні ідеї і погляди - основа успіху. Саме через прояв корпоративної культури, підприємство стає впізнаваним серед широких мас.

Підводячи підсумок, можна сказати, що корпоративна культура безумовно впливає на результат роботи і може як поліпшити, так і знищити підприємство. Але правильно вибудована корпоративна культура допоможе організації отримати вигоди і успіх.

### **Список використаних джерел**

1. Крилов А.Н. Корпоративна ідентичність для менеджерів і маркетологів. М.: Ікар, 2-е вид. 2004. (ISBN 5-7974-0084-7)
2. Шейн Е.Х. Організаційна культура і лідерство. СПб.: Питер, 2002.

*Науковий керівник: О.Ф. Івашина, доктор економічних наук,  
професор*

**К.А. Бут**  
студентка II курсу  
*Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ,  
Дніпро, Україна*

### **ПРОБЛЕМАТИКА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

Сучасний менеджмент дуже різноманітний і залежить від великої кількості факторів і завдань, що стоять перед ним. На сучасному етапі розвитку менеджменту широкого поширення набула точка зору, яка розглядає менеджмент як універсальний вид людської діяльності. Термін «управління» означає сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Тільки творчий підхід до праці, який підштовхував би керівників і підлеглих активно виконувати завдання, йти на розумний ризик та бути ініціативними, є єдиним вірним підходом для організації сучасного менеджменту. Він пов'язаний зі стратегічним мисленням і створенням передумов для активізації економічного мислення людей.

Сучасна школа менеджменту заснована на принципах поєднаних теорій соціального управління та вирішення конкретних завдань, які виникають як на мікрорівні, так і на макрорівні. В умовах сучасності відбувається пристосування вітчизняної теорії та практики управління до розвитку механізму змішаної економіки України, а також її об'єднання із закордонним менеджментом. На сьогодні ще не синтезовані всі напрямки та сфери менеджменту як у нашій країні, так і за кордоном, не виражена проблематика інтегрованої теорії сучасного менеджменту.

Велика кількість різних форм власності, наголошення на розвитку ділових контактів, потреба в підвищенні управлінської культури та економічної грамотності висувають нові вимоги до роботи з кадрами. При переході до ринкових відносин, однією з найбільш важливих проблем є підготовка та перепідготовка фахівців і керівних



кадрів, які відповідають сучасним міжнародним освітнім стандартам і вимогам гнучкої та динамічної ринкової економіки.

Для проведення ретельної реорганізації системи управління потрібні не просто виконавці, а добровільні й розумні одностудці. Тому, на жаль, «соціальна база» перебудови в особі найбільш компетентних менеджерів і фахівців розширюється повільно.

Найважливішим напрямком розвитку в Україні, який дозволить суттєво підвищити продуктивність праці, поліпшити якість виготовленої продукції, є інноваційні процеси, що ґрунтуються на сучасній науково-технічній політиці оновлення виробництва. Найголовніша галузь дії менеджменту в інноваційних процесах – інноваційне підприємництво, а також державні підприємства наукового сектора промисловості держави.

Виникнення інноваційного підприємництва та його розвиток на основі менеджменту дозволяють збільшити швидкість впровадження наукових розробок у масове або серійне виробництво, залучити у виробничу сферу велику кількість наукових й інженерно-технічних працівників, які неефективно працюють в державних науково-дослідних установах та виробничих підприємствах.

Для підтримки інноваційного підприємництва корисно стимулювати створення приватних і змішаних фондів, необхідно розробити комплекс заходів допомоги з оснащення науково-дослідних центрів.

Менеджмент є однією з найбільш розвинених сучасних наук, у сфері яких щорічно з'являються кілька десятків наукових теорій і праць. Тому менеджерам вищої та середньої ланок необхідно підвищувати свої концептуальні знання щорічно.

Таким чином, менеджмент підприємства є не що інше як генеральна лінія в роботі з персоналом, яка передбачає розробку складу та послідовності прийнятих рішень для досягнення системою управління поставленої мети, це задум підприємства покращити своє майбутнє в галузі управління персоналом. Кадрова стратегія створює умови для прийняття рішень, що задовольняють і підприємство, і персонал організації. Оскільки менеджмент є однією з найбільш розвинених сучасних наук, менеджерам вищої та середньої ланок необхідно підвищувати свої концептуальні знання щорічно.

*Науковий керівник: Н.О. Фісуненко, кандидат економічних наук,  
доцент*

## **СУТНІСТЬ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Конфлікти – невід’ємна складова людських взаємин, а отже, вони виникають між працівниками як малих, так і великих компаній. Це – зіткнення протилежних думок, оцінок або ідей, які люди намагаються вирішити шляхом певних дій. Конфлікти – це не лише нормально, але інколи й добре. Разом з тим, вкрай важливо знаходити правильний вихід із конфлікту.

До основних причин конфліктів в організації належать:

1. Обмеженість ресурсів та їх ефективний розподіл. Навіть у найбільших організаціях завжди обмежені, тому є проблема у розподілі фінансових, людських ресурсах, сировини чи матеріалів. Необхідність ділити ресурси призводить до конфліктів.

2. Взаємозалежність. Загроза конфлікту є завжди, коли один працівник (група працівників) залежить від виконання роботи іншим працівником. Командна робота передбачає таку залежність. Однак за неадекватної роботи одного з підрозділів чи працівників може назрівати конфлікт.

3. Різні цілі. Коли організації діляться на підрозділи, то вони

(підрозділи) визначають власні цілі і приділяють більше уваги їх досягненню, ніж тим, які переслідує вся організація.

4. Розбіжність у цінностях. Кожна людина має свій набір цінностей, і тому не завжди працівники здатні об’єктивно оцінити ситуацію, що склалася. Часто беруть до уваги лише ті моменти, які вигідні для них і їхніх потреб. Розбіжність у цінностях часто призводить до конфлікту.

5. Розбіжності в освіті, вихованні, поведінці, життєвому досвіді. Як правило, найчастіше конфліктують люди, які відрізняються з-поміж інших авторитетністю, нетерпимістю, індеферентністю. Вони байдужі до чужої думки, не беруть до уваги того факту, що може існувати інша точка зору. Різне виховання, розбіжність у цінностях, відсутність (наявність) належної освіти, життєвого досвіду і стажу роботи, різниця у віці та соціальному статусі знижують ступінь порозуміння між людьми й унеможливорює ефективну співпрацю в колективі.

6. Неякісні комунікації. Якість передачі інформації впливає на ефективність співпраці. Погані комунікації можуть заважати як окремим людям, так і групі осіб адекватно оцінити ситуацію й зрозуміти її з точки зору інших працівників. Це може тати як

причиною, так і наслідком конфлікту. Крім того, причиною виникнення конфлікту часто стає нездатність керівника довести до підлеглих їхні посадові обов'язки.

#### **За способом організації конфлікту поділяють на типи:**

1. Особистісний. Такий конфлікт може виникати всередині самої особистості, у тому разі, коли вимоги, що перед нею висуваються, не відповідають її потребам, цінностям тощо. Також конфлікт може виникати, якщо результат роботи не відповідає очікуванню самої людини, зокрема, коли вона перевантажена або ,навпаки, недовантажена. Як наслідок – незадоволення роботою, невпевненість у своїх силах і в самому підприємстві, стрес.

2. Міжособистісний. Конфлікт, що трапляється найчастіше. Проявляється, коли стикаються люди з різними характерів, різних поглядів і цінностей. Часто таким не вдається знайти порозуміння. Крім того, непорозуміння виникає між керівником і підлеглим в тому разі, коли перший переймається збереженням капіталу, ресурсів тощо.

3. Конфлікт між особистістю і групою. Виникає як наслідок того, що очікування групи не відповідають очікуванням однієї людини. Коли керівнику необхідно забезпечити виробництво й дотримуватися правил, він змушений вдаватися до дисциплінарних заходів, які можуть не підтримувати його підлегли. Як відповідь на дії начальника може змінитися ставлення групи до керівника і знизитися виробнича потужність.

4. Конфлікти між групами. У кожній організації трапляються конфлікти між групами (формальними чи неформальними). Неформальні об'єднання утворюються унаслідок несправедливого ставлення керівництва. Люди об'єднуються проти нього і намагаються гірше працювати з метою помститися. Доволі часто такі конфлікти виникають між профспілкою та адміністрацією.

Залежно від того, наскільки ефективним буде управління конфліктом, його наслідки стануть корисними для подальшої роботи або ,навпаки, шкідливими. Існує декілька способів ефективного управління конфліктними ситуаціями.

Таким чином, можна дійти висновку, що конфлікти в організації можуть значно вплинути на ефективність роботи, а оскільки вони неминучі, потрібно навчитися ними керувати та з них виходити.

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

## **ПРОБЛЕМИ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

Пандемія коронавірусу на початку 2020 року змінила всю модель звичного нам світу, що важко було передбачити. Змінились повсякденні практики. Сьогодні люди звикають жити в межах однієї квартири, ходити в магазини в масках, а наради проводити в Zoom. Життєвий простір людей звужився до розмірів квартири, але соціологи відзначають, що при цьому відбулося розширення того простору, яке цікавить людей. Розвивається «карантинна далекозорість» 8 - людей починає турбувати протести в США, смертність в Китаї, жорсткі карантинні заходи в Італії.

Як змінювалася поведінка українців найкраще відображає аналітика пошукових запитів, яка зібрана за підсумками перших місяців пандемії. Кількість запитів з уточненням «не виходячи з дому» росло всю другу половину березня: користувачам доводиться вирішувати свої щоденні завдання в новому форматі, працюючи / навчаючись вдома. Люди перестали цікавитися як зав'язувати краватки або схемою метро, а запитів зі словами «доставка» і «чим зайнятися» більше звичайного. Люди частіше дивляться щось онлайн - наприклад, сильно зросла популярність трансляцій музичних концертів. Під час самоізоляції українці згадали про книги. Запитів «що почитати» за квітень було майже в два рази більше звичайного.

Покупки також сильно змінилися: новий одяг і речі для подорожей, наприклад валізи, стали шукати значно менше. Люди готуються до тривалого перебування вдома: купують щось для кулінарії і домашніх тренувань. Різко зросла кількість запитів про інструменти для віддаленої роботи і розваг. Сервіси, користування якими передбачає якісь пересування, навпаки, майже нікому не потрібні.

У березні багато хто кинувся шукати можливість навчитися тому, що давно відкладали. У квітні інтерес до самоосвіти пішов на спад: хтось, напевно, просто вже підібрав собі курси, інші усвідомили, що умови для навчання в ізоляції не такі чудові, як здавалося на початку. У загальному і цілому, одночасно з процесом спонтанної солідаризації незнайомих людей, протікає процес чистки медійного поля конкретних людей. Все частіше піднімаються питання і переживання з приводу великого потоку контенту, стихійно генерується: як його споживати, фільтрувати, рефлексувати.

Пандемія Covid-19 збіглася з активною фазою глобальної цифровізації і надала їй нове прискорення. Цифровий інструментарій

став ще більш затребуваний в життєво важливих секторах, включаючи онлайнві комунікації, торгівлю і фінанси, освіту і медицину, електронний уряд і багато іншого. Для мільйонів людей в наші дні мобільні месенджери, соціальні мережі і платформи інтернету служать не тільки одним з головних інформаційних джерел, а й основним каналом зв'язку з друзями, родичами і колегами по роботі [1].

У Україні за даними на квітень 2020 року в цифрову середу були залучені 82% жителів, причому 71% з них користувався інтернетом щодня, головним чином для спілкування з близькими і отримання новин про країну і світі. Коронавірусна технологічна трансформація змінила споживчі звички жителів нашої країни, піддавши масштабному оцифруванню їх повсякденної поведінки. Самоізоляція і обмеження фізичних контактів привели до того, що офлайнві міжособистісні зв'язки були скорочені до мінімуму. Однак при цьому розширилося онлайнвий комунікаційний простір, і взаємодія людей через віртуальні мережі стало набагато більш інтенсивним.

Для владних структур онлайнві медійні інструменти є важливим ресурсом в політиці управління соціально-епідемічними ризиками. Вони можуть бути використані з метою освіти і підвищення епідеміологічної грамотності громадян, а також для моніторингу громадських настроїв в кризовий період [1, с. 6]. З цієї точки зору важливо враховувати відмінності в інформаційних потребах людей, переваги, які вони віддають тим чи іншим комунікаційним моделям, а також соціально-технологічну доступність альтернативних медіа-каналів.

### **Список використаних джерел**

1. Кобець М.М., Кобець Ю.М. (2020). Оцінка використання digital-технологій у навчальному процесі під час пандемії COVID-19. Фармакоєкономіка в Україні: стан та перспективи розвитку : матеріали XII наук.-практ. INTERNET-конф., м.Харків, 22 травня 2020 р. 124.

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

**М.С. Касьяненко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

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

Правильне управління формуванням організації культури та організації поведінки – є важливим елементом в компанії. Слід мати на увазі, що основним принципом формування будь-якої з перерахованих

моделей має бути відповідність культури всіх елементів системи управління.

Особливими методами підтримки і зміцнення організаційної культури є:

Поведінка керівника. Керівнику слід почати з самого себе. Керівник повинен стати прикладом для колективу, аби вони швидше зрозуміли, як повинна змінитися поведінка та ставлення до праці.

Заклики керівництва. Аби змінити ставлення колективу до праці, необхідно звертатися до емоцій. Говорити, що станете найкращими у своїй ніші, у нас працюють найкращі спеціалісти, цей рік стане точкою відправи для нашої компанії.

Об'єкти і предмети уваги, оцінки, контролю з боку менеджерів. Це один з найбільш дієвих методів підтримки культури в організації, оскільки своїми повторюваними діями менеджер дає знати працівникам, що є важливим і що очікується від них.

Реакція керівництва на критичні ситуації та організаційні кризи. В критичних і кризових ситуаціях значимість організаційної культури зростає до граничного рівня. Глибина і розмах кризи можуть зажадати від організації або посилення існуючої культури, або введення нових цінностей і норм, що змінюють її в певній мірі.

На мою думку найважливішим є те, як себе веде керівник та головний менеджер в фірмі. Тому що саме вони задають настрій колективу.

Також важливим етапом розвитку компанії є не тільки праця, а й відпочинок. Якщо в співробітників буде час на відпочинок та особисте життя, їх працездатність буде вища й краща. Вони більше будуть генерувати ідеї та робитимуть свою роботу в декілька разів краще. Тому що їм не прийдеється думати, як знайти час на себе та своє життя та відпочинок.

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

***К.Г. Лебідь***

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **СИЛЬНА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО КОМАНДОУТВОРЕННЯ**

Корпоративна культура – єдина середа в якій існують всі співробітники компанії, і мають фактично єдині цінності та звички. Культура є у любому соціумі, сім'я, місто, чи корпорація. Вона може бути сильною та посилювати організацію або ж бути деструктивною та руйнувати її, і все це напряму залежить від людей, які працюють у ній.

Корпоративна культура - це про систему цінностей, які знаходяться у голові ваших співробітників.

Перший важливий аспект - це порядок та система, набір правил, які переслідує ваша компанія. Наприклад: певні фрази при спілкуванні з клієнтами, чистота та затишок на робочому місці, впорядкованість. Або ж підтримка у команді, розуміння своїх прямих обов'язків та їх своєчасне виконання, взаємодопомога. Також, це можуть бути ідеї, які підтримує та транслює у маси ваша команда. Культура повинна відповідати цілому ряду критеріїв системного бізнеса, починаючи від чіткої бізнес-моделі, місії, розумінні цільової аудиторії, закінчуючи визначенням головних конкурентів та питаннями як залучати та втримувати клієнтів. Також необхідно розглядати бізнес-стратегії та якісну взаємодію між співробітниками, а саме порядок в розподіленні функціонала та делегуванні. Ключовою задачею є планування процесів, фінансів та розвитку. Про ключові принципи створення корпоративної культури необхідно говорити з кожною людиною, що приходить до компанії, крім ознайомлення з загальними адаптаційними правилами, встановлювати контакт та шукати певний відгук саме в усвідомленості людей, але з розумінням того, що не у кожного це приживається. Застосування ретельного відбору співробітників через увагу до особистості виявляється більш ефективним, так як ви демонструєте культуру вашої компанії не з особистої вигоди, а з вигоди та користі для всієї команди, компанії в цілому. Все це позитивно позначається на атмосфері, у якій працюють співробітники. Позитивна атмосфера в свою чергу напряму впливає на ефективність та результативність діяльності, все це в свою чергу впливає на те як почувають себе люди у робочому кліматі, де вони проводять 70 % свого часу .

Корпоративна культура - те, у чому зацікавлений кожен, бо це критерій зарядженої команди. Не менш важливим аспектом є прихильність керівника до «правильних» цінностей, бо жоден яскравий плакат з бюрократичними цінностями не в змозі вплинути на людей з такою силою, як це може зробити надихаючий керівник. Авжеж встановлення правил має позитивний вплив та може допомогти все впорядкувати, але цей регламент потрібно робити, коли вже існує устаткована культура, про яку ви можете почути не тільки від керівника, але й від всіх співробітників. Саме боротьба кожного дня з відхиленнями, проведення індивідуальних бесід та навіть, якщо потрібно, прощання з людьми при токсичному впливі на розвиток компанії, дасть змогу досягти позитивних результатів у майбутньому.

Позитивна корпоративна культура є важливим критерієм конкурентоспроможності компанії та ринку. Не є таємницею, що позитивнозаряджені та мотивовані працівники мають головний вплив

на ефективність команди та роботи в цілому. У рамках корпоративної культури існує цілий ряд принципів, дотримання яких дозволяє запобігти конфліктам, прийняти на себе повну відповідальність за свої вчинки, усвідомити виконання обов'язків. Завдяки їх дотриманню люди починають по іншому працювати та налагоджувати певний зв'язок, який позитивно позначається на сприятливому співіснуванні та досягнення певних висот. Але звісно, все починається з власника, який показує приклад всієї команди.

Можна зробити певний висновок, що все починається насамперед не з ідеї, а з людей, які цю ідею втілюють у життя, у реальність. Тому саме ваша команда та створена і розвинена вами позитивна корпоративна культура буде вливати на подальший розвиток та зростання компанії.

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

**Д.І. Литвин**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ПЕРЕДУМОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Швидкість трансформації світу зростає по експоненті. Технології вже частково, або повністю можуть замінити працю людини. Планета в очікуванні моменту нової промислової революції. Не завжди помічаємо, що цей процес вже йде. У швидко змінюваному середовищі постає питання ефективного керування персоналом підприємства. «Ефективність» у цьому сенсі – функція результату діяльності відносно ресурсу, що був використаний на його досягнення. У новому середовищі «ефективність» слід розглядати не лише у розрізі оптимального використання ресурсу, а й у розрізі цінності кінцевого результату, яку ця ефективність формує.

Класичні підходи управління персоналом підлягають необхідності переосмислення:

1. на фундаментальному-екзистенціальному рівні – тобто які функції та задачі буде виконувати менеджмент, яким чином якісно поєднати технології та людський фактор, як здійснити «органічну» імплементацію сучасних технологічних рішень на всі рівні роботи підприємства, як на стику цих сутностей отримати найвищу ефективність, як з точки зору роботи підприємства, так і кінцевої цінності продукту для споживача;



2. на мікрорівні – керівництво та прийняття управлінських рішень щодо персоналу, окремої людини, процесу, або сукупності процесів підприємства.

Вирішення завдань підприємства – це простір, який умовно можна описати координатами: **проблема** – конкретна ситуація для вирішення, **люди**, та **процеси** – рівні вирішення конкретної проблеми.

В першу чергу будуть автоматизовані процеси, які мають лінійну структуру та/або загальну послідовність для кожної окремої ітерації: виконання відомої дії – отримання конкретного очікуваного результату. Задачі, що мають різні сталі та змінні параметри, або потребують комплексного і креативного творчого підходу при вирішенні та трактуванні результату, будуть залишатись у зоні відповідальності людини. У цьому випадку на новий рівень пріоритетності виходить питання мотивації та управління людьми, керування цілями та результативністю команди, і, як наслідок, перегляду класичних понять та методів з науки управління.

Класичні функції менеджменту – планування, організація, мотивація, контроль, координація трансформуються у: аналіз, планування, організація, контроль та управління людьми.

Аналіз вводиться як окрема функція менеджменту, сутність якої буде полягати у встановленні закономірностей, обробкою інформації на вході для створення передумов для формулювання та прийняття управлінського рішення.

Декомпозиція функції «Управління людьми» у цьому контексті буде містити свої окремі функції нижчого рівня: підбір, навчання, адаптацію, мотивацію, розвиток персоналу.

Керівник повинен мати навички як управління людьми, так і процесами та поєднувати різні підходи в управлінні. Портрет компетенцій ефективного менеджера змінюється. Гнучкі навички (soft skills), такі як соціальна усвідомленість, керування міжособовими відносинами, емоційна компетентність, управління конфліктами, контроль рівня стресостійкості, тощо, стають новими професійними якостями, що вже мають підвищений попит для ефективного вирішення завдань підприємства.

Сформулюємо приблизний перелік компетенцій керівника, окрім професійних якостей: особиста ефективність, ефективна комунікація, керування цілями та результативністю, когнітивні навички такі як проактивне, стратегічне, критичне, практичне, раціональне та системне мислення, лідерство, управління вчинками співробітників, регламентація бізнес процесів, аналітичні навички, емоційний інтелект.

### **Висновки.**

Підвищення ефективності управління персоналом підприємства знаходиться у площині:

1. інтеграції інновацій та автоматизації бізнес-процесів;
2. синергії технологій та людського капіталу;
3. перегляді підходів до класичних засад науки управління;
4. розвитку відповідних навичок персоналу для вирішення творчих завдань;
5. підсилення управлінської компетенції керівників у напрямку оволодіння «гнучкими» якостями для підвищення як власної ефективності, так і ефективності команди, і, як наслідок, всього підприємства.

*Науковий керівник: Г.О. Крамаренко, доктор економічних наук,  
професор*

**А.О. Неватус**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ПОВЕДІНКА КЕРІВНИКА У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ**

Конфлікт – це частина нашого життя. Як і у багатьох понять, конфлікт можна тлумачити як завгодно та придавати йому різні форми. Коли ми думаємо про конфлікт, найчастіше він асоціюється у нас з агресією, негативними емоціями, погрозами. Також конфлікт можна розглядати як індикатор неефективної діяльності підприємства. А це значить, що гармонічні стосунки та благоприємна атмосфера в колективі можуть запобігти виникненню та розвитку конфліктів.

Основними причинами конфлікту частіше всього стає обмежена кількість ресурсів, які необхідно ділити, відмінності цілей та взаємозалежність завдань, різні цінності, манера поведінки та погані комунікації.

Стилів вирішення конфліктів існує п'ять: ухилення, залагодження, примушення, компроміс та рішення проблем. Високоєфективні компанії при вирішенні конфліктних ситуацій користувались стилем рішення проблем частіше, ніж малоефективні підприємства. В високоєфективних підприємствах керівники відкрито висловлювали свої розбіжності в поглядах, не акцентуючи на них увагу, але і не робили вигляд, що їх зовсім не існує. І так продовжувалось до тих пір, поки рішення конфлікту не було знайдено. Також вони прагнули запобігти назрівання конфлікту (або зменшити).

Як повинен реагувати керівник на конфліктну ситуацію в колективі? Ще перед розмовою з працівником необхідно дати йому зрозуміти, що конфлікт – це не обов'язково те, що може вразити його емоції, зачепити його честь та гідність. Конфлікти – це невід'ємна частина нашого життя і їх можна і треба вирішувати. Як керівник, необхідно дати

співробітники відчуття того, що ви завжди готові йому допомогти. Вже при очній розмові треба звернути увагу на деякі моменти:

- Треба показати співробітнику ваше серйозне відношення до його проблем та те, що він вам цікавий;

- Дати йому відчуття того, що розмова приватна і його проблема не вийде за межі приміщення, в якому проводиться бесіда;

- Необхідно показати та пояснити йому, що проблема та участь у конфлікті не розглядається як його провина;

- Треба вміти вислухати та висловити повністю свою думку. Часті перебивання – демонстрування неповаги та нетерпіння з боку керівника;

- Задавати питання, які допоможуть розкрити проблему, побачити корінь та допоможуть йому чіткіше висловити своє судження.

У підсумку, в складних конфліктних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація є istotною для ухвалення здорового рішення, появу конфліктуючих думок треба навіть заохочувати і управляти ситуацією, використовуючи стиль рішення проблеми. Керівник повинен виступати як тонкий психолог, даючи змогу висказати всі думки та суперечення, вислухати, проаналізувати всі точки зору. У деяких ситуаціях навіть спрацювати як громовідвід, даючи змогу працівникам побачити реальну картину ситуації, без емоцій та упереджень.

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

**М.В. Петухова, магістрант**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **РОЛЬ SOFT-SKILLS В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ**

Жодна компанія не обійдеться без співробітника з комунікативними навичками. На атмосферу компанії впливають співробітники, які вміють працювати в колективі. Для роботи в колективі кожному необхідно розвивати свої гнучкі навички.

Гнучкі навички (англ. Soft skills) - це навички або якості, які відповідають за успішну участь у робочому процесі та високу продуктивність [1]. До гнучких навичок відносять роботу з людьми та міжособистісні навички.

Для того, щоб розвинути soft skills необхідно володіти такими навичками, як хороші усні і письмові комунікації, здатність працювати в колективі і підтримувати баланс, вміти співпрацювати і правильно вести переговори із замовниками та колегами, бути відповідальним і

швидко вміти згладжувати конфлікти, завжди бути готовим вирішувати проблеми будь-якої складності. Уміння soft skills діляться на дві категорії: комунікативні навички та навички самопрезентації, яке включає в себе постійний саморозвиток, як людини, так і професіонала. Для розвитку комунікативних навичок необхідно звернути увагу на свої навички переговорів та здатність вирішення різних ситуацій, а для саморозвитку - потрібно вміти планувати час, тобто, займатися тайм-менеджментом. В саморозвитку головне визначити свої головні недоліки і виправити їх.

В сьогоднішній час soft skills відіграють найважливішу роль для зростання в професійній діяльності. Компанії, які покращують свою структуру, процеси, і інструменти частіше досягають успіху, ніж ті, які цього не роблять.

Для того, щоб управляти проектами необхідний персонал з високорозвиненими гнучкими навичками. Для управління проектами існують такі принципи, як планування, організація, контроль і зміни [2, с. 6]. Для того, щоб впоратися з поставленим завданням, потрібно правильно розподіляти роботу і справлятися з передчасними проблемами.

Для управління ресурсами проекту характерна робота визначення кількості ресурсів, необхідних для реалізації проекту. Крім професійного підходу, який полягає у використанні програм і додатків, потрібен комунікабельний підхід, який допомагає взаємодіяти з людьми і визначати бажання замовників. Щоб керувати термінами виконання проекту необхідно вміти раціонально розпоряджатися часом, а для управління якістю проекту важливі такі навички, як постановка задач співробітникам. Для уникнення ризиків важливо вчасно їх передбачити і запропонувати ідеї для їх усунення.

Отже, основою управління проектами є здібності використання soft skills працівників. Сьогоднішній ринок праці вимагає людини зі всебічним розвитком, який забезпечив би конкурентоспроможність на ринку на самому початку своєї професійної діяльності. Важливе значення має приділятися не тільки професійним знанням спеціаліста в даній галузі, але й їх здатності оперативного реагувати на вимоги ринку, постійно займатися самоосвітою, мати можливість нести відповідальність за результати власної діяльності. Саме м'які навички мають важливе значення як для роботи, так і для життя, сприяючи особистісному зростанню, успіху та досягненню цілей.

### **Список використаних джерел**

1. М'які навички [Електронний ресурс. – 2019. – Режим доступу : [https://uk.wikipedia.org/wiki/М%27які\\_навички](https://uk.wikipedia.org/wiki/М%27які_навички).

2. Джозеф В.В. 5 стадій управління проектом. Практичний посібник з планування та реалізації: уч. пособ. / В.В. Джозеф – М., 2009. – 82 с.

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

**К.Р. Пільгун**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ВІДПОВІДНІСТЬ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА УМОВАМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Фахівці з менеджменту ретельно вивчали і вивчають лідерство, як здатність викликати почуття поваги, довіри і, навіть обожнювання. Серед команди, яка працює разом, такі почуття по відношенню до лідера виникають несвідомо. Залежно від особливостей лідера виділяють наступні типи і стилі лідерства в менеджменті:

1. Авторитарне. Лідер швидко та сам приймає всі рішення, без допомоги колектива. Має жорстку владу над усією групою. Такий вид менеджерів дуже добре спрацьовують у момент кризи.

2. Ділове. Такий лідер завжди буде намагатися взяти виконання основної задачі на себе. Найчастіше це амбітні люди з чіткою мотивацією, які хочуть швидко просунути по кар'єрних сходах або в суспільній ієрархії.

3. Демократичне. Демократичний стиль проявляється в креативних, вміючих надихати лідерів, які піклуються не тільки про себе, але і про всю свою команду. Вони піклуються про створення оптимальних умов роботи та взаєморозуміння.

4. Лідерство, орієнтоване на взаємини. Основна частина такого лідерства - це підтримка членів колективу, турбота про їх розвиток і ефективність на робочому місці. Такий стиль лідерства заохочує команду на роботу та успішну співпрацю, мотивує до нових досягнень.

5. Обслуговуюче. Характеризується управлінням людьми за допомогою надання їм допомоги, доброго ставлення та розуміння. Лідер завжди чесний і розумний у керівництві своїми підлеглими. Обслуговуючий стиль в деяких його проявах схожий на демократичний. Лідер завжди піклується про хороші умови праці.

6. Байдуже. Лідер надає членам групи повну свободу дій. Особливо, якщо в команді досвідчені, розумні, самостійних та ініціативних люди. Частіше лідер сам обирає таких людей у команду, аби не бути авторитарним, так як це не у його характері.

7. Проблемно-орієнтоване. Лідери такого типу націлені на виконання одного, головного та конкретного завдання. Вони завжди виконують завдання поставки цілей, розробки методів їх рішень,

розподілу обов'язків та контролю. З цим стилем лідерства людина може виконувати найскладніші завдання. Головне - пояснити, що саме йому потрібно зробити.

8. Харизматичний. Лідер ґрунтує свою роботу на натхненні членів команди, пробудженні в них ентузіазму та мотивації до завдання. Особистість лідера виходить на передній план і його інтереси ставляться на перше місце по відношенню до інтересів групи. Виконавши свою мету, зарядити працівників, далі піклується лише про саме завдання та мету.

9. Трансформаційне. Такий тип лідеру будує свою роботу на мотивації своєї команди для досягнення 100% виконання цілі. Лідер робить основний акцент на ефективність взаємодії членів групи, піклується про реалізацію спільних цілей і інтересів. У бізнесі така модель вважається найбільш успішною, так як досягнення цілі становиться на перше місце.

Усі типи лідерства потрібні та важливі. Головне усвідомлювати, який саме лідер потрібен вашій компанії і для яких цілей. Якщо вам потрібно вийти з кризи, то обирайте лідера з авторитарним стилем, якщо треба налагодити стосунки у колективі, то з демократичним чи обслуговуючим стилем. Якщо вашою ціллю є розвинення компанії та досягнення максимального прибутку, то саме лідер з трансформаційним типом лідерства буде найбільш підходящим у даному випадку.

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

**К.В. Приходько**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **МЕТОДИ ПОШУКУ ТА ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДИХ ІТ ТАЛАНТІВ**

Пошук працівників в ІТ сфері завжди було справою не з легких, а зараз все ускладнюється тим, що існує дуже багато різноманітних пропозицій від різних компаній, тому конкурентна гонка серед рекрутерів та ресерчерів, за молоді ІТ таланти, різних компаній швидко зростає [1; 2].

Рекрутери та ресерчери повинні знаходити нові методи залучення та пошуку молодих ІТ спеціалістів. Компанії, які хочуть запросити на роботу покоління Z, повинні змінюватися і бути на одній хвилі з ними. Покоління Z – це ті люди, які виростили в вік смартфонів та швидких технологій.

Методи їх залучення:

- Створення стажувань для студентів.

Кожний студент має бажання спробувати себе в тій спеціальності, на яку вивчився в університеті. Тому для компанії, яка хоче залучити молодь у свою компанію, гарною ідеєю було б створення стажування (інтернатури) при компанії.

Звичайно такі неоплачувані або частково оплачувані стажування тривають 3-5 місяців. Після закінчення стажування студент отримує звання Trainee та можливість отримати роботу і стати Junior.

- Створення курсів на базі компанії.

Також компанії створюють власні курси на які потрапити можна лише через відбір по технічному завданню.

- Організації профільних лекцій.

Компанія має організувати лекції з важливими темами і розповісти про тренди у сфері якогось із напрямків.

Методи пошуку:

- Хакатони.

Сучасні заходи Хакатони серед молоді виглядають як олімпіади але задачі вирішуються колективно. На Хакатонах можна зустріти дуже багато молодих та талановитих розробників, які в активному пошуку компанії своєї мрії.

Професійні meet-ups.

Професійні зустрічі на яких досвідчені senior діляться досвідом з менш досвідченими Junior спеціалістами. На таких зустрічах можна знайти тих, хто готовий постійно вчитися новому та вдосконалювати свої скілли.

- Випускники профільних приватних курсів.

Різні приватні IT курси набирають бажаючих освоїти спеціальність з нуля. Серед таких бажаючих люди, які не мають профільної освіти але мають змогу вивчити програму за 5 місяців і стати Trainee. Серед таких випускників є багато талановитих людей.

- Участь компанії в ярмарок вакансій та пошук серед студентів профільних ВУЗів.

Раз або два рази на рік ВУЗи організують місце для проведення ярмарок вакансій в якому може прийняти участь будь-яка компанія, якщо серед спеціальностей є ті, спеціалісти яких потрібні компанії.

На цих заходах компанія має нагоду розповісти про себе, а студенти мають нагоду дізнатися більше інформації про компанію та задати свої питання.

- За рекомендацією від досвідченого працівника

Рекрутери іноді шукають молодих та талановитих спеціалістів серед друзів або знайомих інших працівників. За рекомендацію

звичайно працівник отримую невеликий бонус, приблизно 10% від зарплати найманого спеціаліста.

- GitHub, Stackoverflow; ArtStation, Dribble.

Це професійні сайти на яких молоді та досвідчені спеціалісти викладають свій код/портфоліо – залежно від спеціальності - у відкритий доступ.

- Чати за напрямком діяльності в Telegram.
- Вакансії опубліковані на сайті або Instagram/Facebook сторінках компанії.
- Буклети та постери у ВУЗах.

При розробці плану залучення та пошуку молодих спеціалістів, компанія має бути ближче до потрібної цільової аудиторії. Велику увагу потрібно приділяти пошуку кандидатів з поколінь міленіалів та Z. Їх інтереси швидко змінюються, вони починають використовувати нові соціальні мережі та месенджери.

Пошук молодих талантів нелегка але цікава справа, адже від працівників залежить успіх компанії.

#### **Список використаних джерел**

1. <https://www.itcp-ua.com/post/it-recruiting-sources-2019>
2. <https://hurma.work/ru/blog/11-strategies-for-recruiting-top-talent-2019/>
3. <https://hurma.work/blog/trendi-it-rekrutingu-yak-najmati-talanti-v-2020/>

*Науковий керівник: О.М. Литвиненко, доцент*

**О.М. Трубей, кандидат економічних наук,**

доцент кафедри економіки та фінансів підприємства

**І.С. Федчун, студентка I курсу**

магістратури факультету економіки, менеджменту та психології

*Київський національний торговельно-економічний університет,*

*Київ, Україна*

## **ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ**

При застосуванні процесного підходу до управління компанією, чільне місце посідає рівень розвитку її корпоративної культури. Ефективно сформована корпоративна культура, здатна зробити підприємство цілісним, а кожному працівникові дати чітке розуміння мети діяльності та прагнення компанії, усвідомлення своєї ролі у ланцюгу створення цінності. Комплексне застосування



управління підприємством, через управління його бізнес-процесами та одночасний розвиток корпоративної культури, формує стійку перспективу майбутнього розвитку такого підприємства на ринку.

Для відстеження впливу корпоративної культури на ефективність бізнес-процесів компанії, необхідно визначити сутність понять «бізнес-процес» та «корпоративна культура». Skorистаємось визначенням М. Хаммера та Дж. Чампі: «Бізнес-процеси – це сукупність різних видів діяльності, у рамках яких на «вході» використовується один або більше видів ресурсів, в результаті якої на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача [1]. В основі бізнес-процесів компанії завжди закладений людський фактор. Бізнес-процеси мають бути не лише чітко сформульованими, зрозумілими для працівників, проте й визначати загальні переконання та вектор дій персоналу. Що стосується корпоративної культури, це поняття досить складне і включає у себе цілий ряд компонентів: уявлення про місію організації, ціннісні установки, моделі поведінки, стиль керівництва організацією, діючу систему комунікації, норми ділового спілкування між членами колективу і з клієнтами, шляхи вирішення конфліктів, прийняті в організації традиції і звичаї, символіку організації [2, с. 128]. Звичайно, при наявності усіх зазначених компонентів компанія матиме достатньо сильну корпоративну культуру, проте на практиці таке поєднання зустрічається досить рідко.

Хоча основні засади корпоративної культури сучасних компаній є досить схожими, це не виключає унікальності її реалізації в межах кожного окремого підприємства. Загалом принципи корпоративної культури певної компанії можна скопіювати, маючи доступ до необхідних регламентів та документації. Проте це зовсім не означає, що вони будуть працювати однаково ефективно на новому підприємстві. Адже корпоративна культура – це не просто набір правил та алгоритмів дій, а ціла філософія поведінки компанії всередині власної структури та на ринку. Вона формується за рахунок системного підходу у побудові процесів діяльності, що впроваджуються, тестуються та корегуються протягом багатьох років діяльності компанії. Корпоративна культура обов'язково повинна зростати паралельно розвитку персоналу компанії і бути правдивим відображенням його поточного рівня. У іншому випадку існує велика небезпека провалу реформ, адже різка зміна ustalених процесів і норм корпоративної поведінки, що йде у розріз ustalеним звичкам персоналу, часто викликає несприйняття, інертність, а іноді навіть саботаж з метою залишити усе без істотних змін.

Менеджерам досить складно долучити кожного працівника до корпоративної культури, зробити їх амбасадорами

компанії. Хоча саме це у майбутньому справляє мало не найбільший вплив на ефективність робочого процесу. Перш за все, на підприємстві має бути налагоджена система підбору кадрів, що відповідають баченням компанії, адже спочатку хто, а потім що. Менеджеру необхідно не лише володіти навичками управління, а й бути ідейним та моральним лідером для підлеглих. Саме корпоративна культура спроможна сформувати міцний фундамент соціальних зв'язків на підприємстві, що у майбутньому стане базою для шліфування якості бізнес-процесів та ефективної боротьби із зовнішніми та внутрішніми викликами.

Бізнес-процеси, які складають основу архітектури компанії, можуть чітко відбуватися відповідно до прописаних схем та регламентів, лише за умов виконання кожним учасником цих процесів прокладених на них функцій та належного менеджменту з боку власників цих процесів - керівників. Забезпечує виконання цієї умови, в тому числі й корпоративна культура, яка є вагомим психологічним чинником впливу на ефективність кожного бізнес-процесу компанії. Цей вплив полягає основним чином у тому, що ознайомленість працівників із цінностями, нормами та правилами компанії, підготовленість до них, а головне – їх внутрішнє розділення, спричиняє створення певної моделі поведінки та спілкування, завдяки якій робочий процес рухається та розвивається прогнозовано, а чіткі та злагоджені дії працівників призводять до високих результатів. Налагоджена комунікація між відділами, керівниками і підлеглими, значно покращує розуміння глобальних цілей та мети діяльності компанії. Починати слід з малого, закарбувавши у своїй діяльності чіткі маркери, що будуть визначальними на шляху досягнення мети. Завдання ж корпоративної культури – утворити з окремих, здавалося б незалежних ланок, один єдиний організм, у якому кожен чітко розуміє свою окрему роль і межі відповідальності, проте відчуває єдність та цілісність із загальною системою.

### **Список використаних джерел**

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. New York, NY: Harper Business, 1993. 223
2. Литвин О.Є. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації / О.Є. Литвин, О.В. Галицька // Фінансовий простір. – 2019. – №4. – С. 127–138.

## **ОСОБЛИВОСТІ ПОВЕДІНКИ МЕНЕДЖЕРА В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ**

Конфліктні ситуації виникають завжди і всюди, тому менеджери повинні володіти собою та вміти швидко вирішувати конфлікти. Ефективне вирішення конфліктів сприяє розвитку організації, так як конфлікти виконують не тільки деструктивні функції, а й певні позитивні. Конфліктом називається зіткнення думок, поглядів, позицій, учинків і стосунків, що виникають між окремими людьми або групами при вирішенні різних питань, що стосуються виробничого, соціально-політичного й особистого життя.

В улагоджуванні конфліктів, при управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях вирішальною є роль менеджера. Менеджер – особа, яка за своїм службовим станом зацікавлена в підтримці конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, і в попередженні та найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що наносять своїми негативними наслідками збиток спільній роботі [1, с. 123].

У професійній діяльності менеджера часто виникають конфліктні ситуації, основними причинами яких є невдоволення оплатою праці, несприятливі санітарно-гігієнічні умови, погана організація праці, порушення службової етики, трудової дисципліни, несправедлива оцінка керівником підлеглих і результатів їхньої праці, нетерпимість до іншої думки, психологічна несумісність [2, с. 86].

Конфліктна компетентність менеджерів розглядається як рівень обізнаності про діапазон можливих стратегій поведінки у конфліктній ситуації та навички обирати оптимальну стратегію поведінки з метою залагоджування конфлікту. Формування компетентності майбутніх менеджерів у вирішенні конфліктів передбачає розвиток у них комунікативних знань, умінь та навичок для неупередженого, адекватного сприйняття виникаючих протиріч та найбільш ефективного їх розв'язання [2, с. 89]. В ідеалі вважається, що менеджер повинен не усувати конфлікт, а управляти ним і ефективно його спрямовувати в позитивне русло. Тому, можна із впевненістю сказати, що перший крок в управлінні конфліктом полягає у розумінні його джерел. Менеджеру слід з'ясувати чи це проста суперечка про ресурси, непорозуміння з якоїсь проблеми, різні підходи до системи цінностей людей чи це конфлікт, що виник внаслідок взаємної нетерпимості, психологічної несумісності. Після визначення причин

виникнення конфлікту, він повинен мінімізувати кількість його учасників. Встановлено, що чим менше осіб бере участь у конфлікті, тим менше зусиль потрібно для його розв'язання. Тому розглядаючи дії керівника при розв'язанні конфлікту виділяють такі складові як:

1. Дослідження причин.
2. Обмеження кількості учасників конфлікту.
3. Аналіз конфлікту.
4. Розв'язання конфлікту [3, с. 263].

Під час аналізу конфліктної ситуації менеджеріві потрібно усвідомити суть проблеми, у чому полягають суперечності між опонентами, що є об'єктом конфлікту. Менеджер оцінює, на якій стадії розвитку знаходиться конфлікт, якої шкоди завдано опонентами один одному. Важливо визначити причини конфлікту. Зазвичай конфлікти виникають під дією декількох причин, одна-дві з яких домінують. Важливо виявити всі причини і привід конфлікту [4, с. 124].

Якщо менеджер в процесі аналізу не може розібратись в природі конфлікту, не може зрозуміти його джерела, то в такому випадку він може залучити компетентних осіб, тобто експертів. Такий спосіб часто допомагає вирішити конфлікті ситуації.

Отже, важливою складовою частиною управління людьми є вирішення конфліктних ситуацій, адже конфлікти існують завжди, тому основною задачею менеджера є формування ефективної взаємодії між людьми в організації та проводити профілактику конфліктів з метою їх уникнення.

### **Список використаних джерел**

1. Жекало Г. Основні підходи до визначення поняття «конфлікт». Східноукраїнський конфлікт: типологія, особливості, шляхи дескалації. 2015. №2. С. 62–65.
2. Никончук В.М. Роль та дії керівника в процесі розвитку конфлікту. Інноваційна економіка. 2013. С. 122–126.
3. Жупанова Д.О. Стратегії поведінки офіс-менеджера в конфліктних ситуаціях. Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку України в умовах європейської інтеграції. 2019. С. 85–89.
4. Синявська А.Ю. Психологічна готовність майбутніх менеджерів до розв'язання управлінських конфліктів. Вісник студентського товариства. 2018. С. 262–265.

*Науковий керівник: О.В. Іванова, асистент кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

На мою думку, перш ніж говорити на цю тему, потрібно чітко сформулювати та зрозуміти для себе поняття корпоративної культури та взагалі її значення у житті та діяльності підприємства. Хто б що не говорив, проте саме корпоративна культура та внутрішній клімат в організації є тією великою рушійною силою, котра може привести до успіху або ж до гучного краху. Це саме той безцінний ресурс, котрий може бути і засобом управління персоналом, і маркетинговими інструментами, а також може бути невід'ємною частиною етапу формування бранда [1–5].

Корпоративна культура – це модель поведінки людей всередині організації, котра формується в ході діяльності компанії і обов'язково підтримується усіма співробітниками. Можна сказати, що це - філософія компанії, за якою живуть усі її мешканці, а також це про цінності, норми, правила, корпоративний стиль, символіку, взаємовідносини, взаємоповагу, довіру і т. д.

Виходячи з цього, можна чітко сказати, що позитивна та якісна корпоративна культура потребує великих зусиль та віддачі від своїх керівників. Робота повинна надихати на щось більше, а не навпаки відбивати усю жагу та сили. Зрозуміло, що це не відбувається за один день, адже це довгий шлях, ціною безлічі спроб та помилок.

Вашій увазі я хочу запропонувати декілька порад, котрі, на мою думку, є гарними сходінками до формування позитивного внутрішнього клімату у вашій організації, що в свою чергу виступає важливою компонентою позитивної корпоративної культури будь-якої організації.

### **1. Мета, місія та цінності**

Перш ніж формулювати та вирощувати корпоративну культуру, треба визначити ціль, місію та цінності компанії. Треба чітко розуміти яка ваша роль у житті людей.

Коли ви визначилися з основним, то слід приступати до другорядного, але не менш важливого. Зберіть ваших співробітників та влаштуйте певний мозковий штурм. Запропонуйте їм створити список корпоративних цінностей, запитайте у них про їх інтереси, поцікавтесь, що б вони хотіли змінити і т. д. Подумайте, наприклад, про те, яким чином будуть вирішуватись конфліктні ситуації – компроміс чи з втручанням керівництва...

### **2. Приклад**

Повинен бути чіткий приклад, тобто людина, котра буде вести за собою. Це може бути як власник, керівник або просто рядовий менеджер, якого зробили відповідальним за цю місію. Звичайно, що в пріоритеті для прикладу ми частіше всього розуміємо і дивимось на керівні посади, тому якщо ви говорите про будь-які корпоративні цінності, то вам обов'язково необхідно їм відповідати.

### **3. Увага та прогрес**

Будьте уважні до потреб та цінностей ваших співробітників. Хваліть їх та помічайте їх зусилля. Можливо, буде доречним створити атмосферу позитивної конкуренції. Організуйте для своїх співробітників можливість навчання. Запрошуйте спікерів, бізнес-тренерів, проводьте цікаві семінари... Загалом інвестуйте в вашу команду, якщо ви прагнете гарного результату та віддачі.

### **4. Наставництво**

Кожного «новенького», який приходять до вас в організацію, необхідно прикріпляти до досвідченого наставника, котрий введе його у курс подій, традицій, неформальних правил та познайомить з усіма можливими тонкощами роботи в колективі.

### **5. Корпоративні вечірки**

Під час таких подій, кожен переслідує свої цілі. Керівництво прагне згуртувати та об'єднати колектив та показати міць компанії, а співробітники хочуть «хліба та видовищ».

Дані поради не являються гарантією успіху, проте вони сформульовані на основі багатьох дослідів, аналізів та практик, котрі формувались не один рік. Як на мене, то саме головне – це пам'ятати, що ви працюєте з людьми і саме від них залежить ваш успіх. Ви їх мотивація та координатор, а вони – ваша рушійна сила.

## **Список використаних джерел**

1. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства / В. С. Шевченко // Комунальне господарство. – 2011. – Вип. 14. – С. 160–165.
2. Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. / Г. П. Чайка. – К.: Знання, 2005. – С. 87–93.
3. Коллінз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет/Дж. Коллинз ; пер. с англ. – М. : [б. и.], 2007. – 386 с.
4. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: [учеб. пособие] / М. И. Книш. – СПб.: [б. и.], 2000. – 284 с.
5. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. / П.Ф. Друкер – М.: СПб.; К.: Издательский дом "Вильямс", 2002. 258 с.

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

## **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СФЕРИ ПОСЛУГ**

Корпоративна культура – це один з найефективніших засобів залучення та мотивації співробітників, саме вона визначає атмосферу, яка буде панувати в компанії, який формат взаємовідносин між людьми буде в колективі. В умовах високої динамічності сфери послуг велике значення має запобігання проблем формування організаційної культури та корпоративного духу.

Процес формування корпоративної культури в організаціях сфери послуг супроводжується появою проблем, що перешкоджають закріпленню цінностей, поведінкових стереотипів і внутрішньогрупових норм. Ці проблеми мають системний характер, тому вимагають всебічного аналізу, оскільки їх усунення є складним і багаторівневим завданням.

Для дослідження сутності і ступеня негативного впливу проблеми необхідно визначити етап формування організаційної культури, на якому вона виникає, оскільки часто метод її усунення спирається на специфіку джерела виникнення [1]. Магура М.І., автор численних публікацій, присвячених актуальним проблемам менеджменту і управління людськими ресурсами, розглядає процес формування організаційної культури в п'яти етапах:

1. Формування місії організації, визначення стратегій, основних цілей та цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм та бажаних зразків поведінки).
2. Дослідження існуючої корпоративної культури, яка сформувалась в організації: визначення рівня відповідності культури, яка існує, розробленим керівництвом стратегіям компанії; виявлення позитивних та негативних цінностей.
3. Розробка організаційних заходів, які направлені на формування, розвиток чи закріплення бажаних цінностей та зразків поведінки.
4. Цілеспрямовані дії на організаційну культуру з метою ліквідації негативних наслідків.
5. Оцінка успішності впливу на організаційну культуру і внесення необхідних коректив.

Корінь всіх існуючих проблем у розвитку організаційної культури, може полягати в помилках постановки місії, основних цілей та цінностей - дані цінності і норми формуються виключно для задоволення потреб клієнтів[2]. При цьому керівники, маючи власні

погляди на роль персоналу в функціонуванні організації, ігнорують необхідність врахування бажань співробітників і важливість організаційного клімату всередині трудового колективу, в результаті чого виникає непорозуміння в вертикальних комунікаціях (особливо це характерно для малих компаній).

На етапі дослідження існуючої корпоративної культури, яка сформувалась в організації, виникає проблема в розходженні ключових ідей сформованої довгострокової стратегії розвитку і ustalених цінностей. Такий дисонанс змушує задуматися про сенс існування організації і її подальші перспективи. Крім того, через відсутність єдиних поглядів на внутрішню середу підприємства, викликаного характерною для організації сфери послуг високої плинністю кадрів, відбувається руйнування комплексності системи цінностей, в результаті чого кожен член організації по-різному сприймає їх характер і значення [2].

Ціленаправлені дії на організаційну культуру з метою усунення негативних цінностей можуть мати катастрофічні наслідки для організації. По-перше, якщо на початкових етапах формування організаційної культури і корпоративного духу були допущені організаційні помилки, будь зміни можуть мати зворотну спрямованість, в результаті постраждають позитивні цінності, принципи і норми. По-друге, подібні дії часто не сприймаються частиною співробітників в силу особистих переконань і поглядів, в зв'язку з чим співробітники одного відділу працюють відокремлено, що іноді призводить до конфліктів. Такі ситуації в цілому негативно впливають на організацію. В цьому аспекті найбільш вразливими є організації саме сфери послуг, оскільки часто організаційна дисципліна в подібних організаціях знаходиться на низькому рівні.

При оцінці успішності впливу на організаційну культуру необхідно розглядати думки не тільки керівництва, а й співробітників організації, безпосередніх учасників сформованого трудового колективу. Проблема на даному етапі полягає в суб'єктивності оцінки впливу проведених заходів та внесених змін. Керівники організацій сфери послуг, які не беруть активну участь в щоденному житті підприємства всередині колективу і розглядають подібні зміни лише з фінансової точки зору, не мають можливості об'єктивно оцінити ступінь їх успішності.

Усунення перерахованих проблем в сучасних умовах є складним і багатозадачним процесом. Перш за все необхідно налагодити комунікації між керівниками та звичайними співробітниками, що дасть можливість поєднати погляди на організаційну культуру і корпоративний дух, сформовані з різних



сторін. Налагоджена система превентивних заходів дозволить зберегти не тільки фінансові кошти, а й дорогоцінний час.

Таким чином, система формування організаційної культури та корпоративного духу в організаціях сфери послуг має актуальні проблеми, що стосуються помилковою постановки місії, невідповідності стратегії і цінностей, неточно розставлених пріоритетів, негативного впливу змін і невірної оцінки впливів. Однак дані проблеми можуть бути успішно вирішені при обґрунтованому обранні підходу.

#### **Список використаних джерел**

1. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова, С.С. Марінова // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 3. – С. 28–32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2013\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2013_3_8) (дата звернення: 05.11.2020).
2. Дробязко Л.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом / Л.В. Дробязко // Теорія та практика державного управління. – 2012. – Вип. 3. – С. 41–50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2012\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2012_3_8) (дата звернення: 05.11.2020).

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

## СЕКЦІЯ 4. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

**Я.О. Бавдик,**

студентка спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та  
страхування», спеціалізації «Фінанси і кредит»

*Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Львів, Україна*

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ БАНКОМ УКРАЇНИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ ПЛАТІЖНОЇ СИСТЕМИ**

Беззаперечно, платіжні системи відіграють одну з найважливіших ролей в економіці будь-якої держави, в тому числі й України. Варто наголосити на тому, що ефективний розвиток платіжної системи має бути комплексним та першочергово базуватися на потребах національного фінансового сектору. Реформування платіжної системи – багатофакторний та складний процес, що залежить від рівня паралельного розвитку банківської системи, інституціональної взаємодії платіжних послуг і платіжних інфраструктур, а саме : органів державного регулювання, Національного банку України, банківського сектору та інших.

Головними елементами сучасної платіжної системи є нормативно-правове забезпечення, що регулює платіжні відносини та має на меті створення відповідних умов для ефективного розвитку платіжної системи; операційні механізми проведення платежів, що означає сукупність механізмів переказу коштів і платіжних інструментів; технологічна інфраструктура, яка, у свою чергу, є запорукою життєздатності платіжної системи та охоплює програмні й технічні засоби обробки і передачі даних; захист інформації, що заключається у системі програмно-технічного забезпечення, нормативно-правових актів та адміністративно-організаційних засобів, що спрямовані на захист від стороннього втручання та шахрайських дій [1].

Звертаючись до досвіду інших країн бачимо, що для гарантування безперервного та стабільного розвитку платіжних систем центральні банки проводять оверсайт інфраструктур фінансового ринку, до яких зачисляють і платіжні системи. Згідно з вітчизняним законодавством [3; 4] оверсайтом є дії центрального банку, мета яких забезпечити безперервне, надійне та ефективне функціонування платіжних систем через моніторинг, оцінювання діючих платіжних механізмів, а також, у разі необхідності, ініціювання змін до них.

Зазначимо, що проведення НБУ оверсайта платіжних систем має базуватися на таких міжнародних принципах: прозорості політики оверсайта, застосування міжнародних стандартів, наявності повноважень та можливостей, послідовності застосування вимог до всіх без винятку платіжних систем, зокрема створених центральним банком, кооперації з центральними банками інших країн та їх державними регуляторами [2].

На даний момент НБУ є платіжною організацією та розрахунковим банком двох вітчизняних платіжних систем, а саме : СЕП - Системи електронних платежів та НПС “ПРОСТІР - Національної платіжної системи “Український платіжний ПРОСТІР”. СЕП НБУ є системно важливою платіжною системою, позаяк обслуговує 96% міжбанківських платежів у державі. НПС “ПРОСТІР” розвивається з метою підвищити рівень національної платіжної безпеки та підтримати розвиток безготівкової економіки в Україні [5].

Злагоджені та прораховані дії НБУ щодо розвитку вітчизняної платіжної системи повинні бути невід’ємною складовою його діяльності та мають на меті виконання таких завдань: визначення пріоритетів і планування розвитку платіжної системи держави, проведення аналізу і досліджень, виділення ресурсів для моніторингу стану та створення системи комунікації для вдосконалення координації дій у сфері розвитку створених Національним банком України платіжних систем з іншими зацікавленими сторонами, а також підвищення кваліфікації експертів у сфері проблем розвитку національної платіжної системи.

Національному банку України як головному регулятору важливо докласти чимало зусиль у напрямі підвищення ефективності та надійності національної платіжної системи з метою досягнення її сталого розвитку. Водночас важлива роль відводиться і комерційним банкам, на чийй відповідальності, під суворим керівництвом НБУ, лежить така важлива місія, як підвищення довіри до вітчизняної банківської системи.

### **Список використаних джерел**

1. Адамик Б. Платіжні системи: фундаментальні засади та перспективи трансформації / Б. Адамик, В. Ткачук // Економічний аналіз. – 2019. – Т. 29. – №3. – С. 63–73.
2. Концепція запровадження нагляду (оверсайта) за платіжними системами в Україні : схвалена Постановою Правління НБУ 15.09.2010 року № 426 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0426500-10#Text>
3. Положення про нагляд (оверсайт) платіжних систем та систем розрахунків в Україні : затв. Постановою Правління НБУ

28.11.2014 року № 755 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0755500-14#Text>

4. Про платіжні системи та переказ коштів в Україні : Закон України від 05.04.2001 року № 2346-III зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2346-14#Text>

5. Система електронних платежів. Національна платіжна система “Український платіжний ПРОСТІР” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua/ua/payments>

*Науковий керівник: Б.М. Вишивана, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту Львівського національного університету імені Івана Франка*

**К.В. Багро**

*Університет митної справи та фінансів, Дніпро, Україна*

## **ЕКОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Івано-Франківська область відзначається досить великою кількістю шкідливих викидів у атмосферу. Значною мірою на стан атмосферного повітря впливають міжкордонні перенесення шкідливих речовин з країн центральної Європи, проте, відсутність мереж постів контролю унеможливорює реальну оцінку величини впливу транскордонних забруднень на загальний стан атмосферного повітря області. За даними 2018 року більшу частку (93,6% загальної кількості залишків або 1843,8 тис.т) утворено внаслідок економічної діяльності підприємств та організацій, 6,4% (126 тис.т) – у господарствах. Через відсутність ефективних очисних систем у повітря від ТЕС, видобувних та інших підприємств потрапило 221,4 тис.т шкідливих речовин (на 11,6% більше, ніж роком раніше) та 13,8 млн.т діоксиду вуглецю – основного парникового газу, що негативно впливає на клімат, спричиняючи парниковий ефект. Відтак, актуальним є пошук рішень, які б могли змінити ситуацію в регіоні, зменшивши шкідливий вплив промислових підприємств та домогосподарств на екологічний стан Івано-Франківської області.

Метою дослідження є виявлення шляхів покращення екологічної ситуації в Івано-Франківській області.

Головними забруднювачами повітря залишаються підприємства, зорієнтовані на створення та розподіл електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря. Від фіксованих джерел забруднення в атмосферу потрапило 91,8% загальної кількості викидів у області. До території з найскладнішою екологічною ситуацією серед регіонів Івано-Франківської області належать території Калуського (ВАТ «Оріана», ВАТ «Карпатнафтохім»), Галицького (ВП «Бурштинська ТЕС» ПАТ «ДТЕК Західенерго»), Надвірнянського (ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття») районів. Динаміку загальної річних викидів в атмосферне повітря Івано-Франківської області можна побачити на Рис. 1.



**Рис. 1**

Мінімальна відповідальність за порушення екологічних норм, а саме скидання зворотних вод, для власників підприємств призводить до ще більшого забруднення водойм. Так, у поверхневі води в 2018 році було скинуто 62,5 млн.м<sup>3</sup> використаних вод, що на 4% більше рівня попереднього року.

Тож, підсумовуючи вищесказане, можна дійти таких висновків:

- зменшення кількості шкідливих відходів, що потрапляють у підземні та наземні води забезпечить переобладнання існуючих очисних споруд та побудова нових високоефективних систем очищення;

- забезпечення контролю за тим, як вчасно та якісно змінюються і встановлюються пилоочисні, газоочисні системи на підприємствах хімічної, нафтопереробної промисловості, а також ТЕС можуть організувати місцеві органи влади Івано-Франківської області.

- сміттепереробний завод із закритим циклом допоможе вирішити проблему переповнення полігонів та засмічення області господарським сміттям, а також надасть нові робочі місця.

- впровадження закритого циклу використання води на всіх промислових підприємствах надасть змогу припинити надмірне її споживання та ефективніше використання водних ресурсів.

*Науковий керівник: В.М. Разживін, кандидат економічних наук*

**А.П. Балацька**  
*Західноукраїнський національний університет,  
Тернопіль, Україна*

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ І ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

Мале та середнє підприємництво відіграє стратегічно важливе місце в економіці, проте воно не здатне вирішувати низку проблем фінансового та інституційного характеру. Тому державне втручання в процеси його розвитку є вкрай необхідним, як з точки зору підтримки, так і з точки зору стимулювання напрямків розвитку. Очевидно, що за методами підтримки розвитку підприємництва можна виділити дві групи. До першої групи слід віднести стабільні, довготермінові заходи держави, які окреслюють «правила гри» - законодавче регулювання малого і середнього підприємництва, в тому числі захист прав та рівність щодо власної діяльності, окреслення стратегічних напрямів підтримки та розвитку інфраструктури. До другої групи, яка охоплює заходи впливу на поточну діяльність підприємництва зосереджені, як правило, на фінансових аспектах, пільговому стимулюванні пріоритетних напрямків діяльності. Державні заходи щодо регулювання підприємницької діяльності мають особливу вагу для підприємства, відсутність або недосконалість рішень в цих сферах завдає серйозних негативних впливів на його розвиток. Це стосується, перш за все, браку доступних джерел фінансування, в тому числі інвестиційного, недосконалість податкового законодавства, недостатність інформативного забезпечення щодо інструментів фінансового ринку. Адже основним ознаками державного регулювання малого підприємництва у провідних країнах світу є забезпечення стимулів до самостійної економічної діяльності громадян, тобто хоча і робиться акцент на економічній активності громадян, але основною метою є спроможність підприємництва використати надлишки робочої сили та динамічно регулювати на зміни зовнішнього середовища. Тут мова йде не лише про економічні аспекти діяльності малих та середніх підприємств, але і про соціальне їх значення. Саме такий підхід повинен бути визначальним щодо державної політики регулювання та сприяння розвитку

підприємництва в умовах економічної кризи та зростання рівня безробіття. На що акцентують свою увагу експерти центру громадської експертизи та центру міжнародного приватного підприємництва, що політика підтримки малого та середнього підприємництва повинна бути послідовною і наскрізною, охоплюючи не тільки саме регулювання їх діяльності, але і передбачає розвиток інституційної підтримки, а також активізацію діалогу між державою і бізнес об'єднаннями.

На сьогоднішній день якість державного регулювання є незадовільною, доказами такого впливу є: збільшення кількості регуляторних активів щодо господарської діяльності без погодження із державною регуляторною службою; безсистемне формування проведення органами виконавчої влади планування власної регулятивної діяльності; зниження регуляторної їх активності тощо. Отже, обов'язковою умовою активізації підприємницької діяльності в Україні має стати політика державного регулювання за сферами реалізації, яка поділяється на: грошово-кредитне регулювання, податково-бюджетне, цільове та зовнішньо – економічне регулювання. На сьогодні пріоритетними напрямками державного регулювання підприємницької діяльності є грошово-кредитне та податково-бюджетне регулювання. Протягом останніх років на урядовому рівні зроблено немало для розвитку підприємництва: врегульовано процедуру державної реєстрації, введено спрощену систему оподаткування та звітності суб'єктів малого підприємництва, упорядковано систему перевірок фінансово-господарської діяльності, про що свідчить рейтинг «Doing business – 17» та «Doing business – 18». Уже за рік наша країна покращила свою позицію в рейтингу ведення бізнесу лише на 1 позицію, піднявшись з 81 місця на 80 місце. Позитивні зрушення експертами визначено лише 2 із 10 основних компонентів дослідження – «Захист прав міноритарних інвесторів» та «Забезпечення виконання контрактів». Проте Україна продовжує втрачати позиції у глобальному рейтингу країн світу за показником економічної конкурентоспроможності ( за рік втрачено 6 позицій), посівши 85 місце серед 138 країн. Негативними факторами за даними показника у нашій країні визначено: конкуренцію, політичну нестабільність, інфляція, державну бюрократію, ускладнено доступ до фінансів, часта зміна уряду, високі податкові ставки. Характерним є те, що у експертів дослідження «Doing business», так і за інформацією національного інституту стратегічних досліджень розвитку малого підприємництва гальмують приблизно ті ж самі проблеми, зокрема недостатня фінансова підтримка зі сторони держави, неврегульованість механізмів кредитування малого підприємництва та високої вартості кредитних ресурсів, відсутність чіткої системи

податкових преференцій для суб'єктів малого підприємництва тощо. Тобто значна увага відводиться недоліками державного регулювання та підтримці в частині доступу до фінансових ресурсів.. Для реалізації системного підходу відносно цільових орієнтирів виникає необхідність у виборі інструментарію фінансової підтримки, притаманними якому є як якісні властивості – раціональність використання ресурсів, розподільча справедливість, так і кількісні (обмежуючі) властивості. Тому державна підтримка розвитку підприємництва при системному підході повинна поєднувати мотиваційні інтереси як власників бізнесу так і регіональні та державні інтереси в цілому.

*Науковий керівник: І.С. Гуцал, доктор економічних наук, професор*

**Д.А. Гончар**

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

## **ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ШВЕЙЦАРИИ**

Малый и средний бизнес играет ключевую роль в экономике Швейцарии, об этом свидетельствуют показатели, приведенные в таблице.

*Таблица 1*

### **Основные показатели развития малого и среднего предпринимательства Швейцарии**

Размер предприятия	Кол-во предприятий, % от общего числа	Занято на предприятиях, % от общего числа	Доля в структуре ВВП, %
Микро (0-9)	86	24,8	54-58
Малые (10-49)	11,6	21,8	
Средние (50-249)	2	20	
Крупные (от 250)	0,4	33,4	42-46

Основные отрасли, в которых заняты субъекты МСП: химико-фармацевтическая промышленность, МЕМ-индустрия (машиностроение, электротехника, металлургия), пищевая промышленность, часовая промышленность, сельское хозяйство, в частности мясомолочное животноводство.

Основными направления государственной поддержки МСП Швейцарии являются:



1. Предоставление гарантий по банковским кредитам. С 15 июля 2017 г. начала действовать новая система предоставления гарантий по банковским кредитам для МСП. Количество региональных гарантийных обществ было сокращено с 10 до трех: для Восточной Швейцарии, Центральной Швейцарии и Романской Швейцарии. Также действует общешвейцарское женское общество предоставления гарантий. Данные общества предоставляют гарантии по кредитам для МСП в размере до 500 тыс. шв. франков. Государство поддерживает деятельность данных обществ, приняв на себя 65% их рисков, а также частично покрывая их административные расходы.

По итогам 2017 г. указанные общества выдали гарантий по банковским кредитам для МСП на сумму 104 млн. шв. франков, что на 10% больше, чем в 2016 г. Государство покрыло часть административных расходов гарантийных обществ в размере 3 млн. шв. франков.

## 2. Поддержка венчурных компаний.

В международном сравнении венчурное финансирование в Швейцарии до сих пор развито незначительно. По оценкам Европейской ассоциации венчурного капитала по соотношению инвестиций в рисковый капитал к ВВП страны Швейцария находится ниже среднего уровня по Европе.

8 октября 1999 г. в Швейцарии был принят Федеральный закон «Об обществах с рисковым капиталом». Согласно данному закону к компаниям с рисковым капиталом относятся фирмы, инвестирующие не менее 50% своих средств в новые Швейцарские компании (возраст до 5 лет). Венчурные компании освобождаются от федеральных сборов за эмиссию ценных бумаг, а также для них снижено пороговое значение участия в капитале другого предприятия с 20 до 5%, для осуществления налоговых вычетов. В настоящее время в Швейцарии официально признано 8 обществ с рисковым капиталом, 5 признано предварительно.

Частные инвесторы в венчурный капитал имеют право на отсрочку налоговых платежей по вспомогательным займам. На момент вложения капитала, инвестор имеет право вычесть из суммы дохода, облагаемого прямым федеральным налогом, 50% суммы вспомогательного займа, но не более 500 тыс. франков. Отсроченный налоговый платеж осуществляется при возврате компанией вспомогательного займа.

## 3. Облегченное налогообложение.

В 2007 г. правительством Швейцарии была разработана и принята программа по облегчению налогообложения малых и средних

предприятий: II реформа налогообложения предприятий. Среди основных целей данной реформы выделяются:

снижение двойной налоговой нагрузки: частичное налогообложение дивидендов (от 50% до 60% в зависимости от вида собственности) прямыми федеральными налогами для имеющих квалифицированную долю в предприятии (более 10%);

устранение налогов, истощающих финансовую базу предприятия: исчисление налогов на прибыль и капитал кантонами, введение принципа долевого участия в капитале, снижение налогов при эмиссии ценных бумаг;

снижение налогов для товариществ в переходной фазе: расширение понятия замены основных фондов, более выгодная оценка ценных бумаг в капитале предприятия, налоговая отсрочка при передаче недвижимости из частной собственности или собственности предприятия, отсрочка налогообложения скрытых резервов при разделе наследства, снижение налога на ликвидационную прибыль.

#### 4. Поддержка инновационных компаний

Стимулирование инновационной активности швейцарских предприятий государство осуществляет в рамках реализации государственной политики в области образования и научных исследований. Особое внимание здесь уделяется координации усилий Швейцарских национальных фондов научных исследований и Комиссии по технологиям и инновациям (КТИ) и частного сектора.

Именно КТИ является швейцарской государственной организацией, осуществляющей прямую поддержку швейцарских МСП. Данная комиссия осуществляет проектное содействие при целевых исследованиях, поддержку предпринимателей и вновь создаваемых инновационных компаний (Start-Up содействие). КТИ берет на себя расходы по исследованиям, проводимым в высших учебных заведениях по заказам швейцарских предприятий, необходимым для реализации предприятиями инновационных проектов. За последние 10 лет КТИ поддержало около 4500 инновационных проектов, в которых участвовало более 5000 швейцарских предприятий, 80% из них – МСП. Общие издержки на реализацию данных проектов достигли 3 млрд. шв. франков, из них 40% на себя взяло государство.

*Научный руководитель: Т.И. Кислая, доцент*

## **ОБГРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ЗАКОНУ УКРАЇНИ «ПРО ПАЛОМНИЦТВО ХАСИДІВ ДО м. УМАНЬ»**

Нині в Україні та за її межами м. Умань знане завдяки тому, що воно є центром паломництва брацлавських хасидів. Загально відомо, що у XVIII столітті в Україні виникла релігійно-містична течія в іудаїзмі – хасидизм. Саме цей період є нижньою хронологічною межею початку паломництва. Паломництво брацлавських хасидів як релігійно-культурний феномен передбачає «приїзд і перебування хасидів на могилах своїх духовних наставників – цадиків і рабинів, – де прибулі вшановують молитвою їхню пам'ять» [1].

Місця паломництва хасидів є у багатьох містах світу. Констатуємо, що паломництво є для хасидів визначальним принципом їхніх релігійно-духовних переконань. Відповідно до вірувань хасидів, для них життєво необхідним та важливим є перебування на могилі свого духовного наставника, яке потрібно здійснити впродовж життя не менше одного разу. Хасиди вважають, що найкращим періодом для цього є іудейський Новий рік, тобто Рош га-Шана (івр. ראש השנה – голова року). Серед місць паломництва хасидів в Україні найпопулярнішими є Умань, Меджибіж та Брацлав.

Щороку, окрім 2020 р. та відповідних карантинних обмежень, на святкування Рош га-Шана постійно зростає кількість паломників-хасидів. Відтак постає низка питань, які потребують невідкладного вирішення, а саме: налагодження відносин з владою міста та уманчанами, впорядкування території паломництва та оперативне вирішення питань внаслідок збільшення навантаження на інфраструктуру (водопостачання, прибирання територій загального користування) міста. Низка проблемних моментів виникає щодо транспортного сполучення (доведення хасидів із аеропортів міст України – Києва, Одеси, Вінниці та інших країн), особливостей спілкування та міжрелігійного порозуміння, забезпечення безпеки паломників під час перебування у м. Умань та уманчан тощо.

Констатуємо, що у м. Умань, як центрі хасидського паломництва, потребує розвитку інфраструктура. Одним із найбільш ефективних джерел, що сприятиме розвитку інфраструктури міста, збереження його культурної спадщини є, на наш погляд, надходження від паломництва. Тому необхідним є прийняття на державному рівні Закону України «Про паломництво хасидів до м. Умань». Станом на 01.01.2018 р. чисельність населення становила 83,2 тис. осіб [2]. Наші

міркування підкріплюємо тим, що місто щорічно приймає близько 30 тис. хасидів-паломників на свято Рош га-Шана, причому 1-2 тисячі паломників перебувають у місті постійно. Тому доцільність прийняття відповідного закону, який впорядкував би паломницьку діяльність є актуальним і необхідним.

Нині у законодавчо-нормативному полі відсутні закони, що регулюють паломницьку діяльність. Ще у 2011 р. народним депутатом С.М. Терещук було надано до обговорення проект закону «Про паломництво» [3]. Однак закон досі не прийнято. Водночас, на наш погляд, навіть прийняття закону «Про паломництво» не вирішить всіх питань паломництва хасидів до м. Умань. З прийняттям закону «Про паломництво хасидів до м. Умань», на наш погляд, суттєво зросло б наповнення бюджету міста за рахунок відповідних зборів та платежів.

Низка кроків щодо інформування широкого загалу наших співвітчизників та паломників про культурну спадщину м. Умань здійснено у рамках проекту «ReHERIT: спільна відповідальність за спільну спадщину» [4].

Отже, вирішенню питань інфраструктурного розвитку м. Умань як культурно-освітнього та паломницького центру буде сприяти прийняття Закону України «Про паломництво хасидів до м. Умань».

#### Список використаних джерел

1. Управління культурною спадщиною у містах хасидського паломництва. URL: <https://reherit.org.ua/upravlinnyau-kulturnouy-spadshhynouy-u-mistah-hasydskogo-palomnytstva/>
2. Статистичні дані м. Умань. URL: <https://uman-rada.gov.ua/index.php/upravlinnia-statystyky/item/13235-upravlinnia-statystyky-informuie>
3. Проект Закону України від 13.07.2011 № 8792 (Одержаний ВР України). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF6S800A>
4. Програма для гідів «Умань (не)відома: нові підходи, формати та теми у розповіді про знану і приховану спадщину міста» розроблена в межах проекту «ReHERIT: спільна відповідальність за спільну спадщину», що впроваджується з липня 2018 по липень 2020 року. Умань, 2019. 87 с. URL: [https://www.lvivcenter.org/wp.../GuideWorkshop\\_ReHerit\\_Uman\\_ua.pdf](https://www.lvivcenter.org/wp.../GuideWorkshop_ReHerit_Uman_ua.pdf)

*Науковий керівник: О.П. Кірдан, кандидат економічних наук, доцент*

## **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

**Актуальність.** Економічна безпека держави є однією з головних складових національної безпеки України. Стратегія економічної безпеки є ключовою для будь-якої держави взагалі. Вона відіграє найважливішу роль у досягненні економічного зростання, також може вважатися основним чинником економічного суверенітету держави, як допоміжний фактор ефективної соціальної політики, також екологічної стратегії тощо. Завдяки розвиненій економіці підвищується національна конкурентоспроможність у світі. Чим ефективніше система економічної безпеки держави, тим своєчасніше є можливість виявляти загрози національній економіці та запобігати заподіянню збитків в цілому соціально-економічній системі. Тому проблема формування економічної безпеки актуальна для будь-якої держави в будь-якому періоді. А особливої актуальності набуває в кризові та трансформаційні періоди.

Звісно, національна безпека — це багатопланове поняття, до якого входять оборонна, екологічна, енергетична, продовольча та інші види безпеки. Але не можна досягти будь-якого рівня військової безпеки або соціальної злагоди без міцної та ефективної економіки. Тому ми можемо сказати, що економічна безпека є не тільки складовою частиною національної безпеки, але й так званим ресурсом для реалізації усіх інших складових. Питання економічної безпеки при комплексному підході до розв'язання проблеми національної безпеки набувають першочергового значення для забезпечення надійної обороноздатності країни, її національної конкурентоспроможності, захисту інформації, ефективної соціальної політики, захисту від екологічних стихій. Економічна безпека є матеріальною запорукою їх підтримки. Так само як економічний розвиток, економічні відносини в суспільстві визначають всі інші типи соціальних відносин, суспільний прогрес в цілому, так і економічна безпека відіграє базисну, найголовнішу роль у системі національної безпеки.

Вперше поняття «економічна безпека» було сформульовано в 1994 р. Г. Пастернак-Гаранушенком як «здатність національної економіки до розширеного самовідтворення з метою задоволення на визначеному рівні потреб власного населення і держави, забезпечення конкурентоспроможності національної економіки у світовій системі господарювання» [1, с. 23].

Економічна безпека — це стан економіки, що забезпечує достатній рівень соціального, політичного, оборонного існування і прогресивного розвитку суб'єкта безпеки, невразливість і незалежність його економічних інтересів стосовно можливих зовнішніх і внутрішніх загроз і впливів [2].

Економічну безпеку взагалі треба розглядати як найважливішу якісну характеристику економічної системи, що визначає здатність підтримувати послідовну реалізацію державних інтересів, стійку дієздатність господарських суб'єктів, нормальні умови життєдіяльності населення.

Економічна безпека держави виступає як сукупність економічних, соціальних, демографічних, екологічних, технологічних, науково-інформаційних відносин.

Економічна безпека як економічна категорія показує рівень ефективності функціонування усіх її структурних елементів, що дозволяє вчасно виявляти загрози та запобігати економічній небезпеці держави, економічній системі та національним економічним інтересам.

Економічна безпека держави повинна бути регульованою за допомогою державних органів та інститутів а також завдяки механізмам саморегулювання. Головна мета стратегії економічної безпеки це соціально-економічний розвиток країни, який потрібно розглядати як взаємозв'язок економічного та соціального розвитку. Економічний розвиток — це здатність економіки створювати сталі шляхи зростання ВВП відповідно до рівня індивідуальних, колективних і суспільних потреб ринку. Соціальний розвиток виявляється не стільки у темпах зростання, скільки в підвищенні добробуту споживачів, збільшенні їх платоспроможного попиту [3].

**Висновки.** Після підписання президентом України Володимиром Зеленським указу № 392/2020 про Стратегію національної безпеки України, розробка стратегії економічної безпеки держави, як однієї з складових національної безпеки України, набула особливої актуальності. Тому що саме економіка є матеріальним базисом для забезпечення всіх інших складових національної безпеки. Саме економіка та політика повинні забезпечити сприятливі умови для життєдіяльності людини, суспільства і держави. Тому найважливішою метою для економіки є зростання життєвого рівня населення, тривалість життя, поліпшення умов праці та споживання.

### Список використаних джерел

1. Данільян О. Національна безпека України: структура та напрямки реалізації: навч. посібник / О. Данільян, О. Дзьобань. – М.: Панов. – Х.: Фоліо, 2002. – 285 с.

2. Стеценко С.П. Економічна безпека: сутність і структура / С.П. Стеценко // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – №24. – С. 104–106.

3. Шевченко Л.С. Економічна безпека держави: сутність та напрями формування : монографія / Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. — Х.: Право, 2009. – 312 с.

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

**О.В. Мойсеенок, м.э.н., ст. преподаватель**  
*УО Институт предпринимательской деятельности,  
Минск, Беларусь*

## **ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КАК ЧАСТЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

На сегодняшний день самые большие трудности, с которыми приходится сталкиваться государственному управлению, обусловлены изменениями в самом укладе жизни – где мы живем, насколько хорошо, чего мы ожидаем, во что верим, каковы наши базовые ценности, чего хотим сами и чего хотят другие. Постоянно меняются условия, в которых происходит управление на микро- и макроуровне. Это и уровень образования, миграционные и демографические процессы, продолжительность жизни, гендерная составляющая и т.д.

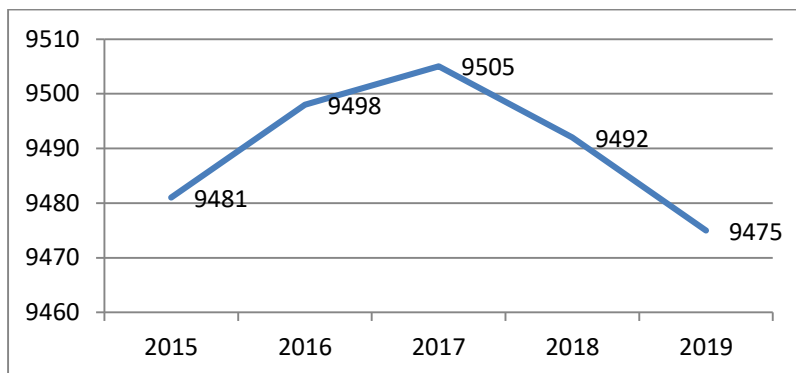
На наш взгляд особое внимание следует уделить демографическим изменениям, которые относятся к факторам внешней среды и оказывают серьезное влияние на выстраивание модели управления как на уровне государства, так и на уровне предприятия.

Демографическая ситуация имеет явно выраженное социальное значение. Наиболее актуальными являются два направления: уровень рождаемости и старение населения.

Как показывают данные переписи населения 1999 и 2009 гг. и исследования по демографическим процессам, Беларусь в настоящий момент имеет все проблемы развитого, урбанизированного, стареющего, сокращающегося общества. Материальные ресурсы для компенсации таких процессов в нашей стране невысоки, особенно если сравнить их с европейскими государствами.

Согласно данным переписи населения, которая проходила в октябре 2019 году, население Беларуси составило 9 413 446 человек (5

061 973 женщины, 4 351 473 мужчин). Из рис. 1 мы видим, что численность населения продолжает сокращаться.



**Рис. 1. Динамика численности населения Республики Беларусь за 2015–2019 гг.**  
[Источник: <https://www.belstat.gov.by/>]

В РБ разработана Государственная программа «Здоровье народа и демографическая безопасность Республики Беларусь» на 2016–2020 годы. За счет реализации мероприятий программы к 2020 году в Беларуси планировалось увеличение ожидаемой продолжительности жизни до 74,6 года, снижение детской смертности в возрасте от 0 до 18 лет до 40,5 на 100 тыс. человек, увеличение суммарного коэффициента рождаемости до 1,75, уменьшение распространенности потребления табака среди лиц в возрасте от 16 лет до 24,5 %. Предполагалось увеличение физической активности взрослого населения до 40 %, снижение коэффициента смертности трудоспособного населения до 3,8 на 1 тыс. человек, снижение потребления алкоголя на душу населения, уменьшение заболеваемости населения туберкулезом.

На исходе 2020 г. и нами подведены некоторые итоги по ее выполнению.

Наблюдается устойчивая тенденция к снижению смертности трудоспособного населения в стране. Так, по данным 2018 года, она составила около 3,8 случая на 1000 человек, что соответствует показателям программы.

Младенческая смертность в 2019 году достигла исторического минимума - 2,4 промилле. Это 2,4 случая на 1000 рожденных [2]. Однако суммарный коэффициент рождаемости составил в 2018 г - 1,448 , а в 2019 г в Беларуси родился всего лишь 87 851 ребенок.



Суммарный коэффициент рождаемости, в 2019 году составил 1,388 (а в некоторых городах - 1,2). Это исторический минимум за период с 1945 года [3].

По расчетам специалистов НИИ труда Министерства труда, к 2030 г. в соответствии со средним вариантом численность населения уменьшится до 9 млн 458 тыс. 700, нижним – до 9 млн 83 тыс. 500 человек. При этом, согласно высокому варианту, численность увеличится до 9 млн 543 тыс. 600 человек [4]. В свою очередь, в докладе ООН «Перспективы мирового народонаселения» сделан прогноз, по которому в Беларуси в 2050 году численность населения составит 8 млн 571 тыс человек [5].

Перспективы демографического роста населения страны далеки от радужных. Разработанные мероприятия по демографической безопасности, к сожалению, не приносят ожидаемого эффекта. Требуется выработка новых рычагов мотивации, прежде всего для поколения миллениалов, с учетом их отношения к жизни, к карьере, выбором систем ценностей, жизненными приоритетами, уровнем образования.

Несколько исправить данную ситуацию в Беларуси могла бы миграционная политика, однако последние политические события, происходящие в стране, скорее будут способствовать оттоку молодежи из Беларуси, а иммигранты выберут для переезда другие страны.

Очевидно, что основная цель демографической политики Беларуси – стабилизировать численность населения – не выполняется.

#### **Список использованных источников**

1. Карманов М.В., Кумчаева О.В., Петрякова О.Л. Демографическая безопасность: теория, методология, оценка. Экономика, статистика, информатика. 2015. №4. С. 123–127.
2. <https://news.tut.by/society/673928.html> (дата обращения 31.08.2020).
3. <https://finance.tut.by/news684002.html> (дата обращения 31.08.2020).
4. Миронова Т. К 2030 году население Беларуси может снизиться на полмиллиона человек? Комсомольская правда. 18 ноября 2016. URL: <https://www.kp.by/daily/26609.7/3625587/> (дата обращения 01.08.2020).
5. [https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2017\\_KeyFindings.pdf](https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf)

**М. Половой,  
Е. Цапик**

*Институт предпринимательской деятельности,  
Минск, Беларусь*

## **ЭКОНОМИКА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Пандемия коронавируса стала угрозой не только для здоровья людей, но и шоком для экономики и бизнеса. «Вторая волна» заставляет расширять и усиливать меры по поддержке бизнес-сообщества во всем мире. И прежде всего этого требует малый бизнес, в том числе в Беларуси, и, соответственно, около трети белорусов, работающих в нем.

Беларусь является частью мировой экономики, курс рубля в стране зависит от стоимости мировых валют, и уже с лета 2020 г. наблюдается большое падение спроса. Кризис – объективная реальность, требующая соответствующих мер.

Однако текущий кризис принципиально отличается от предыдущих. Финансовая и материальная база в Беларуси, как и в других государствах, сохранилась. Фактически, человеческие потери незначительны и не могут повлиять ни на производство, ни на потребление в глобальных масштабах [1–3].

Туристическая сфера, гостиничный бизнес, перевозки пострадали больше всего и, скорее всего, будут стагнировать дальше. Падение российского рубля уже вызвало падение цен на нефть, а вслед за российским рублём – белорусский. Кроме того, некоторые страны ограничили экспорт товаров, особенно продуктов питания и медикаментов, что негативно сказалось на движении капитала товаров и услуг, а также развитии бизнеса в целом.

В условиях коронакризиса основными угрозами для белорусского бизнеса являются:

- падение платёжеспособности населения. Производства, особенно большие, обычно могут работать на склад, и наверстают упущенное, хотя бы частично, при возобновлении спроса. Некоторые могут подстроиться под нынешнюю ситуацию, перейдя с одежды на маски, как это сделало белорусское предприятие «Світанак». Но основная часть компаний вынуждены сокращать производственные мощности и персонал. Многие люди остаются без работы, нестабильная ситуация вынуждает накапливать полученные деньги, а потребление уменьшать;

- туристический бизнес и пассажирские перевозки уже вряд ли вернут потерянные заказы. Но у крупных предприятий есть запас прочности и хорошие шансы переждать кризис, максимально

уменьшив затраты в этот период, переориентировавшись на внутренний рынок;

- малый бизнес больше остальных подвержен любым изменениям и кризисным ситуациям в экономике страны. Рестораны, парикмахерские, оффлайн магазины, парки развлечений, спортзалы несут колоссальные потери, некоторые из них вынуждены закрываться, т.к. на склад они работать не могут, а гибкое реагирование на ситуацию требует финансовых вливаний, которые не всегда имеются. Переход в другую сферу деятельности при общем падении спроса также затруднителен.

Бизнес Республики Беларусь уже понес потери из-за снижения спроса и остановки передвижения людей. Исследования сигнализируют о падении выручки:

на 95% и более в сфере туризма ;

на 90% в стоматологии и несрочных медуслугах;

на 50-80% в общепите и сфере развлечений;

на 40-60% в области частного образования и спорта (кружки, секции и др.);

на 20-50% в пассажирских перевозках;

на 20% в продажах автомобилей и недвижимости.

Можем сделать вывод, что в сфера туризма, развлечений, общественного питания и большинство мелких предприятий, особенно в услугах и розничной торговле оказались «под ударом». Пострадал даже IT-сектор по причине уменьшения зарубежных заказов.

В такой, критической для бизнеса и трудной для страны в целом момент, предприниматели обращаются к правительству, с предложениями:

- приостановку обязательных выплаты в ФЗСН, а затем рассрочку на компенсацию этих выплат еще на 6-12 месяцев, напомним, что взносы в Фонд соцзащиты – это 35% от суммы всех зарплат.

- специальный налоговый вычет по подоходному налогу для переведенных на удаленную работу с целью компенсации затрат на электричество и связь.

- налоговые вычеты на детей при зарплате до 1 тыс. руб.

- снижение арендной платы на 50% в течение полугода и фиксацию платежей в рублях. Отменить повышение базовой арендной величины с 1 апреля 2020 года, и не повышать ее до 1 апреля 2021 года.

- предприятиям, потерявшим более 20% выручки, дать отсрочку по уплате налогов на полгода с рассрочкой по налогам в течение следующего года.

- для остановивших деятельность по независящим от них причинам коммерческих организаций просят назначить «налоговые каникулы», т.е. приостановку начисления налогов.

В Беларуси не вводился жесткий карантин карантин. Сохранена основная часть работающей экономики, трудовые коллективы. Безусловно, здоровье - это определяющий фактор при принятии любого решения, но есть и вторая сторона ситуации. Пандемия закончиться (по самым осторожным прогнозам к осени), а дальше - экономический кризис, сокращение потребления, снижение социальной активности, население с истощенной психикой, депрессивное настроение.

Руководством страны избрана тактика “точечных мер” при жестком контроле и ответственности со стороны государственных органов управления. В облегчение экспорта и импорта, продлят срок завершения сделок, что позволит избежать лишних финансовых потерь из-за задержек в поставках.

Президент страны 24 апреля 2020 г. подписал Указ №143 ”О поддержке экономики“, которым определяются меры по обеспечению устойчивой работы экономики и социальной сферы страны с учетом влияния пандемии коронавируса.

Указом предусматривается реализация мер поддержки субъектов хозяйствования отдельных отраслей экономики, наиболее подверженных неблагоприятному воздействию сложившейся эпидемиологической ситуации. Отдельные положения Указа учитывают интересы бизнеса.

Также предусматривается предоставление отсрочки и рассрочки уплаты налоговых кредитов, сокращение срока возврата из бюджета разницы между суммой налоговых вычетов и общей суммой налога на добавленную стоимость. Индивидуальным предпринимателям предоставляется возможность перехода на иные режимы налогообложения и перерасчета единого налога в связи с временным неосуществлением ими деятельности.

Вводятся арендные каникулы, мораторий на увеличение базовой арендной величины и арендной платы. Кроме того, предоставляется право местным распорядительным и исполнительным органам уменьшать имущественные налоги. Юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям - собственникам имущества рекомендовано предоставлять арендаторам отсрочку по оплате арендной платы, а также уменьшать ее размер с учетом объема их выручки.

К сожалению, надеяться на серьезную поддержку малому и среднему бизнесу не стоит. Этому есть сразу несколько оснований.

Бюджет на 2020 год был принят с дефицитом. В данной ситуации государство будет поддерживать и держать на плаву крупные предприятия в промышленности и сельскохозяйственном секторе, которые фактически являются государственными.

Важно осознать, что в большей или меньшей степени во время этого кризиса пострадают практически каждое предприятие и работник. Меньше работы не станет разве что у торговли продуктами питания, аптек, работников здравоохранения. В остальных отраслях, даже если людей не будут массово увольнять, возможен временный перевод сотрудников на частичную занятость, наниматели будут просить уходить в отпуск или работать не выходя из дома со снижением оплаты. Вопрос сейчас в том, чтобы смягчить неизбежный удар по экономике, субъектам хозяйствования и работникам.

Очевидно, что сохранить в полной мере условия для поддержки и развития конкурентоспособности белорусского бизнеса весьма проблематично. Требуются изменения с учетом ситуации. Более того, в ситуации, когда международные цепочки экономических отношений прерваны, важно оценить и спрогнозировать условия, чтобы не остаться в стороне и участвовать в последующей их реконфигурации. Поэтому значение стратегического видения и управленческого потенциала для государства значительно возрастает.

#### **Список использованных источников**

1. Декрет Президента Республики Беларусь № 7 "О развитии предпринимательства" от 23 ноября 2017 года.
2. <https://www.belstat.gov.by>
3. <https://news.tut.by/economics/678480.html>

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

**М.О. Сеньо**

*Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Лівів, Україна*

### **ФІНАНСОВА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ: ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВИХ ГРОМАД**

Розвиток України як незалежної держави з європейськими цінностями потребує підвищення якості державного управління в усіх сферах суспільного життя, і, насамперед, у провадженні економічної політики, організації бюджетної системи та формуванні ефективного місцевого самоврядування на засадах децентралізації влади [2]. Раніше часто виникала проблема забезпечення ефективного функціонування багаторівневої бюджетної системи, проте фінансова децентралізація

повинна як вирішити цю проблему, так і територіальним громадам у їх розвитку.

Впровадження фінансової децентралізації можна вважати найбільш ефективною формою організації управління суспільними коштами, який в усіх аспектах відповідає як новій системі економічних відносин, побудованій на ринкових засадах, так і процесам демократизації усіх сфер життєдіяльності суспільства.

Фінансову децентралізацію можна вважати однією з основних форм життєдіяльності територіальних громад. Новий підхід зміни формату процесів ухвалення рішень збільшуватиме можливості участі місцевої влади у розвитку території, а це в свою чергу сприятиме більш ефективному забезпеченню суспільними послугами (за рахунок узгодження видатків з найбільш необхідними місцевими потребами) [2].

Запровадження реформування місцевого самоврядування розпочалося шляхом ухвалення українським урядом «Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади». Дана реформа має багато цільових орієнтирів для розвитку громад, проте ключовим завданням можна назвати досягнення оптимального розподілу повноважень між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування на всіх рівнях адміністративно-територіального устрою. Дана концепція передбачає створення територіальних громад та передачу повноважень й ресурсів відповідним органам місцевого самоврядування. Такий розподіл повинен базуватися на принципах субсидіарності та децентралізації [3].

Підтримка реформи децентралізації – одна із ключових задач, що сприяє як розвитку територіальних громад, так і розвитку країни загалом. Після 2020 року планується, об'єднання існуючих громад, а воно (об'єднання), в свою чергу дозволить, їм взяти на себе більше повноважень, самостійно розпоряджатися наявними ресурсами, відповідати за свої дії перед людьми і державою, або ж за бездіяльність. Таке об'єднання повинно створити стійку основу для здійснення наступних кроків щодо проведення реформування місцевого самоврядування, що в свою чергу сприятиме прискореному розвитку змін у різних сферах, таких як освіта, охорона здоров'я, культура, соціальні послуги та інших секторах.

У червні 2020 року урядом затверджено новий адміністративно-територіальний лад базового рівня. Згідно з розпорядженнями Кабінету Міністрів України, з проведенням виборів на місцевому рівні в Україні налічуватиметься 1 469 територіальних громад, що знаходитимуться на всій території країни. У липні 2020 року Верховною Радою України прийнято Постанову № 3650 «Про

утворення та ліквідацію районів». Згідно з даним актом, на теперішній час в Україні налічується 136 районів (відбувалася ліквідація всіх попередніх районів, у кількості 490 штук) [1].

На нашу думку, необхідно ухвалити зміни до наявних законів, або ж ухвалити нові, для подальшого розвитку місцевих громад. Варто удосконалити законодавство, що стосується засад адміністративно-територіального устрою України. Так, варто визначити основні норми, на яких повинен базуватися український адміністративно-територіальний устрій. Необхідно також удосконалити закон службу в органах місцевого самоврядування.

Не менш важливим є удосконалення нагляду з державного боку, стосовно законності рішень місцевих органів влади, варто також оновити процедуру проведення місцевого референдуму. Також, варто оновити закони про місцеве самоврядування, про місцеві державні адміністрації тощо [1].

Очікується, що у 2021 році будуть внесені коригування до Конституції України стосовно розвитку децентралізації, які є необхідними для подальшого удосконалення даної реформи і досягнення всіх поставлених перед нею цілей.

Отже, фінансова децентралізація є надзвичайно важливою реформою для розвитку територіальних громад. Попри всі нюанси, які потрібно покращити, вона дала можливість для процвітання територіальним громадам, що, в свою чергу, сприятиме розвитку країни загалом.

### **Список використаних джерел**

1. Загальна інформація про фінансову децентралізацію [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/about>
2. Остапчук В. О. Фінансова децентралізація в Україні: поточний стан та перспективи розвитку / В. О. Остапчук // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2017. – Вип. 23(2). – С. 68–71. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_23%282%29\\_\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23%282%29__17)
3. «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету міністрів України від 01.04.2014 № 333-р / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>

*Науковий керівник: М.І. Петик, кандидат економічних наук,  
доцент*

## **ДЕРЖАВНИЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

Державний контроль – це багатогранне правове явище, в тому числі й в системі органів регіонального управління. Слід розглядати його як особливий вид діяльності, який має цільову спрямованість, визначений зміст і способи його здійснення. За таких умов дослідження державного контролю в системі регіонального управління відзначається актуальністю. Дослідженням окресленої проблеми займалися О. Бандурка, О. Репетько, Т. Єдинак, О. Павлишен, О. Гриценко та інші.

Відтак, О.М. Бандурка зазначає, що сутність і призначення державного контролю полягає в: «спостереженні за функціонуванням відповідного підконтрольного об'єкта; отриманні об'єктивної й достовірної інформації про стан законності та дисципліни; застосуванні заходів щодо попередження й усунення порушень законодавства; виявленні причин та умов, що сприяли порушенню правових норм; застосуванні заходів щодо притягнення до відповідальності осіб, винних у порушенні норм права» [1, с.216]. Загальна мета державного контролю полягає у досягненні необхідного рівня інформаційної прозорості об'єкта для здійснення ефективного державного регулювання внутрішнім ринком [3, с. 328–329].

Завдяки контролю на кожному окремому етапі регіонального управління суб'єкт управління отримує інформацію про результати діяльності, а також про помилки та зміни ситуації, які можуть призвести до невиконання поставлених завдань або отримання результатів, відмінних від очікуваних. Отримуючи інформацію про правомірність або неправомірність діяльності органу чи посадової особи, її доцільність, можна оперативного втрутитися, обрати інструменти управління відповідно до умов, що склалися, та запобігти небажаним наслідкам [4, с. 15].

Так, місцеві державні адміністрації в межах, визначених Конституцією і законами України, здійснюють на відповідних територіях державний контроль за: збереженням і раціональним використанням державного майна; станом фінансової дисципліни, обліку та звітності, виконанням державних контрактів і зобов'язань перед бюджетом, належним і своєчасним відшкодуванням шкоди, заподіяної державі; використанням та охороною земель, лісів, надр, води, атмосферного повітря, рослинного і тваринного світу та інших природних ресурсів; додержанням громадського порядку, правил технічної експлуатації транспорту та дорожнього руху; додержанням законодавства про державну таємницю та інформацію; додержанням законодавства про Національний архівний фонд та архівні установи [2, с. 21].



Таким чином, підсумовуючи все зазначене в представленому науковому дослідженні, можемо з упевненістю стверджувати, що державний контроль у системі регіонального управління України має дуже важливе значення, як для людини, так і для держави. Ефективне здійснення нагляду й контролю за цією сферою дозволить збільшити рівень довіри населення до держави та її органів, а також підвищити рівень життя її громадян.

На наш погляд, для того, щоб контроль за зазначеною проблемою був ефективним, він повинен здійснюватися в рамках чинного законодавства України, мати систематичний характер, проводитися своєчасно, а головне – бути результативним. З огляду на це, регіональне управління не може нормально функціонувати й розвиватися без чітко організованої системи державного контролю. Проблематика потребує подальшого вивчення і законодавчого закріплення, тому залишається перспективним напрямом наукових досліджень.

### **Список використаних джерел**

1. Бандурка О.М. Адміністративний процес : [підручник для вищих навч. закл.] / О.М. Бандурка, М.М. Тищенко. – К.: Літера ЛТД, 2001. – 336 с.
2. Гриценко О.І. Контроль та оцінювання управлінської діяльності: опор. конспект лекцій / О.І. Гриценко. – К.: НАДУ, – 2009. – 108 с.
3. Репетько О.О. Контроль як механізм державного регулювання економіки державне управління та місцеве самоврядування тез 11 міжнародного наукового конгресу, 2011. С. 328–329.
4. Єдинак Т.С., Павлишен О.В. Контроль як функція державного управління: сутність та класифікація. Вісник академії митної служби України. Серія: «Державне управління». 2011. № 1(4). С. 12–18.

*Науковий керівник: І.І. Самойлова, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту*

**А.С. Юхно, кандидат економічних наук, асистент**  
*Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва*

## **ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЛЯМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ**

Україна має аграрний напрям розвитку. Вона є найбільшим у світі виробником соняшникової олії, крупним світовим постачальником зерна та цукру. Сільськогосподарські землі займають у структурі земельного фонду України близько 70%. Протягом досліджуваного періоду

з 2012 по 2018 рр. спостерігається тенденція щодо зменшення площ сільськогосподарських земель (з 42776,9 тис. га чи 70,9% до 41489,3 тис. га чи 6,%) за рахунок збільшення площ забудованих земель (табл. 1), що пояснюється стрімким розвитком великих населених пунктів та розширенням їх меж за рахунок інших видів земельних угідь.

Враховуючи аграрний напрямок розвитку нашої держави, державне управління землями сільськогосподарського призначення є важливим і необхідним заходом, яке здійснюється через систему правових, техніко-економічних, організаційно-господарських, технологічних заходів держави в умовах ринку, спрямоване на регулювання земельних відносин, організацію раціональної, ефективної і екологічно стабільної територіальної одиниці на відповідних рівнях.

Таблиця 1

**Структура земельного фонду України за угіддями протягом 2012 - 2018 рр., %\***

№ з/п	Основні види земельних угідь	Станом на 01.01.2012 р.		Станом на 01.01.2015 р.		Станом на 01.01.2018 р.	
		площа, тис. га	питома вага, %	площа, тис. га	питома вага, %	площа, тис. га	питома вага, %
1	Сільськогосподарські землі	42776,9	70,9	42731,5	70,8	41489,3	68,8
2	Ліси та інші лісовкриті площі	10611,3	17,6	10630,3	17,6	9365,5	15,5
3	Забудовані землі	2523,2	4,2	2550,4	4,2	3602,1	6,0
4	Відкриті заболочені землі	980,1	1,6	982,6	1,6	3421,9	5,7
5	Сухі відкриті землі з особливим рослинним покривом	17,7	0,0	17,9	0,0		
6	Відкриті землі без рослинного покриву або з незначним рослинним покривом	1022,9	1,7	1015,8	1,7		
7	Води	2422,8	4,0	2426,4	4,0	2401,4	4,0
	Всього	60354,9	100	60354,9	100	60355	100

\* Джерело: сформовано автором за даними Держгеокадастру України [1]

Юридично важливість земельних ресурсів закріплено в ст. 14 Конституції України [2], де зазначено, що земля є основним національним багатством, що перебуває під особливою охороною держави. Землям сільськогосподарського призначення відведене особливе місце у структурі земельного фонду України. Згідно зі ст. 19 Земельного кодексу України [3] у переліку категорій земель їм надано перше місце з метою підкреслення їх значення. Положення щодо пріоритетності використання земель

сільськогосподарського призначення лише для потреб сільського господарства закріплено у ст. 23 Земельного кодексу України [3]. Землі сільськогосподарського призначення згідно положень ст. 22 Земельного кодексу України [3] надаються лише для виробництва сільськогосподарської продукції, здійснення сільськогосподарської науково-дослідної та навчальної діяльності, розміщення відповідної виробничої інфраструктури, у тому числі інфраструктури оптових ринків сільськогосподарської продукції, або призначені для цих цілей.

Особливе значення земель сільськогосподарського призначення відмічається Законами України "Про Державний земельний кадастр" [4] та "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення" [5].

До земель сільськогосподарського призначення відносяться сільськогосподарські угіддя (рілля, багаторічні насадження, сіножаті, пасовища та перелоги), які систематично використовуються для отримання сільськогосподарської продукції. Сільськогосподарські угіддя станом на 01.01.2018 р. займали 41398,5 тис. га чи 68,6% від загальної площі земель України та розміщені на унікальних ґрунтах - чорноземах. Чорноземи займають основну площу сільськогосподарських угідь України - 67,7% та складають понад 20% від чорноземів світу, що підкреслює важливість здійснення державного управління землями сільгосппризначення.

Були сформовані основні напрями державного управління землями сільськогосподарського призначення. Такі як: сприяння забезпеченню галузей економіки, суб'єктів економічної діяльності та громадян земельними ресурсами; гарантування конституційних прав на землю та захист земельної власності; забезпечення дієвого державного контролю за раціональним використанням та охороною земель; підвищення ефективності управління земельними ресурсами; охорона земель та екологізація землекористування; забезпечення соціальної справедливості у сфері земельних відносин.

### **Список використаних джерел**

1. Структура земельного фонду України [Електронний ресурс] [Офіційний сайт Держгеокадастру України]. – Режим доступу: <http://land.gov.ua>.
2. Конституція України: у ред. від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30.
3. Земельний кодекс України: у ред. від 25.10.2001 р. № 2768-III // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2002. – № 3-4.
4. Про Державний земельний кадастр: Закон України від 07.07.2011 р. №3613-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2012. – № 8.

5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення: Закон України від 31.03.2020 р. №552-IX // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2020. – № 20.

## СЕКЦІЯ 5. АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ В ОСВІТНЬОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

**Д.О. Бабенко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ШКОЛИ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ

В управлінні персоналом, мотивація – це один із найважливіших процесів. Система управління сучасних компаній базується на тому, що людина є найважливішим ресурсом, джерелом економічного розвитку, процвітання та конкурентоспроможності компанії.

Мотивація – це те, що спонукає, направляє та активізує людину досягнути поставленої мети. Для кожної людини мотивація буває різною. Це пов'язано з її індивідуальними потребами, характером, цінностями та рівнем відповідальності. Бо працюючи в компанії правильна мотивація спонукає к якісному виконанню поставлених задач на отримання результату, а це, насамперед, залежить від функціонування самої компанії. Тому перед менеджерами стає не просте завдання. За мотивацію персоналу компанії найчастіше відповідає менеджер з персоналу (HR-менеджер). Але це також залежить від самої компанії, бо коли в її складі є невелика кількість працівників, то немає великої необхідності приймати на роботу окремого менеджера, тоді ці обов'язки переходять на директора або власника компанії.

Компанія «Friends English Club» одна з найбільших та конкурентоспроможних шкіл англійської мови в Дніпрі. На ринку вже понад 10 років і кожен рік навчає близько 1000 студентів з різних куточків України та іноземних країн.

Організаційна структура школи є лінійно-функціональною, так як функціональним керівникам надано право безпосереднього вирішення питань, які враховують виключно до їх компетенції. Керівник, який очолює певний колектив, бере на себе всю повноту влади. При розробці конкретних планів керівнику допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів. Головне завдання лінійних керівників - координація дій функціональних служб і спрямування їх в русло загальних інтересів школи. Наразі в компанії «Friends English Club» працює близько 67 працівників не враховуючи засновника компанії та генерального директора. Керуючись вже набутим досвідом, компанія створила власну систему мотивації працівників.

Для мотивування та розвитку викладачів в компанії «Friends» використовується система грейдів, яка дозволяє HR – менеджеру та безпосередньо самим викладачам контролювати та чітко знати систему розвитку в компанії. Всі викладачі поділяються по грейдом та проміжним грейдом відповідно їх досвіду роботи і наявності певних навичок і досягнень. Компанія створила цю систему для того, щоб викладачі могли професійно і особистісно розвиватися і до того ж більше заробляти за рахунок премій. Чим вищий грейд, тим менша кількість годин для отримання премії, та сама премія вища.

Існують такі основні та проміжні грейд: Starter, Junior, Strong Junior, Middle, Strong Middle, Pre-Senior, Senior. Перехід на кожний наступний основний або проміжний грейд після Junior відбувається приблизно протягом півроку. Щоб підвищити свій грейд, викладачеві потрібно виконати низьку завдань. Звичайно, що чим вищий грейд, тим більш професійні тексти та екзаменати потрібно скласти.

Вже починаючи з рівня Junior викладач має відпрацювати певну кількість годин з індивідуальних та групових занять (і ця кількість закріплюється для кожного переходу). Також для початкових рівнів, компанія пропонує прочитати низьку літератури з індивідуального та методичного розвитку, після чого працівник має скласти невеликий текст-перевірку. Викладач отримує більш детальну та практичну інформацію на курсі з методистом, який також є частиною умов для підвищення грейд.

Така позиція як Middle є показником досвіду та професійності, тому для її отримання треба пройти один із найважливіших текстів для викладачів англійської мови – ТКТ (Teaching Knowledge Test). Це Кембриджський тест, який має міжнародну сертифікацію. Та ще однією, напрочуд необхідною умовою, є проходження курсу з ораторського мистецтва. Проведення занять має безпосередню необхідність взаємодіяти та розмовляти з клієнтами, тому дані курси допомагають звільнитися від бар'єрів та вміти налагоджувати контакт з аудиторією.

На топі професійного розвитку в компанії, викладач отримує Senior. Умови будуть такі: складання CAE – це також Кембриджський екзамен підтверджуючий знання англійської на рівні Advanced (C1). Замість нього можна здати інші міжнародні екзаменати на рівень Advanced (C1), наприклад FCE, IELTS; Conduction workshop – проведення майстер-класів для інших викладачів на корисні теми пов'язані з викладацькою роботою (топ 5 корисних та ефективних завдань для студентів; як вибудувати правильно стосунки зі студентами, щоб вони не скасовували заняття та інші); True Friend – активна участь в житті школи, на вибір одне з: зйомка в відео для

школи, написання статей для онлайн видання Teachaholic, розробка завдань для спецкурсу.

Спираючись на ці умови кожен викладач чітко здає свій шлях в компанії. Зі свого боку, HR – менеджер регулярно проводить індивідуальні зустрічі з кожним працівником, щоб допомогти, розібратися, мотивувати та нагадати, що така система є не аби якою корисною з боку професійного розвитку, та можливістю збільшення свого особистого прибутку та відпрацювання меншої кількості годин.

Хочеться зазначити, що кожна компанія такого типу, має свій особистий підхід для мотивації своїх працівників розвиватися та працювати на користь собі та компанії. Адже в такому бізнесі людський ресурс не аби який важливий для його процвітання.

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

**О.Р. Баніт**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,  
Дніпро, Україна*

## **ЕФЕКТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ВНЗ**

Більшість вищих навчальних закладів України сьогодні мають застарілу адміністративно-командну модель управління, яка неспроможна забезпечити функціонування освітньої установи в динамічних умовах та під час політико-економічної кризи. Водночас, конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг може забезпечити перехід від управління ВНЗ як соціальним інститутом до управління ним як суб'єктом ринкових відносин. З цих підстав розробка нової моделі управління вищим навчальним закладом є актуальним завданням науковців на даний момент.

На сьогодні сформоване досить стійке уявлення науковців про начальний заклад як установу, що діє на ринку освітніх послуг та підпорядковується державі. При цьому в основу його діяльності покладаються процеси, що є характерними для комерційних організацій. Т.Г. Уварова розглядає в якості елементів конкурентоспроможної моделі управління ВНЗ стратегічне управління, менеджмент якості, бюджетування, інформаційна інтеграція процесів (використання інформаційних технологій на всіх етапах управління ВНЗ, об'єднаних в єдине інформаційне середовище).

О.Б. Моргулець, порівнявши наявну адміністративно-командну та новітню ринково обумовлену модель управління,

стверджує, що головною рисою останньої має стати перманентне пристосування до мінливих умов довкілля, а самі ВНЗ мають набути таких рис, як гнучкість, схильність до індивідуалізації, переважне використання командної роботи, висока внутрішня конкурентоздатність, прагнення до диверсифікації, розуміння необхідності вироблення нового гуманістично-економічного стилю мислення.

Т.В. Шкандибіна, розглядаючи моделювання системи управління вищим навчальним закладом, пропонує враховувати фактор регіонального рівня його функціонування. Такий підхід дозволяє проаналізувати сферу освіти та соціально-економічні особливості певного регіону. ВНЗ регіонального рівня у своїй діяльності визначають оптимальний обсяг та різноманітність освітніх послуг із урахуванням економічних особливостей та структури зайнятості в регіоні. При цьому для регіональних вищих навчальних закладів є характерними такі екстенсивні тенденції: слабка розвиненість системи післядипломної освіти (аспірантура, докторантура), через що такі регіони не можуть відтворювати якісного рівня підготовки політичну, професійну та творчу еліту для поповнення та розширення професорсько-викладацького складу; підготовка фахівців за п'ятирічними монорівневими освітньо-професійними програмами, що заважає періодично змінювати номенклатуру кваліфікацій відповідно до попиту на ринку праці; підготовка тих самих спеціалістів за тими самими популярними спеціальностями; невеликі регіональні ВНЗ поступаються кількості студентів центральному.

Виходячи з цього, дослідниця визначає такі загальні критерії ефективності функціонування вищих навчальних закладів: узгодження, задоволення і формування попиту на освітні послуги і випускників в рамках наявних інституційних обмежень і ресурсного забезпечення. Ключовим для державного навчального закладу є здійснення освітнього процесу за державним замовленням, виходячи з комплексу навчальних дисциплін та комерційна діяльність на регіональному ринку освітніх послуг. Враховуючи це, завданнями регіонального ВНЗ визначаються: здійснення навчального процесу відповідно до державних стандартів; адаптація структури підсистем навчального закладу до зовнішніх умов (регіональні освітні програми, характеристика населення, кількість студентів у регіоні, професійно-кваліфікаційна структура зайнятого населення, рівень безробіття); та розробка його стратегії розвитку.

*Науковий керівник: М.В. Бутиріна, доктор із соціальних комунікацій, професор*



## **УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ГРОМАДИ**

Нині в Україні функціонує 992 опорні заклади загальної середньої освіти, з яких 492 – в об'єднаних територіальних громадах. Успіх діяльності цих шкіл залежить від низки чинників, основними з яких є належна державна підтримка та фінансування закладів, спроможність територіальних об'єднаних громад ефективно розвивати заклади загальної середньої освіти.

Відповідно до інформації Міністерства освіти і науки України «У межах процесу децентралізації влади в Україні відбувається активне утворення об'єднаних територіальних громад, освітніх округів та опорних навчальних закладів. Загальноосвітні навчальні заклади, що є опорними, створюються для рівного доступу усіх дітей до якісної освіти, раціонального і ефективного використання ресурсів, та є одним із механізмів реформування системи загальної середньої освіти й упорядкування шкільної мережі» [1]. Однак, як доводить практика діяльності на посаді директора Виноградського НВК (Лисянський район, Черкаська область), проблемними нині є питання діяльності філій опорних шкіл, зокрема тих, що функціонують в об'єднаних територіальних громадах.

Проблема управління закладом загальної середньої освіти в умовах територіальної об'єднаної громади ще не набула належного осмислення у працях вітчизняних науковців. Окремі її аспекти побіжно розглянуто у руслі інших питань управління сучасними закладами загальної середньої освіти та підготовки конкурентоспроможних фахівців в освітньо-науково-виховному середовищі університетів України [2–4].

Констатуємо, що в умовах відсутності теоретичних напрацювань з досліджуваної проблеми, практика управління закладом загальної середньої освіти в умовах територіальної об'єднаної громади випереджує теорію. Тому доцільним є проведення різноманітних науково-комунікаційних заходів різних рівнів; дієва державна підтримка як діяльності закладів освіти у територіальних об'єднаних громадах, так і підвищення кваліфікації керівників цих шкіл, надання їм державних грантів (ваучерів) на підвищення кваліфікації чи отримання спеціальності 073 Менеджмент; створення загальнодержавної платформи для організаційно-методичної допомоги і комунікації, допомоги керівникам закладів загальної середньої освіти.

Найпроблемнішими аспектами в управлінській діяльності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах територіальної об'єднаної громади є питання співпраці, підтримки та фінансування закладу на рівні держави та ОТГ, соціальний захист педагогічних працівників закладу освіти; розподіл та делегування управлінських функцій керівника опорної школи та керівників філій тощо.

Відтак постає низка суперечностей у вимогах до професіограми (переліку компетентностей) керівника закладу загальної середньої освіти в умовах територіальної об'єднаної громади та реальної сукупності компетенцій керівників, потребою підвищення професійної управлінської компетентності та наявною системою підвищення кваліфікації керівників опорних закладів. Отже, на вирішення цих суперечностей повинна бути спрямована діяльність закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку майбутніх менеджерів освіти.

### Список використаних джерел

1. Створення опорної школи. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/oporni-shkoli>

2. Кірдан О.Л. Підготовка конкурентоздатного фахівця та ринок праці: виклики та перспективи освіти / О.Л. Кірдан, О.П. Кірдан // Підготовка конкурентоздатних фахівців: виклики сучасності: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., Кривий Ріг, 25 – 26 квітня 2018 р./ за заг. ред. Л.М. Сергеевої, Т.І.Стойчик. – Кривий Ріг: КПТЛ, 2018. – Том 2. – С. 81–83. : <https://dspace.udpu.edu.ua/jspui/handle/6789/9025>

3. Кірдан О.Л. Україноцентроване виховне середовище університету як складник формування професійних компетенцій здобувачів вищої освіти / О.Л. Кірдан, О.П. Кірдан // Педагогіка співробітництва як складова реалізації освітньої стратегії навчального закладу : зб. матеріалів Всеукраїнської інтернет-конференції. – Житомир, 2018. – С. 182–185. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/jspui/handle/6789/9158>

4. Кірдан О.Л. Цифрові компетентності у змісті підготовки магістрів освітньо-професійної програми «Управління закладом освіти» / О.Л. Кірдан // Інформаційні технології в культурі, мистецтві, освіті, науці, економіці та бізнесі : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. М-во освіти і науки України; М-во культури України; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв.– Ч.1. – Київ : Видавничий центр КНУКіМ, 2019. – Ч.2. – С. 280. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10803>

*Науковий керівник: О.Л. Кірдан, доктор педагогічних наук, доцент*

## **ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ СУЧАСНОЇ ШКОЛИ**

Одна з проблем, що є перед сучасними навчальними закладами – пошук, розробка та застосування сучасних управлінських методів створення іміджу навчального закладу. В Україні вся освіта потребує пристосування до умов ринкового середовища. Ринок освітніх послуг потребує позиціонування навчальних закладів, створення позитивного їх образу серед основних груп стейкхолдерів.

Нова школа – це нова парадигма освітньої діяльності в закладах середньої освіти. Школи мають самостійно визначати стратегічні цілі, пріоритети розвитку, знаходити та впроваджувати ефективні моделі перспективного розвитку. Школи мають бути відкриті та мати зв'язки з вищими навчальними закладами освіти та іншими суспільними інституціями. Саме тому, керівники загальноосвітніх закладів мають визначити переваги своєї школи перед іншими на ринку освітніх послуг та донести його до всіх заінтересованих осіб. Забезпечення іміджу успішного навчального закладу, створює передумови для надання якості освітніх послуг, тому що відкрита й достовірна інформація від школи формує також й задоволення стейкхолдерів від послуг школи.

Для керівників шкіл важливо сьогодні мати науково-теоретичне уявлення щодо іміджології, розуміти складові іміджу навчального закладу та їх особливості, знати про формування іміджу.

Імідж закладу освіти – це емоційний образ, який створюється в уявленні здобувачів освіти та їх батьків, інших стейкхолдерів, та визначається співвідношенням між різними напрямками діяльності та транслюється у зовнішнє середовище. Ефективність закладу освіти у першу чергу визначають здобувачі освіти та їх батьки, а потім вже інші стейкхолдери. Школа має перетворитися на заклад у якому головною турботою всіх буде постійний розвиток особистості дитини, її самопочуття та становище.

Отже, імідж навчального закладу – це складне поняття, на яке впливають багато чинників. Головна мета створення позитивного іміджу навчального закладу – позиціонування закладу освіти серед аналогічних, виділення конкурентних переваг, створення відкритих можливостей для всіх стейкхолдерів щодо отримання та використання інформації про школу, пошук нових партнерів.

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

## **ЕЛЕМЕНТИ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В РОЗРОБЦІ НАВЧАЛЬНИХ ПРОДУКТІВ ДЛЯ ДОРΟΣЛИХ**

В сучасному світі неперервне навчання новим навичкам стає актуальним для кожної людини. Зміни відбувається дуже швидко, зникають професії, виникають нові. Для того, щоб відповідати вимогам нової нормальності, ми маємо бути проактивними. В вирішенні цих проблем можна використовувати підходи дизайн-мислення.

Дизайн-мислення – клієнтоорієнтований підхід для розробки продуктів та послуг. Основними елементами дизайн-мислення є емпатія, фокусування, ідеяція, прототипування, тестування.

Як ці елементи застосувати відносно розробки навчальних продуктів для дорослих?

Емпатія. Цей елемент пов'язаний з можливістю поставити себе на місце іншого. Що маємо зрозуміти: який результат має отримати замовник навчання та учень; які навички має здобути учень, які теми необхідно вивчити для досягнення результату; які цілі курсу для його розробника; які методи навчання використовувати; які види діяльності учня сформуєть необхідні навички у учня; якщо потрібно, то які цифрові інструменти використовувати.

На цьому етапі важливо зрозуміти, які емоції виникають у учня в процесі навчання, які ними управляти. При розробці курсу потрібно враховувати як і коли застосовувати методи підвищення замученості учнів в навчальний процес. Це дасть можливість зберігати заінтересованість в навчанні протягом всього вивчення курсу.

Фокусування – сформулювати бачення проблеми, яке засноване на потребах учня.

Ідеяція полягає в розробці нових ідей щодо змісту, методів та технологій навчання, їх поєднання для досягнення необхідних результатів з найменшими витратами часу та інших ресурсів.

Прототипування – створити основу курсу, щоб зрозуміти правильність змістовної частини, послідовність викладення матеріалу з позицій досягнення цілей курсу та успішність застосування обраних методів та технологій для обраної цільової аудиторії. Доведення курсу до ідеального стану – хибний шлях, чим швидше ми отримаємо зворотній зв'язок від учнів та замовника, тим швидше та якісніше реалізуємо проект.

Тестування – випробування курсу на учнях, отримання зворотного зв'язку.

Отже, використання елементів дизайн-мислення дозволяє розробити такий навчальний курс, який буде максимально задовольняти потреби учнів та замовників, щодо результатів, методів, технологій, термінів навчання.

Як елементи дизайн-мислення реалізується у формальній освіті? Якщо ретельно розглянути структуру освітніх програм, робочих програм, силабусів, вони побудовані за компетентнісного підходу та пов'язують результати навчання, компетентності, яких набуває здобувач та методи навчання. Зворотний зв'язок реалізується через систему опитувань стейкхолдерів. Більше застосування елементів дизайн-мислення дозволить ЗВО формувати затребувані освітні програми за змістом та якістю підготовки здобувачів, таким чином має відбутися зростання конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

**І.О. Кирій**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

## **ВПЛИВ ІМІДЖУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Стратегічному управлінню віддана значна роль у формуванні іміджу компанії. Воно створює перевагу над конкурентами, які відіграють позитивну роль у довгостроковій перспективі розвитку компанії. Створення конкурентної переваги – запропонувати цінну, сприйману послугу споживачам. Вони можуть бути тісно пов'язані як з специфікацією продукту, так і з іміджем бренду на ринку діяльності. Стратегією можна також вважати низкою рішень щодо досягнень довгострокових контрактів і домовленостей, які, в свою чергу, надають довгострокові переваги.

Проаналізувавши сприйняття ринком, ми можемо виявити відношення споживачів до організації і продуктів її діяльності, які містять у собі оцінку і схильність до дії. Визначивши реакцію суб'єктів ринку, з'являється перспектива до ідентифікації ринку, ставлення до нього, ми одержуємо спроможність до прогнозування дій основних гравців ринку, це показує багаторічний досвід маркетингової політики.

Аналізування надає, можливість прогнозування наступних складових:

- Виявлення позитивних і негативних характеристик бренда й іміджу компанії допомагає ідентифікації можливостей і ризиків;

- Відстеження ставлення споживачів до бренда до і після впливу на ринок надає можливість виконати оцінку ефективності обраної стратегії;

- Знання споживчої групи надає можливість прогнозувати реакцію аудиторії на дії вчинені підприємством.

Очевидно, чому в аналізі стратегій більшість уваги прикуто до реакцій та оцінки споживачів. Більшість підприємців цього не усвідомлюють.

Потужний імідж компанії і її продуктів діяльність є підтвердженням того, що підприємство володіє почуттям ринку, знає, як він реагує і як вести діалоги із споживачами і інвесторами, партнерами, ці фактори дозволяють більш вміло аргументувати цінність свого товару для споживачів.

Цінність вимірюється шляхом опитувань, як аудиторія сприймає діяльність компанії, її продукти, політику; іншими словами, це суб'єктивізм споживачів. Обираючи бренд, споживач, в деякому сенсі, робить заяву про свій статус, шляхом демонстрування свого образу життя, інтересів і цінностей.

Джоунс визначає на п'ять джерел формування цінностей споживачів:

- Досвід споживання, тобто відповідність очікувань споживача;
- Уявлення споживача, увага до особливостей цільової групи;
- Переконавання або впевненість у товарі;
- Характеристики товару, дизайн, платформа і т.д.;
- Назва і репутація бренда.

Для оцінки сприйняття споживачами бренда товару застосовують метод інтерв'ю

Оцінка, яку отримали таким шляхом, приймається за основу стратегії позиціонування бренда на ринку. У цій стратегії визначають заходи для створення в споживача вигідного для марки іміджу товару і його виробника.

Якщо створити потужний неймінг та сам бренд, озадачитись його репутацією, то можна очікувати на наступні наслідки:

- Готовність споживача платити вищу ціну;
- Змога розширення каналів збуту, збільшення обсягів продажу і, як наслідок, виробництва. Збільшуються перспективи до подальшого зростання, адже у товарі зацікавлені як продавці, так і покупці.
- Поступово зароджується лояльність до бренда, що стабілізує прибуток, зменшує маркетингові витрати, легше подолати конкуренцію.

- Забезпечення значно вищої норми повернення інвестованих коштів, що є великим плюсом, для залучення нових інвесторів;
- Високий захисний бар'єр і збільшення можливостей розвитку на довгострокову перспективу;
- Покращання відношення до самого підприємства, до самого бренду, що зменшує кількість перешкод при пошуку інвестора, пошуку кадрів, дозволяє залучитися підтримкою держави.

Тому, я вважаю, що найважливішим, у наш час, для будь-якого підприємства та основне його завдання – створення міцного бренду і його складових, умовна формула успіху.

Але є зворотна сторона медалі. Створити, розвинути та підтримати новий бренд та сильний імідж, пропорційно вимагає дуже великих витрат. Багатьох підприємців та інвесторів відлякує той факт, що інвестиції в імідж, зачасту, довгострокові і прибуток буде далеко не відразу, становлення його забирає також немало часу. Це викликає умовні протиріччя між високим але короткотерміновим прибутком або постійні інвестиції в імідж з низькою віддачею. Але разом із тим необхідно мати чітке розуміння того, що втрачений імідж не відновлюваний, як і розбите не склеюване.

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

**Г.Я. Митрофанова,  
І.С. Шкура.,  
В.В. Гавяда**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **СИЛЬНІ СТОРОНИ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ**

Забезпечення циклу підвищення якості освітніх програм шляхом врахування інтересів основних релевантних груп - це одне із стратегічних завдань в Університеті імені Альфреда Нобеля.

Орієнтація на якість стала наріжним каменем в ідеї створення Університету імені Альфреда Нобеля, який був заснований у 1993 р. Сильними сторонами системи внутрішнього забезпечення якості та академічної доброчесності Університету є:

1. Однакове розуміння фундаментальних основ та процедур СВЗЯ вищим керівництвом, середніми та низовими ланками управління закладом освіти, кафедрами, гарантими освітніх програм, НПП, студентами.

2. СВЗЯ є дією, а не просто існує на папері. Її основою є постійне удосконалення.

3. Розвиваюче партнерство, що забезпечує рівний діалог між адміністрацією, викладачем та здобувачем.

4. Мета закладу вищої освіти та стратегічних цілей сформульовані з орієнтацією на основних споживачів та стейкхолдерів.

5. Оновлення змісту освіти відбувається на основі міжнародного досвіду аналогічних освітніх програм та вимог рингу праці.

6. Формування системи незалежного оцінювання знань та навичок здобувачів здійснюється на основі використання досвіду університетів Великої Британії та їх системи подвійної перевірки. Така процедура дозволяє звести до мінімуму необ'єктивність оцінювання та запобігти проявам академічної доброчесності з боку викладачів.

7. Забезпечення закладами вищої освіти прозорості, соціальної відповідальності та академічної доброчесності є запорукою довіри. Прозорість не дає розквітати корупції та іншим проявам академічної доброчесності.

Час вимагає від закладів освіти саме такої поведінки. Це одна з причин, чому Університет Альфреда Нобеля у якості слогана обрав «Сучасна, якісна і чесна освіта».

Виходячи з рекомендацій, наданих експертами міжнародного акредитаційного агентства ZEvA, у в Університеті ведеться робота в напрямку удосконалення системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти. Так, в Університеті створено комісію з питань академічної доброчесності, розроблено та затверджено процедуру розгляду комісією фактів порушення академічної доброчесності.

На виконання положень статті 42 Закону України "Про освіту" і статей 16, 32, 58, 69 Закону України "Про вищу освіту" та з метою розроблення нових підходів до навчання та викладання, утвердження чесності й етичних цінностей в освітньому процесі і науковій діяльності, створення нових механізмів побудови комунікації в Університеті, що сприятиме формуванню високої академічної культури, носіями якої повинні бути науково-педагогічні і наукові працівники та здобувачі вищої освіти є формалізація видів порушень академічної доброчесності (академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація, списування, обман, хабарництво, необ'єктивне оцінювання) та запровадження механізмів їх попередження, виявлення та усунення в Університеті імені Альфреда Нобеля.



З метою контролю та своєчасного виявлення порушень академічної доброчесності в Університеті запроваджені наступні процедури:

- експертні комісії спеціалізованих вчених рад вивчають питання про наявність або відсутність у дисертаційних роботах текстових запозичень, використання ідей, наукових результатів і матеріалів інших авторів без посилання на джерело;

- головні редактори наукових видань Університету та керівники структурних підрозділів, які організовують і проводять наукові, науково-технічні, науково-методичні конференції та заходи, що передбачають видання матеріалів конференції, забезпечують перевірку рукописів статей та тез доповідей на наявність академічних запозичень з використанням програмного забезпечення "Anti-Plagiarism";

- завідувачі кафедр забезпечують перевірку текстів та результатів кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність у них запозичень.

Важливим елементом системи забезпечення академічної доброчесності є система заходів по факту виявлення порушень академічної доброчесності.

Реалізуючи завдання щодо забезпечення дотримання норм академічної доброчесності. Кафедрами систематично проводиться діяльність щодо попередження плагіату та роз'яснення здобувачам вищої освіти правил академічної доброчесності. Усі наукові роботи, курсові та кваліфікаційні роботи здобувачів вищої освіти, а також роботи здобувачів в рамках Уельської програми проходять перевірку на плагіат.

У разі однократного виявлення факту порушень академічної доброчесності застосовуються неформальні процедури (проведення роз'яснювальної бесіди, пропозиція виправити роботу, в процесі підготовки якої були допущені порушення, тощо). У разі неможливості вирішення з застосуванням неформальних процедур або систематичного порушення академічної доброчесності застосовуються формальні процедури через Комісію з питань академічної доброчесності.

**А.Д. Мороз**

*Институт предпринимательской деятельности,  
Минск, Беларусь*

## **К ВОПРОСУ ГЕНДЕРНОГО НЕРАВЕНСТВА**

С развитием общества и самоопределением людей, неравенство стало проявляться во многих аспектах человеческой жизни. До какого-то времени эти неравенства не просто принимались, а являлись постулатами жизни: девочки не имели право на

образование; имели право ходить исключительно в женские гимназии; не занимались военным делом. У мужчин же обучение военному делу, грамоте, науке начинались с подросткового возраста.

Не представляется возможным даже предположить, сколько же действительно талантливых людей упустило и не взрастило общество того времени. Мировая ситуация улучшилось, но далеко не во всех странах. Человечество не лишено ошибочных суждений, которые питают реальность и влекут за собой определённые последствия. Насилие, утраченные знания, вымершие виды, пропавшие изобретения – последствия, причины которых на столько важны, что о них уже не боятся говорить вслух.

Менталитет, обычаи, разница в физиологическом плане, политика, общественное мнение – основные постулаты и составляющие, которые так или иначе влияют на борьбу с гендерным неравенством.

На современном этапе по принципу гендера делятся многие привычные человеку явления, как пример классической системы: мужчины – шахтёры и женщины – мастера ногтевого сервиса.

Влияние смены поколений влечёт за собой и перестройку общественных систем и пересмотр человеческих ценностей – люди позволяют себе быть теми, кем они хотят, испытывая свободу в самовыражении, как пример современной системы: мужчины – мастера ногтевого сервиса, женщины – машинисты. Приведённые примеры, как показатели изменения в обществе, встречаются всё чаще, но не искореняют основной паттерн неравенства по принципу гендера.

Предлагаем разобрать такой количественный показатель, как финансовая оценка труда работников. Гендерное неравенство между людьми, находящимися на одинаковых должностях, которое менее зависимо от «предрасположенности» человека, а скорее стереотип имеющий под собой аргументированную подоплёку – основополагающая проблема при выборе метода оценки эффективности труда работника.

Опыт и навыки – первостепенные пункты, на которые смотрят современные работодатели.

Наличие детей, возраст, семейное положение – второстепенные критерии оценки респектабельности, если вы себя качественно «продали» на собеседовании работодателю.

Некоторыми причинами обострения вопросов гендерного неравенства предположительно являются:

1. Отсутствие возможности обучения женщин для «мужских» профессий
2. Социальные особенности патриархальных стран

3. Коэффициент насилия и недостоверность статистических данных
4. Общепринятые паттерны определённого общества
5. Некоторые направления и действия, оправданные борьбой с гендерным неравенством, носят лишь медийный характер.

Конечно, нужно принимать во внимание, что современные компании и руководители, которые нацелены на результат, ищут специалиста, а не просто подходящего под критерии мужчину или женщину.

С осознанием роли и важности человеческого ресурса в обществе, парадигма, позволяющая талантливым людям развивать свои навыки, является самым ярким примером дискриминации, а как следствие, вызывает деградацию общества. Люди, которые владеют навыком – это потенциальный ресурс государства, который при правильном «использовании» может принести прибыль или же быть утерянным в силу обстоятельств. Работники, находящиеся на одной должности, видя разницу в размере заработных плат, теряют заинтересованность и мотивацию. Подобное проявляется как «текучка» в кадровом составе и увеличение издержек.

Современные информационные технологии дают возможность поиска информации о разрыве в заработной плате между мужчинами и женщинами, находящимися на одинаковых должностях. В Европе разрыв в оплате труда является наибольшим среди самых доходных и высокопрофессиональных групп. К примеру, по данным МОТ, для ИТ-директоров такой разрыв доходит до уровня порядка 50%. В России же наибольший гендерный разрыв отмечается в оплате труда специалистов среднего уровня - 38,5% [1]. Средняя зарплата женщин в Беларуси на 27,3% меньше, чем у мужчин, следует из данных Белстата. В России средняя зарплата женщин составляет 70% от зарплаты мужчин [2]. С точки зрения биологии, не существует в мире двух абсолютно идентичных существ, есть лишь схожие. Одну и ту же работу может быть по-разному тяжело выполнять с виду равным людям, но, даже при прочих равных условиях, соотнести издержки, которые терпят эти люди, качественно или количественно установить не получится. Противоречие заключается в том, что руководители оценивают не человеческие издержки, а качество выполненной работы, оплачивая именно количество, а не качество проделанной работы. Заниженная заработная плата на начальном этапе обычно объясняется теми обстоятельствами, которые не возможно оценить количественно.

Политика, исторические особенности, менталитет и традиции влияют на принципы, которые обуславливают разницу в заработной плате. Чем жёстче социальный разрыв между женщиной и женщиной, тем сильнее будет проявляться разница в структуре занятости населения по отраслям и разница в оплате труда. Вопросы гендерного

неравенства актуальны и на сегодняшний день, что обусловлено динамическими изменениями в структуре и «качестве» общества. Т.к. личностные качества человека очень сложно «оценить» качественно и, уж тем более, количественно о их влиянии тоже нельзя говорить определённо точно. Оценка весомости мужских и женских качеств является весьма неэтичным и сложным вопросом. Мировая практика показывает, что мужские качества оцениваются выше и значительнее, чем женские, учитывая одинаковый объём и характер работы. С учётом динамичного изменения общества можно предположить, что вопросы гендерного неравенства останутся актуальными, т.к. социальные процессы требуют особого внимания и большего времени для их решения, нежели экономика или политика.

#### **Список использованных источников**

1. Гендерный разрыв [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://finance.tut.by/news645143.html> Дата доступа: 09.10.2020
2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/business/2019/03/01/12216187.shtml> Дата доступа: 12.10.2020

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

**Ю.В. Остапенко**

*ДЗВО «Університет менеджменту освіти», Київ, Україна*

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**

В умовах швидкого розвитку та інформатизації суспільства виникає жорстка боротьба закладів освіти різних рівнів за здобувача на ринку освітніх послуг. Особливої актуальності набуває питання позиціонування закладу освіти, а також його конкурентоспроможність. Позиція закладу освіти, його місце на ринку освітніх послуг визначається не тільки показниками якості навчання та виховними заходами, а й певним позитивним іміджем, створеним за результатами освітньої діяльності.

Серед закладів освіти на ринку освітніх послуг конкурують з іншими закладами та між собою коледжі, які належали до системи закладів вищої освіти. Перехід до фахової передвищої освіти мотивує керівника коледжу в управлінні залучати нові методи управлінської діяльності та впроваджувати інноваційні засоби їх реалізації для

ефективної адаптації до потреб сучасного ринку освітніх послуг. Саме ці завдання повинні дати змогу закладам фахової передвищої освіти переосмислити свою діяльність в системі освіти та обрати відповідну стратегію позиціонування на ринку освітніх послуг.

Розглянемо визначення та застосування поняття «позиціонування». Термін «позиціонування» з'явився у 1940-і рр. ХХ ст, однак спочатку не використовувався як самостійна категорія, а розглядався лише як складова маркетингу, поряд із такими поняттями, як ціноутворення, товар та ін. Наразі цей термін стрімко займає лідируючі позиції за кількістю згадувань у спеціальній пресі, незважаючи на те, що й до сьогодні відсутнє загальноприйняте його визначення. Аналізуючи праці вчених-маркетологів, зустрічаємо схожі визначення поняття «позиціонування». Але, в той же час, розуміння цього терміну у них дещо відрізняється.

Наприклад, у своїх працях відомі маркетологи, автори концепції «позиціонування» Е. Райс та Дж. Траут відзначають, що «позиціонування починається з продукту, товару, сервісу, компанії, установи і навіть персони» [10]. Ф. Котлер стверджував, що позиціонування – це процес створення компанією послуг\товарів та іміджу, що базується на сприйнятті споживачами конкурентних товарів/послуг [6]. Ще одне цікаве визначення досліджуваного поняття було дано таким вченим, як Д. Аакер «позиціонування - це процес створення образу і цінності у споживачів з цільової аудиторії таким чином, щоб вони розуміли, навіщо існує компанія чи бренд по відношенню до конкурентів» [1]. А вітчизняним вченим О. Зозульовим, позиціонування визначається як забезпечення товару такого місця на ринку та у свідомості споживача, яке не підлягає сумніву, чітко відрізняється від інших [5]. Вважаємо, що саме останнє визначення найповніше відображає процес позиціонування закладу фахової передвищої освіти на ринку освітніх послуг.

Підсумовуючи вищесказане, відмічаємо, що спочатку позиціонування розглядалось відносно лише до товарів. На теперішній час цей термін стосується не лише товарів, а й об'єктів, які надають певні послуги. При чому кількість таких об'єктів зростає з кожним днем за рахунок сфери послуг, організацій, компаній, регіонів.

Але незалежно від об'єкта залишається незмінною сутність концепції позиціонування. Вона полягає у створенні та підтримці помітної різниці між певним об'єктом та його конкурентами, яка буде оцінена споживачами. Для створення вигідної позиції на ринку послуг вимагається моніторинг та усвідомлення не лише потреб, пріоритетів та уподобань цільової аудиторії, але і основних характеристик пропозицій конкурентів. Розуміння концепції позиціонування є запорукою створення ефективної конкурентної позиції на ринку та утримання на ньому [8].

Заклади освіти, в тому числі заклади фахової передвищої освіти, також повинні витримувати конкуренцію на ринку освітніх послуг. Вони мають не тільки зайняти свою нішу, але й підтримувати свою позицію, щоб не загубитись серед закладів, які мають можливість готувати за такими або схожими спеціальностями. Тому зміст позиціонування по відношенню до закладів освіти буде полягати в тому, щоб виокремити такі параметри освітнього продукту, які з точки зору споживачів забезпечать освітнім послугам конкурентні переваги [3]. У зв'язку з цим одним з напрямлень діяльності закладів освіти, в тому числі закладів фахової передвищої освіти, є розробка концепції позиціонування на ринку освітніх послуг. При її розробці беремо до уваги, що позиціонування закладу освіти – це створення сприятливого інформаційного середовища для закладу: демонстрація всіх аспектів діяльності закладу, які отримують позитивну оцінку з боку споживачів – як реальних, так і потенційних [4].

Ф. Котлер й К. Фокс зазначають, що заклади освіти, які розуміють необхідність використання маркетингової стратегії, досягають своїх цілей більш ефективно [7]. Ефективна маркетингова стратегія дозволить: „охопити освітою” якомога більшу кількість людей, підвищити якість набору абітурієнтів, сприяти отриманню другої і навіть третьої освіти, постійному підвищенню кваліфікації та перепідготовці фахівців, покращати фінансове становище закладу, вийти на світовий ринок [9]. З поняттям «позиціонування закладу освіти» нерозривно пов'язане поняття «імідж закладу освіти». Під іміджем закладу фахової передвищої освіти ми розуміємо емоційно забарвлений образ, який утворився в масовій свідомості й визначається співвідношенням між різними сторонами його діяльності та транслюється у зовнішнє середовище [2]. Метою створення іміджу є підвищення конкурентноздатності, залучення інвестицій, установлення та розширення партнерських зв'язків .

Отже, термін «позиціонування» сьогодні набув значної актуальності. Ефективне позиціонування закладу фахової передвищої освіти на ринку освітніх послуг є запорукою успішної діяльності закладу. Для цього залучаються маркетингові стратегії та створюється позитивний імідж закладу освіти.

### **Список використаних джерел**

1. Аакер Дэвид А. Создание сильных брендов. Москва, 2003. 440 с.
2. Вознюк В.С. Позитивний імідж навчального закладу й управлінська культура його керівника. Педагогічний пошук. 2016. 2 (90). С.12–16.

3. Голубков Е.П. Сегментация и позиционирование . Корпоративный менеджмент. URL: <https://www.cfin.ru/press/marketing/2001-4/13.shtml>(дата звернення: 25.02.2020).
4. Гончаренко С.І. позиціонування загальноосвітнього навчального закладу на ринку освітніх послуг. URL: <http://tme.uomo.edu.ua/docs/almanax/11.pdf> (дата звернення: 25.02.2020).
5. Зозульов О.В. Типи позиціонування товарів і марок на споживчому ринку. Маркетинг в Україні. 2008. №6. С. 49–52.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга/ пер. с англ. Москва, 2007. 647 с.
7. Котлер Ф. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів / пер. с англ. Київ: Хімджест, 2011. 580 с.
8. Пелешин О.П. Стратегії маркетингу та позиціонування вищого навчального закладу в соціальних мережах: посібник. Львів: Національного університету «Львівська політехніка», 2007. 236 с.
9. Рябова З. В. Маркетинг і логістика освітніх послуг. Адаптивне управління: теорія і практика: Електронне наукове фахове видання, серія «Педагогіка». 2017. Вип. 4 (6).
10. Траут Дж. Позиционирование. Битва за узнаваемость/ пер. с англ. С. Жильцова. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 256 с.

*Науковий керівник: Г.М. Тимошко, доктор педагогічних наук,  
професор*

**О.А. Русс**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **СУЧАСНІ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ**

Управління - це та чи інша форма, яка існує у всіх закутках світу з часів цивілізації. Сучасний менеджмент виріс із зростанням соціально-економічних та наукових установ. Сучасна точка зору полягає в тому, що робітник працює не лише за гроші. Вони працюють задля свого задоволення та щастя завдяки хорошому стилю життя. Тут нефінансова винагорода є найважливішим фактором.

Сучасні теорії управління розвивалися після 1950-х років. Сучасна теорія управління фокусується на розвитку кожного фактора робітників та організації. Сучасна теорія управління стосується наголошенням на використанні систематичних математичних методів

у системі з аналізом та розумінням взаємозв'язків керівництва та працівників у всіх аспектах.

Вона має три підходи.

Кількісний підхід:

Кількісний підхід також називають операційним дослідженням. Кількісний підхід - це науковий метод. Він наголошує на використанні статистичної моделі та систематичних математичних прийомів для вирішення складних управлінських задач. Це допомагає керівництву приймати рішення в операціях. Він може лише запропонувати альтернативи на основі статистичних даних. Він не може прийняти остаточне рішення.

Це допомагає керівництву покращити процес прийняття рішень, збільшуючи кількість альтернатив і швидше приймаючи рішення щодо будь-якої проблеми. Керівництво може легко розрахувати ризик та користь від різних дій.

Системний підхід:

Системний підхід був розроблений пізніше 1960-х років. Герберт А. Саймон - батько теорії систем. Система визначається як сукупність регулярно взаємодіючих або взаємозалежних компонентів, які створюють як цілісну одиницю. Концепція системи дозволяє нам бачити критичні змінні та обмеження та їх взаємодію між собою.

Характеристика системного підходу:

-Система повинна мати деякі специфічні компоненти, блоки або підблоки.

-Зміна однієї системи впливає на інші підсистеми.

-На кожен систему впливає суперсистема.

-Усі системи вздовж їх підсистеми повинні мати деякі спільні цілі.

-Система є цілеспрямованою.

-Система не може вижити ізольовано.

Підхід на випадок непередбачених ситуацій:

Підхід на випадок непередбачених ситуацій також відомий як ситуаційний підхід. У 1980-х роках він визнаний ключем до ефективного управління. Цей підхід приймає динаміку та складність організаційної структури. На організацію впливає навколишнє середовище, а навколишнє середовище складається з фізичних ресурсів, клімату, людей, культури, економічних та ринкових умов та їх законів.

Цей підхід стверджує, що не існує єдиного загальноприйнятого набору правил, за яким можна керувати організацією.

Сучасна теорія управління залежить від системного підходу та підходу на випадок непередбачених ситуацій. На управління впливає внутрішнє та зовнішнє середовище. Відповідальні методи визначають



ситуацію та екологічні фактори організації. Отже, не може бути жодних фіксованих універсальних принципів управління та організації.

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

**Т.В. Чумак**

*Університет державної фіскальної служби України*

## **АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

На сучасному етапі суспільного розвитку маркетинг виступає ґрунтовною концепцією публічного управління, що орієнтована на забезпечення балансу економічних інтересів суб'єктів суспільних відносин. Світовий досвід публічно-управлінської діяльності показує, що маркетинг виступає концепцією, яка успішно застосовується органами влади. А його інструментарій надає їм можливість реалізувати власні цілі, що цілком поєднуються із забезпечення запитів та потреб різних соціальних верств населення відповідної території.

Підходи та механізми щодо впровадження варіацій маркетингової концепції в систему публічного управління досліджували у своїх працях такі науковці: В. Шатун, Т. Янчук, І. Гриджук, І. Драган, Дроб'язко, С. Дубенко, К. Романенко, Є. Ромат, К. Романенко, А. Старостіна, І. Чаплайою та ін.

Попри це, маркетингізація діяльності органів державної влади в Україні є малодослідженим питанням. Недостатньо розробленою та потребує наукових осмислення і обґрунтування, зокрема, проблема аспектів впровадження та реалізації маркетингу в механізмах публічного управління. Саме цим, зумовлена актуальність теми нашого дослідження. Оскільки, від успішного та професійного застосування маркетингу залежить не лише ефективність роботи та кінцевий результат проведення всієї адміністративної реформи та авторитет державної влади в країні.

Так, зокрема, К. Романенко вважає, що «становлення системи державного маркетингу є базисним системоутворювальним процесом стосовно реформування державного управління в Україні в контексті процесів соціальної модернізації та державотворення» [2, с.73]. А Шатун В. Т. визначає маркетинг публічного управління як «специфічна форма реалізації маркетингу, один із інструментів державного менеджменту, що ставить основною задачею задоволення інтересів та потреб споживачів» [3, с.185].

Основою використання маркетингового механізму в публічному управлінні є теорія зростання ролі державного регулювання в сучасному

ринковому суспільстві. Оскільки це регулювання має відповідати принципам функціонування соціально орієнтованого ринкового суспільства, публічне управління об'єктивно має розширювати застосування основ маркетингового механізму [4, с.105].

Основним лейтмотивом аспекту впровадження маркетингу в державному управлінні є визначення придатності та доцільності використання тих чи інших інструментів маркетингового регулювання органами державної влади, які отримали визнання у міжнародному контексті чи у досвіді тих чи інших країн. При цьому дуже важливо оцінити соціальний контекст цього процесу, тобто міру співвідношення ринкового та некомерційного секторів розвитку українського суспільства. Необхідно визначити ту межу, за якою подальше розгортання приватного сектора буде економічно й соціально неефективним, і на цій основі здійснювати використання маркетингових механізмів у практиці державного управління. В основі маркетингації державного управління лежить процес адаптації традиційних форм діяльності органів державної влади до нових соціальних потреб [2, с.79].

Застосування методики реалізації маркетингової концепції в публічному управлінні допомагає систематизувати проблемні ситуації на базі ціннісних орієнтирів розвитку території, з погляду її інвестиційної привабливості, і розробляти конкретні проекти з урахуванням всіх зазначених елементів маркетингової діяльності [1, с.117]. Реалізація впровадження маркетингових технологій в публічне управління дасть змогу підвищити результативність роботи, успішно розв'язувати проблеми соціально-економічного розвитку територіальних громад.

З огляду на це, маркетинг в публічному управлінні – це, перш за все, підхід в державному управлінні, що ставить основною задачею задоволення інтересів та потреб споживачів і виробників публічних послуг та виступає як специфічна форма реалізації маркетингу. Суб'єктами його є державні органи та органи місцевого самоврядування [3, с. 181–187].

Проведений аналіз дає змогу визначити, що сьогодні є всі підстави констатувати завершення основного етапу становлення механізмів публічного маркетингу в Україні. Основними результатами цього процесу є формування в основних рисах системи маркетингу в публічному управлінні, перехід у цій сфері публічного управління від механізмів становлення до механізмів функціонування й розвитку.

### **Список використаних джерел**

1. Гридчук І.А. Реалізація концепції маркетингу в публічному управлінні територіальним розвитком / І.А. Гридчук // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 2 – С. 113–117.

2. Романенко К.М. Маркетинг як технологія державного управління: міжнародний досвід [Електронний ресурс] / К.М. Романенко // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2010. – № 1 (3). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10gkmumd.pdf>

3. Шатун В.Т. Маркетинг в публічному управлінні: сутність, специфіка, класифікація/ В.Т. Шатун, І.О. Зосимова // Наукові праці. Державне управління. – 2016. – № 255. – С. 181–187.

4. Янчук Т.В. Використання сучасних інформаційних технологій в маркетинговому механізмі державного управління у регіональному розвитку/ Т.В. Янчук // Економіка і організація управління. –2017. – № 2 (26). – С. 100–108.

*Науковий керівник: І.І. Самойлова, доцент кафедри менеджменту, кандидат наук з державного управління*

**В.І. Шаєв**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ОНЛАЙН ОСВІТА ЯК НОВИЙ ТРЕНД: ПОГЛЯД З ОБОХ СТОРІН**

Життєві обставини людства останнім часом змінюються дуже стрімко, і всім нам треба швидко пристосовуватися до них. Не минули суттєві зміни і освітній процес. Задля збереження життя і здоров'я всіх учасників освітнього процесу запропоновано перехід на альтернативну, дистанційну форму освіти чи онлайн освіту. І при переході з офлайн освіти, всім нам такої знайомої, «рідної» і зрозумілої, всі учасники освітнього процесу: і викладачі і здобувачі освіти (студенти) опинились перед певними викликами. Всім важко усвідомити ті нові умови навчання, які несе у собі онлайн освіта.

Для більш легкої адаптації спробуємо розібратись у всіх «плюсах» і «мінусах» як з боку студента, так і з боку викладача.

Викладачу, по-перше, необхідно у дуже стислі терміни освоїти можливі існуючі онлайн сервіси для здійснення якісного освітнього процесу. З одного боку, такий життєвий виклик можна сприймати як позитив, тому що навчатися впродовж життя для викладача означає постійне вдосконалення своїх професійних навичок.

По-друге, викладач переважно працює з «чорним екраном». Так, існують різні думки (і психологічні, і соціальні), висуваються різні гіпотези щодо «відкриття облич». І вони мають право на існування. Нами буде розглянутий лише один - освітній аспект, наскільки ефективна така взаємодія у освітньому процесі з точки зору

надання і отримання якісних знань і навичок як кінцевого результату навчання. Давайте розбиратись.

Традиційна офлайн освіта передбачала систему взаємодії між викладачем і студентом, як «обличчя до обличчя». При онлайн освіті така взаємодія трансформувалася у два напрями: викладач переважно працює в системі «обличчя до чорного екрану», студент – переважно «чорний екран до обличчя». За опитуваннями студентів встановлено, що їм не подобається, коли не видно викладача. І це зрозуміло і має своє пояснення.

Взагалі весь процес навчання нерозривно пов'язаний з роботою такого органу як мозок людини. У процесі навчання для отримання ефективного результату всі учасники освітнього процесу повинні під'єднуватися до «єдиного енергетичного поля» як соціального явища для активізації дзеркальних нейронів. А для цього ми всі повинні бачити емоції один одного. Не так давно вченими встановлено, що мозок людини має спроможність відкликатися на дії, рухи, відчуття і емоції інших людей. Ми вчимося, коли повторюємо за іншими. Спостереження за іншими є важливим джерелом інформації. Система дзеркальних нейронів поєднує перш за все зорову і рухову кору головного мозку, і навчатися на цьому рівні видається дуже здорово. І коли у колі однодумців (мається на увазі навчальна група на чолі з викладачем) з'являється відчуття «єдиного академічного простору», тоді, і лише тоді з'являється сила колективної думки, зароджується синергія, що підсилює результат розуміння. Тут можна пригадати про нейрофізіологію мозку і сказати, що, згідно з сучасними дослідженнями, мозок людини розвивається більш активно, якщо йде людське спілкування, а не сидіння перед екраном, тим паче, якщо екран «чорний». На цьому тлі виникає наступний «мінус» - ідентифікація студентів. Так, викладач не знає своїх студентів в обличчя. Поки найефективніший спосіб простежити за тим, чи студент самостійно здавав іспити чи заліки, - це відеоспостереження, що не завжди можливо. Тому на підсумкову атестацію студентам доводиться особисто приїжджати до вузу або його філії.

По-третє, нестійкий інтернет зв'язок. Так, це технічна незручність, яка відмічається багатьма учасниками освітнього процесу, але, на нашу думку, з плином часу вона буде вирішена.

Особливістю онлайн освіти для студента є, в першу чергу, те, що фокус отримання знань концентрується більше на студентові. На перший план виходить самоорганізація студента, його вміння самонавчатися, самостійно опрацьовувати велику кількість наданої викладачем інформації (навчальних матеріалів). І тут з'являється можливість застосування студентом напрацьованої ним раніше такої навички як правильний розподіл власного часу. А якщо заздалегідь

такої навички недостатньо напрацьовано, то потрібно надолужити цей пробіл.

По-друге, онлайн освіта більш підходить для цілеспрямованих студентів, які мають достатню мотивацію для отримання нових знань і навичок. І коли студент працює, отримуючи паралельно з навчанням і практичні навички, для нього дуже зручно потрапляти на заняття з будь-якого місця, де б він не перебував. Якщо, наприклад, студент навчається на заочній формі, то йому зовсім не обов'язково брати відпустку на основному місці роботи, виїжджати у відрядження. Також дистанційно можна навчатися на декількох курсах чи у декількох навчальних закладах одночасно.

По-третє, навчаючись в режимі онлайн, студенти відчують «відчуженість» від викладача, втрачається концентрація уваги. Але втримання концентрації на більш довгий термін потребує додаткових спеціальних навичок, яким треба навчатися. І це довгий кропіткий процес оволодіння ним. І освітньому закладу, і викладачу, і студенту особисто треба звертати увагу на процес концентрації і втримання уваги, тому що увага людини взагалі рухлива. Вона може бути направлена чи на один об'єкт чи на декілька, може робитися слабкою чи переключатися. Оскільки це не хвороба, її можна позбутися власними силами.

Але жива атмосфера обміну думками, ідеями, та сама синергія, про яку люблять говорити багато гуру особистісного зростання і бізнес-тренери, добре видна в творчій атмосфері ВНЗу. Можна згадати такий момент: сучасні вчені багато разів підкреслювали - онлайн можна багаторазово обговорювати поточні питання, можливі експерименти і напрямки досліджень, але справжні прориви відбуваються, коли всі збираються в одній аудиторії.

*Науковий керівник: Ж.В. Піскова, кандидат економічних наук,  
доцент*

**С.В. Мурайко**

*Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Львів, Україна*

## **ФІНАНСОВИЙ СТАН ТА ЙОГО РОЛЬ В ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Беручи до уваги сучасні умови ведення бізнесу, діяльність усіх підприємств, установ та організацій перебуває під пильним наглядом широкого кола учасників ринкових відносин. Зацікавлені

сторони, такі як інвестори, акціонери, власники бізнесу, працівники, наглядові органи, кредитні установи тощо, намагаються оцінити фінансовий стан та економічні можливості конкретного господарюючого суб'єкта. Для цього здійснюють комплексний аналіз фінансового стану підприємства, який дозволяє оцінити результати діяльності досліджуваного об'єкта, визначити склад та джерела утворення його майна, проаналізувати рівень його рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності. Комплексна оцінка фінансового стану суб'єкта господарювання є істотною передумовою прийняття ефективних управлінських рішень та збільшення прибутковості діяльності підприємства.

В умовах ринкової конкуренції аналіз та оцінка фінансового стану підприємства відіграє ключову роль у зміцненні його позицій в обраній сфері діяльності та, загалом, є запорукою його успіху. Адже при неефективній фінансово-господарській політиці, відсутності довгострокового аналізу діяльності та необдуманому управлінні вітчизняні підприємства часто опиняються на межі банкрутства. Тому надзвичайно важливо визначити методологію оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання для їх подальшого продуктивного функціонування.

Поняття «фінансовий стан підприємства» є досить багатограним і комплексним, багато вчених і науковців трактують його по-різному. Проаналізувавши низку джерел, можемо дійти до висновку, що в узагальненому розумінні дана категорія являє собою сукупність показників, які характеризують наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів підприємства.

Загалом, фінансовий стан підприємства можна інтерпретувати як сукупність показників, які характеризують його поточну діяльність, вміння ефективно забезпечувати потреби суб'єкта господарювання необхідними ресурсами та раціонально ними розпоряджатися для своєчасного проведення грошових розрахунків за зобов'язаннями.

Проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства дозволяє визначити рівень його фінансової стійкості, що характеризує його конкурентоспроможність та життєздатність на ринку. Фінансова стійкість є необхідною умовою для перевищення доходів підприємства над його витратами на постійній основі, для вільного маневрування грошовими коштами та їх ефективного використання, що в подальшому забезпечить безперервний процес виробництва та реалізації продукції [1].

Відповідно до закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» для здійснення оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання використовують фінансову звітність, яка складається із декількох основних форм. До неї відносять Баланс

(форма 1), Звіт про сукупний дохід (форма 2), Звіт про рух грошових коштів (форма 3 – за прямих методом чи за непрямим методом), Звіт про власний капітал (форма 4), а також примітки до фінансової звітності [4].

Наведена вище фінансова звітність складається суб'єктами господарювання для того, щоб висвітлити результати своєї діяльності та показати поточний фінансовий стан усім бажаним користувачам даної інформації, як внутрішнім, так і зовнішнім.

Фінансовий стан підприємства необхідно оцінювати шляхом обчислення системи економічних показників, що обраховують на основі наведеної вище фінансової звітності за кілька звітних періодів. Це дасть змогу проаналізувати діяльність підприємства в динаміці, визначити наявні проблеми та слабкі сторони, і, за результатами, здійснювати ефективніше його управління.

Зауважимо, що оцінка фінансового стану суб'єкта господарювання є важливою не лише для осіб, що безпосередньо беруть участь в його управлінні, але й для конкурентів. Розуміння реального фінансового стану свого прямого конкурента дає змогу оцінити його слабкі та сильні сторони та ослабити його позиції на ринку. Тому комплексний аналіз фінансового стану є важливим не лише для внутрішнього розвитку, а й для зовнішньої боротьби за споживача.

Таким чином, аналіз фінансового стану підприємств є необхідною умовою його ефективного управління, адже надає якісну та кількісну інформацію про його діяльність, що є корисною для усіх суб'єктів ринку. Фінансовий стан характеризує потенціал підприємства, його надійність та ділову активність, відображає раціональність розпорядження фінансовими ресурсами. Тому необхідність оцінювання фінансового стану будь-якого підприємства є беззаперечною, оскільки показує ефективність його господарської діяльності.

### **Список використаних джерел**

1. Богацька Н.М. Фінансовий стан підприємства та шляхи його покращення в бізнес-процесах підприємства [Електронний ресурс] / Н.М. Богацька, О.В. Галюк // Молодий вчений. – 2013. – № 2(02). – С. 12-16. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2013\\_2%2802%29\\_\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2013_2%2802%29__3)
2. Воробйова Н.П. Аналіз фінансового стану підприємства: сутність і необхідність [Електронний ресурс] / Н.П. Воробйова, Р.О. Музиченко // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент. – 2017. –

№ 13. – С. 116-123. – Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2017\\_13\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2017_13_15)

3. Крючко Л.С. Оцінка фінансового стану підприємства – сутність та необхідність [Електронний ресурс] / Л.С. Крючко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1613>

4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996 (зі змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

5. Титаренко О.С. Сутнісна характеристика фінансового стану підприємства [Електронний ресурс] / О.С. Титаренко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. –2012. –№ 3. – С. 177-181. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2012\\_3\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2012_3_37)

6. Яцух О. О. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки [Електронний ресурс] / О.О. Яцух, Н.Ю. Захарова // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. –2018. –Т. 29 (68), № 3. – С. 173-180. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2018\\_29\\_3\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29_3_35)

*Науковий керівник: М.І. Петик, кандидат економічних наук,  
доцент*



Наукове видання

VI Міжнародна науково-практична конференція  
молодих вчених і студентів

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

Тези доповідей

8 грудня 2020 р.

Електронне видання

(українською, російською та англійською мовами)

Комп'ютерна верстка *А.Ю. Такій*

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля».  
49000, м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 18.  
Тел. (056) 778-58-66, e-mail: [rio@duan.edu.ua](mailto:rio@duan.edu.ua)  
Свідоцтво ДК № 5309 від 20.03.2017 р.